

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2019/2020





Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel

2019-2020

Société anonyme au capital de 1 741 478,23 euros

Siège social :

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



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 12 janvier 2021 auprès de l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF »), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

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



e-accessibility

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

NOTE

Remarques générales

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

- du rapport financier annuel devant être établi et publié par toute société cotée dans les quatre mois de la clôture de chaque exercice, conformément à l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF ; et
- du rapport de gestion annuel du conseil d'administration de la société Elior Group devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 22-10-34 et suivants du code de commerce.

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

Informations prospectives

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

Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document d'Enregistrement Universel et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le Document d'Enregistrement Universel sont données uniquement à la date d'enregistrement de ce dernier. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel..

SOMMAIRE

1. ELIOR GROUP	5		
1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	5	
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	6	
1.3	Informations financières sélectionnées	8	
1.4	Historique	12	
1.5	Organigramme	14	
1.6	Modèle d'affaires	16	
1.7	Les activités et les stratégies	18	
1.8	Elior Group en bourse	50	
2. RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	56		
2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	56	
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	62	
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	66	
2.4	S'approvisionner de manière responsable	72	
2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	76	
2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	81	
2.7	Note méthodologique	87	
3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA	99		
3.1	Organes d'administration et de direction	99	
3.2	Gestion des risques	174	
3.3	Salariés	192	
4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019-2020 - RFA	195		
4.1	Faits marquants	195	
4.2	Analyse de l'activité et des résultats Consolidés	197	
4.3	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 30 septembre 2020	204	
4.4	Bilan consolidé simplifié du Groupe	207	
4.5	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2020	208	
4.6	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2020	209	
4.7	Résultat social et dividende	212	
4.8	Situation financière et trésorerie du Groupe	213	
4.9	Perspectives d'avenir	221	
4.10	Comptes consolidés 2019-2020 et annexes	222	
4.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2019-2020 - RFA	285	
4.12	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2020	290	
4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 - RFA	304	
4.14	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	309	
5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL	312		
5.1	Renseignements concernant Elior Group	312	
5.2	Le capital social - RFA	321	
5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	329	
6. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	338		
6.1	Contrats importants	338	
6.2	Documents accessibles au public	339	
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	340	
6.4	Informations incluses par référence	342	
6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	343	
6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	344	
6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	348	
6.8	Table de concordance du rapport de gestion	349	

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

1

ELIOR GROUP

1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	5		
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	6		
1.3	Informations financières sélectionnées	8		
1.3.1	Indicateurs clés de performance	8		
1.3.2	Chiffres clés	9		
1.4	Historique	12		
1.5	Organigramme	14		
1.6	Modèle d'affaires	16		
1.7	Les activités et les stratégies	18		
1.7.1	Les activités	18		
1.7.1.1	La restauration collective	18		
1.7.1.2	Les services	20		
1.7.1.3	Les tendances	20		
1.7.2	La stratégie du groupe	28		
1.7.2.1	Caractéristiques du marché de la restauration collective	28		
1.7.2.2	Caractéristiques du marché des services	29		
1.7.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	29		
1.7.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	29		
1.7.3.2	Une complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de services	30		
1.7.3.3	Un modèle économique résilient, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	32		
1.7.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	33		
1.7.3.5	Une excellence opérationnelle, résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée	33		
1.7.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés	34		
1.7.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent	35		
1.7.4.1	Le marché Entreprises	35		
1.7.4.2	Le marché Enseignement	36		
1.7.4.3	Le marché Santé-Social	37		
1.7.5	Les marchés géographiques	38		
1.7.5.1	La restauration collective en France	38		
1.7.5.2	Les activités de services en France	38		
1.7.5.3	La restauration collective à l'international	39		
1.7.6	L'environnement réglementaire	40		
1.7.6.1	Règlementation applicable en matière de sécurité des aliments	40		
1.7.6.2	Règlementation applicable en matière de droit du travail	46		
1.8	Elior Group en bourse	50		
1.8.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	50		
1.8.1.1	Préparation de la communication financière	50		
1.8.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	50		
1.8.1.3	Des contacts réguliers	50		
1.8.1.4	Une information en continu	50		
1.8.2	L'action Elior Group	52		

1. ELIOR GROUP

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

Comme toutes les entreprises, Elior fait face depuis plusieurs mois à la pandémie de la COVID-19 et à ses conséquences économiques et sociales dans ses différentes géographies. Comment le Groupe s'est-il organisé pour répondre à cette situation inédite ?

Face à cette crise exceptionnelle et globale, Elior a démontré la solidité de ses équipes opérationnelles, la robustesse de sa gouvernance et la force de ses valeurs. Après un bon début d'année, l'activité a été impactée à partir du mois de mars dans tous les pays où Elior opère. Le Groupe a réagi rapidement pour s'adapter à cette nouvelle réalité. La première priorité d'Elior a été de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs, de ses clients et de ses convives. Elior s'est également mobilisé immédiatement pour préserver sa flexibilité financière et maintenir une stricte discipline dans la gestion de ses coûts, tout en continuant à soutenir ses clients.

Dans ce contexte, je tiens à remercier l'ensemble des équipes pour l'engagement exceptionnel dont elles ont fait preuve, sous l'impulsion du Comité Exécutif et avec le plein soutien du Conseil d'administration. Notre entreprise a su mettre en place des mesures visant à assurer la continuité des activités de nos clients, sans renoncer à nos fondamentaux de restaurateur responsable et social, et en poursuivant une vision de long terme. Cette crise a aussi mis au devant de la scène l'expertise de nos équipes dans les métiers de services, qui ont montré toute leur résilience, notamment en soutien des soignants.

Quel regard portez-vous sur l'exercice 2019-2020 ?

Dans ces temps chahutés, nous avons affiché une grande maîtrise et validé la pertinence de nos choix stratégiques mis en œuvre dès 2019 dans le cadre du plan New Elior 2024 piloté par Philippe Guillemot. La cession d'Areas a permis d'affronter cette crise avec une assise financière solide. La stricte gestion du cash a permis à Elior de rester robuste malgré l'impact de la crise sanitaire sur son chiffre d'affaires. La confiance que nous accordent nos clients, comme en attestent les nombreux contrats gagnés ou renouvelés tout au long de l'exercice, conforte la

résilience du Groupe. Le travail de transformation - notamment digitale - de nos métiers est pleinement engagé, aussi bien en éducation qu'en entreprise, en santé et dans les services, partout où nous sommes implantés.

Elior est aujourd'hui un groupe recentré sur son cœur de métier, solide sur ses fondamentaux, agile pour répondre aux nouvelles attentes de ses clients et convives, et concentré sur une vision de long terme de la transformation de ses marchés. Je suis convaincu que nous sommes très bien positionnés pour sortir plus forts de la crise de la COVID-19, et préparer l'avenir.

Justement, quels sont les grands défis que vous identifiez pour l'exercice qui s'ouvre ?

Pour l'année à venir, par-delà les répercussions de la crise sanitaire, l'objectif d'Elior reste le même : une croissance durable et profitable. Pour y parvenir, le défi primordial de notre entreprise est de réinventer chacun de nos métiers en plaçant plus que jamais au cœur de notre proposition de valeur notre savoir-faire de restaurateur au service d'une alimentation saine, savoureuse et respectueuse de l'environnement. Nous sommes en effet convaincus que cette période hors norme transformera à une vitesse accélérée les marchés que nous opérons.

C'est pourquoi nous sommes déjà pleinement engagés dans la mise en œuvre d'innovations culinaires, digitales et marketing. Notre agilité pour proposer de nouvelles offres répondant aux attentes de nos clients et convives, combinée à notre expertise en matière d'hygiène et de sécurité, vont nous permettre de relever les défis à venir en maintenant notre dynamique de développement.

Le Conseil d'Administration y prendra toute sa part, en accompagnant le Comité Exécutif et l'ensemble des équipes d'Elior dans ces transformations structurantes. J'ai toute confiance dans notre capacité à les conduire ensemble avec succès.

1.2 MESSAGE DE PHILIPPE GUILLEMOT, DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'année dernière, vous présentiez le plan stratégique New Elior 2024. C'était avant la pandémie de COVID-19. Ce plan est-il toujours d'actualité ?

Oui, plus que jamais. D'abord, l'irruption de la COVID-19 a validé les choix stratégiques engagés lors du précédent exercice, en particulier la cession d'Areas qui nous a permis d'aborder cette crise avec une situation financière robuste. Ensuite, je constate que cette pandémie a prodigieusement accéléré les attentes que nous avions anticipées ces dernières années sur nos marchés et qui étaient déjà au cœur de la stratégie New Elior 2024.

C'est pourquoi je suis convaincu que pour répondre aux enjeux qui sont devant nous, Elior doit rester solide sur ses fondamentaux d'opérateur de services et de restaurateur responsable et social, fidèle à sa mission : gagner chaque jour la confiance de nos convives en leur garantissant une alimentation saine, équilibrée et respectueuse de l'environnement, et prendre soin des sites et des environnements de nos clients grâce à nos activités de services en France.

Dans ce contexte inédit, notre défi n'est pas de changer de cap mais de le maintenir et d'accélérer, en mettant en œuvre des transformations à fort impact sur chacun de nos marchés.

Comment le groupe Elior a-t-il vécu ces derniers mois marqués par la crise sanitaire ?

Je veux ici rendre hommage à l'engagement admirable de l'ensemble des équipes Elior. Face à cette pandémie, notre entreprise a fait preuve non seulement d'une très grande maîtrise, mais aussi de responsabilité et de solidarité, qui sont des valeurs ancrées dans notre ADN.

Dès le mois de février en Italie, puis dans l'ensemble des pays où nous sommes implantés (États-Unis, Inde, Espagne, Royaume-Uni, France), les collaborateurs d'Elior ont su s'adapter, en partageant leurs bonnes pratiques, pour assumer leur rôle en première ligne aux côtés de nos convives, de nos clients et de nos partenaires. Dans chacune de nos géographies, en restauration comme en services, en cuisine, sur site ou en télétravail, ils se sont mobilisés aux côtés des soignants, des forces vives et de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux qui

comptaient sur nous pour les accompagner dans la poursuite de leurs activités.

Fidèles à nos ancrages territoriaux, nos équipes se sont aussi engagées en multipliant les actions de solidarité à destination des populations locales en situation de précarité : collectes d'excédents alimentaires, distributions de repas aux plus démunis, aux personnes âgées vulnérables, aux élèves de familles modestes en confinement... Je tiens à les remercier pour l'énergie qu'elles y ont consacrée, et qui nous honorent tous en tant qu'entreprise responsable et sociale.

Nous avons également été particulièrement attentifs à proposer des solutions sur mesure et évolutives, tout en calibrant l'organisation et les prestations de restauration ou de services d'Elior pour préserver l'équilibre économique indispensable à la rentabilité du Groupe.

Quel bilan tirez-vous de l'année fiscale qui s'achève ?

Face à une situation exceptionnelle, Elior a très rapidement mis en œuvre un plan d'action coordonné à l'échelle du Groupe. Sa capacité d'adaptation, la flexibilité de son organisation et une stricte discipline dans la gestion de ses coûts, lui ont permis de préserver un niveau de liquidité enlevé.

Solide sur ses fondamentaux économiques et financiers, expert en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, porté par des équipes engagées auprès de ses clients et de ses convives, Elior a su répondre aux enjeux de la première et de la seconde vague de COVID-19.

Dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'entreprise hors tertiaire, nos activités sont restées soutenues, en restauration comme en services. Dans le même temps, Elior a accéléré le déploiement de ses nouvelles offres de restauration - plus flexibles dans le temps et dans l'espace, mais inflexibles sur la qualité - pour mieux répondre aux attentes des entreprises du secteur tertiaire qui représentaient 18% de son chiffre d'affaires. Elior est aujourd'hui aux avant-postes de cette transformation historique de notre métier de restaurateur.

Quels sont les défis stratégiques clés à relever par Elior lors du prochain exercice ?

Le défi qui mobilise l'ensemble des équipes Elior est d'accélérer la mise en œuvre du plan New Elior 2024. C'est la condition qui nous permettra de pleinement bénéficier de la sortie de crise et de repartir à la conquête de parts de marchés. Nos plans d'actions sont déjà engagés :

- En entreprise, en proposant une offre profondément réinventée qui est d'ores et déjà opérationnelle pour s'adapter aux nouveaux modes de travail, répondre aux nouvelles attentes de flexibilité de nos convives et améliorer encore la qualité nutritionnelle de nos repas.
- En éducation, en investissant sur la nutrition pour rendre nos repas sains et équilibrés accessibles à tous ; Elior est notamment le premier et le seul acteur de la restauration collective à déployer le Nutri-Score dans ses restaurants scolaires, et ce depuis septembre 2020 en France.
- En santé, en démontrant la résilience de nos activités de services et en développant des approches de restauration hyper-personnalisées autour de l'attention à la personne à travers le développement du portage à domicile ou, par exemple, le déploiement de nos offres adaptées aux besoins spécifiques des seniors - Nutri-Age en Italie et Idequatio en France.

Tout en capitalisant sur son expertise en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, le Groupe va encore davantage miser sur l'agilité et l'innovation, notamment en accélérant sa transformation digitale.

Pour conclure, dans cette crise sanitaire qui aura des effets durables, quels éléments permettent à Elior de rester confiant en l'avenir ?

Il est indéniable que l'année 2019-2020, avec cette crise globale sans précédent, aura été particulièrement difficile pour le secteur de la restauration collective. Mais bien qu'impacté, Elior a su démontrer non seulement sa résilience mais également sa capacité à prendre l'initiative. Aujourd'hui, notre portefeuille d'activités nous rend moins exposés à l'impact de la pandémie et aux mesures sanitaires que les autorités sont amenées à prendre pour y répondre - je pense notamment aux mesures de confinement. La discipline financière, la rigueur dans le management et la renégociation de nos contrats, ainsi que l'engagement formidable de nos équipes sur le terrain, nous ont également permis de renforcer les liens avec nos clients. En restant fidèles au cap que nous nous sommes fixés en lançant notre plan stratégique New Elior, nous allons encore renforcer nos marqueurs de différenciation sur l'ensemble de nos marchés, accélérer notre transformation et le déploiement de nos nouvelles offres pour sortir de cette crise plus compétitifs et réaffirmer notre capacité à innover dans nos métiers.

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

1.3.1 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.2. du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables, notamment pour l'effet de la première application de la norme IFRS 15 en 2018-2019 et (iii) des variations de périmètre.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Free cash flow ¹: somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

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

¹ Ces indicateurs ne sont pas des mesures de performance en normes IFRS et ne doivent pas être considérés comme des alternatives à d'autres indicateurs de la performance opérationnelle du Groupe, des flux de trésorerie ou de toutes autres mesures de performance utilisées en normes IFRS. Ces indicateurs peuvent varier et ne pas être comparables aux notions similaires utilisées par d'autres. Le Groupe présente ces indicateurs à titre indicatif seulement. Les calculs de ces indicateurs se font sur la base d'hypothèses diverses. Ces montants n'ont pas été et, dans certains cas, ne peuvent être audités, revus ou certifiés par un auditeur indépendant. Ces informations sont, par nature, exposées à des risques et des incertitudes. Ces éléments peuvent fournir une vision incomplète et imprécise sur les conditions financières et les résultats des opérations des entités acquises. Le Groupe présente ces indicateurs à titre indicatif afin d'aider le lecteur dans l'appréciation de la performance opérationnelle du Groupe. Ces indicateurs présentent une valeur analytique limitée et ne doivent pas être considérés comme des éléments alternatifs pour l'analyse des résultats opérationnels présentés conformément aux normes IFRS.

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

Ratio de levier¹ : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminé selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.8.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais

d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés d'autre part) sur l'Ebitda ajusté (EBITA ajusté retraité de l'impact des plans d'options de souscription d'actions et des actions de performance et des dotations pour dépréciation et amortissement) calculé sur les 12 derniers mois glissants à la date de la clôture considérée, proforma de l'Ebitda des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées réalisées au cours de la période de 12 mois précédant cette date.

1.3.2 CHIFFRES CLÉS

3 967 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

1 778 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES EN FRANCE	2 182 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES À L'INTERNATIONAL
22 700 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	4 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
105 000 COLLABORATEURS	6 PAYS DANS LE MONDE

Données du compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2020	2019
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	3 967	4 923
Restauration collective et services	3 960	4 901
- France	1 778	2 212
- International	2 182	2 689
Corporate et Autres	7	22
Croissance du chiffre d'affaires ¹	(19,4) %	0,8 %
Croissance organique du chiffre d'affaires ²	(19,7) %	(0,8) %
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	(86)	160
Marge de résultat opérationnel courant des activités poursuivies ³	(2,2) %	3,3 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(446)	68
Résultat net part du Groupe ajusté	(222)	101
Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) ⁴	(1,28)	0,57
Dividende (en €)	-	0,29

(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 4.2 du Document d'Enregistrement Universel.

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

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

Données du bilan consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2020	2019
Ecarts d'acquisition	1 719	1 851
Trésorerie et équivalents de trésorerie	41	83
Capitaux propres	1 132	1 670
Emprunts et dettes financières	1 033	618
Endettement financier net ¹	767	539
Ratio de levier (Endettement financier net ¹ / EBITDA ajusté)	NA ²	1,80

(1) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.8.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés, d'autre part.

(2) Non applicable compte tenu du covenant « holiday » obtenu jusqu'au 30 septembre 2022.

Données du tableau de flux de trésoreries

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2020	2019
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) ¹	111	303
Investissements opérationnels nets ²	(89)	(114)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets ³	(9)	84
Autres flux	(17)	(23)
FREE CASH-FLOW OPERATIONNEL ⁴	(4)	251
Impôts versés	(11)	(24)
FREE CASH FLOW ⁵	(15)	227

(1), (2), (3), (4), (5) Voir définition en section 1.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

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

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

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

1.4 HISTORIQUE

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

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

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre, sous le numéro 408 168 003 RCS Nanterre. Son identifiant d'entité juridique (LEI) est le 969500LYSYSOE800SQ95.

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 et du Chapitre X du code de commerce) ainsi que par ses statuts (ci-après les « Statuts »).

Site internet

Le site internet de la Société est www.eliorgroup.com. Les informations du site internet mentionné par des liens hypertextes (www.eliorgroup.com) dans le présent Document d'Enregistrement Universel à l'exception de celles incorporées par référence, ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel. A ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'AMF.

Histoire et évolution du Groupe

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

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

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

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

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

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

Lexington, opérateur spécialisé dans la restauration collective haut de gamme à la City, à Londres.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

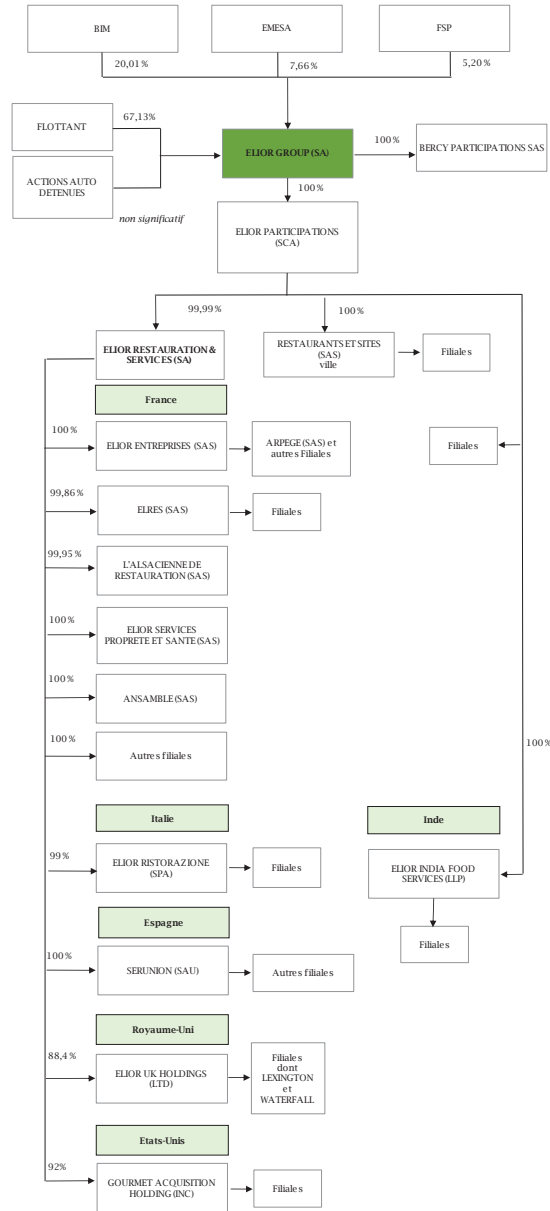
Aux États-Unis, Elior renforce son positionnement de leader sur le marché de la livraison à domicile et dans les lieux de vie pour les séniors et les personnes dans le besoin en créant TRIO Community Meals, qui regroupe trois marques régionales.

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

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 3 967 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2020.

1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2020¹.



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

[Cette page est laissée en blanc volontairement.]

1.6 MODÈLE D'AFFAIRES

Les ingrédients

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

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

NEW ELIOR 2024

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

Pour avoir un impact positif auprès de nos parties prenantes

nous exerçons nos métiers et savoir-faire

Clients et convives

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

Notre agilité organisationnelle nous permet de répondre rapidement aux évolutions des tendances de consommation (une recette sur six est végétarienne) et aux impératifs sanitaires (distanciation sociale, click & collect, etc.).

Collaborateurs

52% de la valeur créée redistribuée à nos collaborateurs en rémunérations et avantages.

55% des postes d'encadrement sont pourvus en interne (objectif de 70% en 2025).

+ de 7 ans d'ancienneté moyenne de nos équipes permanentes

Fournisseurs

1,3 Md€ d'achats sont réalisés chaque année, dont plus de 48 % en ingrédients.

35,7% de nos produits de la mer sont labélisés. Nous stimulons ainsi la diffusion des pratiques durables au sein de la filière de la pêche.

22,6% de nos approvisionnements sont responsables. Nous contribuons ainsi au dynamisme et à la résilience des territoires dans lesquels nous opérons.

Environnement & Climat

Une empreinte CO₂ par couvert alignée avec la moyenne du secteur, selon le bilan carbone du groupe 2020 (scope 3).

1 sur 6 1 emballage sur 6 est un emballage responsable.

89% de nos sites trient les bio-déchets, qui peuvent ainsi intégrer des filières spécifiques de valorisation.

Société civile

Création d'un fond de dotation pour porter les initiatives solidaires (ex: plus de 30 projets en matière d'alimentation, d'éducation ou d'accès à l'emploi soutenues par Elior Group Solidarité). Mise en place de fonds de solidarité lors de la crise sanitaire.

Une mission d'intérêt général assumée en support de l'action publique: Community Meals aux États-Unis, partenariats avec les banques alimentaires en Europe.

Chiffres exercice 2019-2020.
Périmètres données achats: Inde et États Unis partiellement exclus

Actionnaires

- Modèle résilient au service de la collectivité
- Des liquidités sous contrôle

La restauration collective

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

Santé
Nourrir 566 000 patients et personnes dépendantes par jour grâce à des repas alliant nutrition et plaisir, dans le cadre d'un parcours de santé ou de missions sociales.

Entreprises
Nourrir chaque jour 1,2 million de convives travaillant pour des entreprises et des administrations de toutes tailles, tout en développant de nouveaux segments de marchés (trains, musées, stades...).

Les services

Leader de la propreté de l'hôtellerie de santé en France, Elior Services intervient auprès de 500 établissements de soins et médicaux sociaux et 50 000 lits quotidiennement. Également actif dans le secteur tertiaire et industriel via ses activités de propreté et de Facility Management pour les bureaux, les centres commerciaux, l'hôtellerie, les transports et les loisirs, cette activité résiliente emploie 20 300 personnes.

Présence mondiale

89% du chiffre d'affaires du Groupe

Présence en France

11% du chiffre d'affaires du Groupe

LES TENDANCES DE NOS MARCHÉS

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

ts de la valeur

1

la priorisation
stratégique
de nos marchés

2

des offres ciblées
sur les attentes
de nos clients et
convives

3

une attention
permanente
à la fidélisation
de nos clients

4

une structure
de coûts
adaptée et
sous contrôle

5

la sécurisation
de la génération
de trésorerie

en cultivant nos ressources

La diversité
de nos équipes

105 000

collaborateurs

49%

de femmes manager

3 511

employés en situation
de handicap

18 000

recrutements de personnes
de plus de 50 ans

25 000

recrutements de personnes
de moins de 25 ans

Une gouvernance
robuste

Stabilité

actionnariale

Capacité à
générer du

CASH

Notre ancrage
territorial

22 700

établissements de
restauration et de services

+ 11 000

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

Nos réseaux de
partenaires

29 000

Un maillage de
plus de 29 000 fournisseurs
et partenaires référencés.

12 ans

Jusqu'à 12 ans de
longévité de la relation
commerciale avec nos
fournisseurs en moyenne
dans certains pays.

Transversalité

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

91,8%

taux de rétention global

et en mobilisant nos atouts.

L'attention portée
à la fidélisation
de nos clients



avec des programmes
spécifiques par pays et un
outil de gestion de la relation
client permettant le partage
des meilleures pratiques.

« Notre priorité, c'est
de toujours avoir un
projet en cours avec
chacun de nos clients
- c'est la preuve que
nous travaillons main
dans la main. »
— Le directeur général
du groupe Elior

Une culture de
la qualité, de la
sécurité et
de l'hygiène



à tous les niveaux de
l'entreprise, depuis les équipes
opérationnelles jusqu'au comité
exécutif, grâce notamment au
développement de e-learning.

Plus de 9 700 audits
d'hygiène et plus de 52 000
analyses de produits sont
effectués chaque année.

L'alliance
de la nutrition
et du goût



grâce à une cuisine savoureuse,
équilibrée, saine et variée,
vecteur de changement des
comportements alimentaires.

« Nous
accompagnons nos
convives dans leurs
choix alimentaires
en favorisant la
transparence de
l'information »
— La directrice nutrition
du groupe Elior

Une organisation
pensée autour
des Chefs



dont l'autonomie est ajustée
au plus près du terrain,
pour répondre aux attentes
des clients et convives.
Organisation d'ateliers
de créativité, de formations
au sein de nos académies,
de concours internes et
de partenariats avec des
Chefs étoilés.

Une culture
renforcée
de l'innovation



Culinaire
deux food labs dédiés à
la créativité, un concours
des Chefs pour favoriser
le partage, une R&D pour
créer les offres innovantes
de demain.



Digitale
au service du convive (frigo
connecté, reconnaissance
visuelle des plateaux...) et
du client (transparence sur
l'origine des produits,
les analyses sanitaires...).



Marketing
à travers les partenariats
qui accompagnent notre
développement (Vitalista,
PopChef, Cabaletta,
Foodvisor...).

1.7 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

1.7.1 LES ACTIVITÉS

Elior est un acteur international de la restauration collective et des services, et sert 4 millions de convives chaque jour dans environ 22 700 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe prend également soin de 2 300 sites pour ses clients via des prestations de services, en France. Le Groupe emploie plus de 105 000 personnes dans 6 pays principaux : en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

L'activité de restauration collective vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement, et les établissements de santé. Le Groupe est historiquement présent en France, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni, depuis 2013 aux États-Unis et depuis 2016 en Inde.

Sur la base du chiffre d'affaires 2019-2020, le Groupe estime être le second *pure player* de la restauration collective et des services.

La majorité de l'activité de services du Groupe est exercée en France et consiste en la fourniture de services de soft facility management, essentiellement dans les domaines de la propreté, des services d'accueil, de conciergerie, de maintenance courante et de gestion des espaces verts. Le Groupe offre à ses clients institutionnels, présents dans les secteurs public et privé, une large gamme de services associés, allant des prestations de nettoyage aux prestations d'accueil, de gestion de bureaux, hôtels, centres commerciaux et de loisirs, et de gestion de parcs immobiliers. Le Groupe estime être le sixième fournisseur de services de propreté en France et le premier fournisseur de services externalisés de propreté et d'hôtellerie de santé en France.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 967 millions d'euros et son Ebita retraité à -69 millions d'euros.

1.7.1.1 La restauration collective

Chiffres clés 2019-2020 :

- Présent dans six pays principaux : France - Italie - Espagne - Royaume-Uni - États-Unis - Inde
- 22 700 restaurants et points de vente dans six pays principaux

- 4 millions de convives par jour
- 85 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde

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

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

1.7.1.1.1 Le marché Entreprises

Chiffres clés 2019-2020 :

- **1 620 millions d'euros de chiffre d'affaires** (41 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 5 600 restaurants
- 1,2 million de convives par jour

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

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

1.7.1.1.2 Le marché Enseignement

Chiffres clés 2019-2020 :

- **1 149 millions d'euros de chiffre d'affaires** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 14 100 restaurants scolaires
- 2,1 millions d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

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

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

Avec plus de 120 cuisines centrales en France, en Espagne et en Italie, le Groupe possède la plus importante infrastructure de cuisines en Europe, dont le maillage régional lui permet d'allier productivité et proximité. Avec des infrastructures comparables aux États-Unis et en Inde, c'est là un atout décisif pour consolider son leadership.

Conscient de sa responsabilité en matière d'éducation au goût et aux bonnes pratiques alimentaires, le Groupe donne la priorité à la qualité gustative, aux approvisionnements locaux, au fait maison, aux produits certifiés et labellisés tout en sensibilisant ses convives à l'importance et au plaisir de bien se nourrir.

L'un des enjeux majeurs de ce secteur réside dans la capacité des opérateurs tels qu'Elior à valoriser la qualité des prestations et sensibiliser les acteurs du marché au juste prix de la qualité.

1.7.1.1.3 Le marché Santé-Social

Chiffres clés 2019-2020 :

- **1 198 millions d'euros de chiffre d'affaires** (30 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 3 000 restaurants
- 570 000 convives par jour

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

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

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

1.7.1.1.4 Les marques de restauration collective

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

France :

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

Espagne :

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

Inde :

- Elior
- CRCL
- Megabite

Italie :

- Elior
- Elior Servizi
- Gemeaz
- Hospes

Royaume-Uni :

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

États-Unis :

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

1.7.1.2 Les services**Chiffres clés 2019-2020 :**

- N°1 de la propreté et de l'hôtellerie de santé en France
- 2 300 sites
- 20 000 collaborateurs

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

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

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

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

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

1.7.1.3 Les tendances

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

Depuis mars 2020, la crise sanitaire a mis en lumière deux des fondamentaux du métier d'Elior sur ces trois marchés :

- L'impératif premier de sécurité, d'hygiène et de traçabilité alimentaire dans l'ensemble des restaurants du Groupe. L'hygiène et la sécurité des aliments sont en effet fondamentales dans le métier de la restauration collective : sélection et suivi des fournisseurs, gestion des alertes alimentaires, élaboration des directives sur l'hygiène, sécurité des aliments. En complément de ces strictes mesures assurant la qualité des repas, Elior a renforcé ses standards sanitaires habituels afin de répondre de manière adaptée à la situation sanitaire d'urgence.
- Sa mission sociale essentielle. Le Groupe joue un rôle fondamental en proposant au plus grand nombre, à l'école comme en entreprise, des repas sains, équilibrés et à cout modéré. Le contexte économique et social, depuis le début de la crise du Covid-19, a souligné les disparités d'accès à une alimentation de qualité. Pendant la crise, dans de nombreux quartiers,

le confinement et les fermetures d'écoles, ont notamment privé de trop nombreux enfants de leur seul repas complet de la journée.

Afin de rester leader de son secteur, le Groupe répond aux grandes tendances qui traversent la société. L'irruption de la Covid-19 a accéléré les tendances de long terme que le Groupe observait ces dernières années. À travers son impact sur nos différents marchés - à commencer par celui de l'entreprise - la crise sanitaire a renforcé ce besoin de remettre de la valeur dans nos offres pour qu'elles répondent au mieux aux nouveaux usages et aux exigences élevées de qualité qu'expriment les consommateurs quand il s'agit de se nourrir. La priorité est donc donnée à l'accélération des projets du plan stratégique d'Elior sur l'ensemble de ses activités, afin de garantir le bien-être des convives, le respect de l'environnement tout en misant sur la convivialité et le plaisir du goût.

1.7.1.3.1 Garantir le bien-être de ses clients et convives

a) Assurer l'hygiène et la sécurité

La santé et la sécurité des convives sont au cœur des préoccupations des équipes Elior. Les certifications obtenues ou les démarches menées durant les mois de crise sanitaire mettent en lumière l'expertise du Groupe en la matière et le souci permanent de progresser sur ces enjeux.

En France, un guide de prévention spécifique au Covid-19 a été établi par Elior avec la collaboration du Docteur François-Henri Bolnot, docteur vétérinaire, docteur en microbiologie et Professeur de sécurité des aliments. Le contenu de ce guide a été également validé par la médecine du travail. Suite à leur réouverture progressive, les restaurants du marché entreprises ont été audités par des laboratoires externes agréés afin de garantir l'indépendance des résultats. Ces audits ont permis de vérifier notamment les points suivants : le respect des procédures de nettoyage et de désinfection spécifiques Covid-19, le respect des consignes d'organisation de la salle de restauration et d'accueil des convives (paroi en plexiglas, flux des convives, agencement des tables, retrait des condiments en libre-service), le respect des consignes en matière de communication auprès des convives et le port des équipements de protection des collaborateurs.

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

Proposer une offre de restauration adaptée aux contraintes sanitaires en vigueur nécessite de réinventer parfois ses concepts de restauration. Aux États-Unis, Elior a lancé son concept Safe Café, pour assurer la santé et la sécurité des clients, dans la lignée des recommandations des autorités sanitaires. La présence de ce logo assure ainsi aux clients que le personnel du restaurant respecte des normes strictes de santé et de sécurité.

Le soin est aussi au centre de la mission d'Elior Services, acteur français de référence de la propreté, de l'hôtellerie de santé et du facility management. Sa signature n'est autre que « prendre soin de vos environnements et de celles et ceux qui les occupent ».

Afin d'anticiper la reprise après le déconfinement, Elior Services a proposé une offre de désinfection sur-mesure, facile à déployer. La reprise des activités professionnelles a en effet nécessité une organisation exceptionnelle pour les entreprises qui doivent garantir les conditions de travail les plus sûres pour leurs collaborateurs et un respect strict des conditions d'hygiène sur leur site. Elior Services a proposé de les accompagner pour faciliter le retour au travail grâce à deux types de services : une désinfection classique avec un procédé manuel ou une désinfection poussée avec une technique de nébulisation qui permet une désinfection par voie aérienne.

b) Répondre aux différents besoins nutritionnels

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

Prendre soin de ses convives commence dans l'assiette ! Le Groupe veille donc à développer avec ses diététiciens nutritionnistes (plus de 600) des menus sains et équilibrés, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique.

En France, Elior est le premier acteur de la restauration collective à adapter le Nutri-Score dans ses cantines scolaires et restaurants d'entreprises. Conçu par Santé Publique France sur la base des travaux de l'équipe du professeur Serge Herberg, président du programme national nutrition santé (PNNS), le Nutri-Score délivre une information nutritionnelle simple, lisible et compréhensible sur les plats. Il répond à une attente forte des consommateurs en les aidant à choisir les aliments qui ont la meilleure qualité nutritionnelle. Après avoir été la première entreprise du secteur à l'adapter en restauration d'entreprise en lançant des expérimentations à l'automne 2019, Elior a décidé d'accélérer en mettant en place progressivement, à partir du mois de septembre 2020, le Nutri-Score dans l'ensemble de ses restaurants scolaires. Par cette volonté d'informer les enfants et leurs parents sur la valeur nutritionnelle des plats qu'il

propose, Elior confirme son positionnement pionnier au service de l'éducation à une alimentation saine et savoureuse.

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

Le Groupe se positionne également afin d'offrir une réponse de qualité aux convives souhaitant réduire leur consommation de protéines animales. Dans les restaurants du Groupe - en entreprise comme dans les établissements scolaires - des offres végétariennes sont désormais accessibles. Des travaux sont menés par des équipes d'experts afin de veiller à ce que les alternatives végétales proposées assurent le meilleur équilibre nutritionnel, à tous les âges de la vie. L'objectif du Groupe est d'augmenter la part des recettes végétariennes en favorisant les échanges de bonnes pratiques et de créativité entre les chefs du monde entier via une plateforme digitale.

Elior illustre également sa capacité d'adaptation et son expertise nutritionnelle en nourrissant des cyclistes professionnels. Tout au long des saisons sportives 2020 et 2021, les chefs Elior cuisinent les repas des 25 coureurs professionnels du Team Total Direct Energie. Les champions en compétition peuvent ainsi compter sur l'expertise nutritionnelle et le savoir-faire culinaire des équipes Elior pour les aider à être plus performants à chaque course. L'enjeu est en effet de taille : proposer une alimentation saine et adaptée aux besoins spécifiques d'une activité sportive de très haut niveau. Ce partenariat met ainsi en lumière l'expertise culinaire d'Elior pour répondre aux défis majeurs en matière de nutrition.

Le plaisir de se nourrir joue également un rôle clé à l'hôpital ou en maison de retraite, car il est déterminant pour le bien-être des patients et résidents. Dans tous les pays, Elior conçoit des menus adaptés aux différentes pathologies des convives sur les marchés de la santé et des seniors. Expert dans ce domaine, le Groupe propose notamment des recettes spécifiques qui prennent en compte des difficultés de mastication ou de déglutition. Les textures culinaires jouent un rôle primordial pour recréer le plaisir de se nourrir chez les patients, seniors et personnes en situation de handicap.

En France, conscient de la nécessité d'adapter la restauration à destination des seniors à l'évolution de leurs attentes et à la plus grande dépendance, Elior a conçu IDÉQUATIO en partant d'une idée simple : s'assurer que chacun puisse se nourrir avec plaisir, de façon autonome et aussi longtemps que possible, quel que soit son état de santé. Cette offre culinaire innovante s'adapte

à l'état de santé et aux goûts de chaque personne âgée en situation de dépendance, dans l'objectif de faciliter ses repas et son suivi médical et de contribuer à son bien-être quotidien. Elior permet ainsi aux convives de manger avec plaisir, en toute sécurité, et facilite le travail quotidien des aidants et des soignants.

Dans les Ehpad en Espagne, Serunion travaille également à l'amélioration du bien-être des résidents. Notre filiale espagnole a mené une étude sur la stimulation aromatique de l'appétit des résidents dans quatre Ehpad. Cette étude a montré l'importance de l'odorat pour améliorer l'expérience des personnes âgées lors de leurs repas pour stimuler leur appétit. Serunion propose ainsi aux Ehpad qui le souhaitent cette stimulation par les arômes dans leur offre de restauration.

Au Royaume-Uni, Elior UK a élaboré un programme de formation de ses chefs « Dining with Dignity » pour la préparation de menus aux textures modifiées. De nombreuses personnes âgées souffrent de problèmes de mastication, de déglutition et de perte d'autonomie qui s'accroissent avec l'âge, avec les risques de dénutrition associés. Pour endiguer ce phénomène, les équipes de restauration d'Elior proposent des plats et boissons dont la texture est spécifiquement étudiée pour nos convives les plus âgés, avec des préparations conçues pour aiguïser l'appétit des seniors. Avec ce programme de formation, notre filiale britannique a développé un ambitieux parcours de formation de ses chefs pour renforcer leur expertise dans la préparation et le service de menus adaptés aux besoins de convives souffrant de dysphagie. Elior améliore la qualité de vie des pensionnaires des maisons de retraite et Ehpad, grâce à une offre et un service de restauration de qualité.

c) Prendre soin des plus vulnérables

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

Aux États-Unis, les équipes Elior North America ont été mobilisées pendant la crise pour continuer d'assurer ce service essentiel de restauration sociale aux côtés des populations les plus fragilisés. 51,6 millions de repas ont ainsi été distribués à des personnes âgées, à des étudiants ou à des populations en difficulté, entre mars et septembre 2020. Les équipes Elior ont accompagné et continuent d'accompagner sans relâche ces communautés en leur apportant un support à la fois moral et matériel.

En Espagne, Serunion a assuré la restauration de 18 000 élèves andalous boursiers durant toute la durée du confinement, et a ainsi contribué à lutter contre la précarité alimentaire.

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

À l'hôpital de Mulhouse, l'un des premiers foyers épidémiques de France, les équipes d'Elior Services se sont mobilisées jour et nuit pendant la crise sanitaire. Elior Services y assure le bionettoyage des 120 000 m² du GHR (groupe hospitalier régional). Ce sont 130 collaborateurs et collaboratrices qui ont ainsi assuré le nettoyage des plateaux techniques, pôle imagerie, pôle mère -enfant, dialyse, crèche...

En établissement de santé ou en résidence pour séniors, le Groupe multiple les initiatives pour répondre aux besoins nutritionnels et diététiques spécifiques. Ses offres culinaires innovantes s'adaptent à l'état de santé et aux goûts de chaque personne, dans l'objectif de faciliter ses repas et son suivi médical et de contribuer à son bien-être quotidien.

En France, les équipes restauration et services se sont par exemple mobilisées ensemble pour renouveler le contrat pour cinq ans avec la Fondation Pauliani. Elior y a pris de nombreux engagements pour améliorer la qualité de vie des 214 résidents niçois. Les équipes de restauration déploient les « bouchées saveurs » (portions pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer) et l'offre culinaire innovante IDÉQUATIO qui s'adapte aux personnes âgées dépendantes. L'introduction de plats régionaux va également permettre de personnaliser l'identité culinaire de son établissement. Enfin, le contrat prévoit également de nombreuses initiatives responsables : déploiement de la « désinfection raisonnée » (lavage à l'eau des sols) et d'une gamme de produits éco-labellisés et éco raisonnables, ainsi qu'un accompagnement d'une démarche générale de tri des déchets.

1.7.1.3.2 Respecter l'environnement et les hommes

a) Prendre soin de la planète

Prendre soin des convives n'a de sens pour Elior qu'en prenant également soin de la planète. Le Groupe s'engage donc quotidiennement afin de limiter

l'impact de son activité sur l'environnement. Approvisionnements durables des ingrédients, lutte contre la pollution plastique et initiatives pour réduire le gaspillage alimentaire sont au cœur de la stratégie RSE du Groupe, baptisée Elior Group Positive Foodprint Plan™.

Elior mise sur des ingrédients bons, sains et durables. Afin de sélectionner les meilleurs produits, le Groupe s'engage auprès de filières de qualité, et privilégie le sourcing local, les produits de saison et labellisés. En France, par exemple, les équipes Elior du restaurant Orange Cesson-Sévigné (Rennes) ont été élu lauréat aux Trophées de la Nutrition Durable pour leur engagement auprès de Bleu Blanc Coeur. L'association Bleu-Blanc-Coeur œuvre pour une bonne alimentation des animaux afin d'améliorer la qualité nutritionnelle des repas. Ce trophée récompense donc l'engagement d'Elior et de son client Orange en faveur d'une cuisine saine et respectueuse de l'environnement.

Au Royaume-Uni, 86,1 % du poisson servi dans les restaurants est d'origine durable. Cet engagement permet de protéger sur le long terme nos mers et océans.

En France, Elior a également fait le choix de s'associer à l'Association d'Organisations de Producteurs Pêches et Abricots de France pour proposer des produits de saison labellisés Vergers écoresponsables à ses convives. Une démarche qui s'inscrit parfaitement dans les engagements de l'entreprise pour développer une alimentation saine, équilibrée et respectueuse de l'environnement.

Sur le marché entreprises en France, les équipes travaillent à la suppression du plastique jetable non recyclable et non recyclé dans les restaurants. Réduire l'utilisation des produits à usage unique est essentiel pour limiter les dégâts écologiques qu'ils engendrent à long terme. Elior propose aujourd'hui des références de produits d'emballage issus de matières bio-sourcées et biodégradables donc plus durables, à base de bois, carton, bagasse (résidu issu du broyage de la canne à sucre), PLA (plastique d'origine végétale) ou encore PET (polytéréphtalate d'éthylène recyclé).

Sur le marché scolaire, les équipes françaises ont mis en place des actions pour une cantine plus respectueuse de l'environnement et notamment pour lutter contre le gaspillage alimentaire et réduire les déchets. Elior propose huit actions concrètes avec l'aide de diététiciens, nutritionnistes, responsables RSE, développeurs... Trois villes pilotes, Lognes, Sedan et Mandelieu, ont accepté de tester ces initiatives proposées par Elior sur une durée de deux à trois mois. Le bilan est positif puisqu'une diminution de 27 % des déchets laissés sur les plateaux a été constatée.

Au Royaume-Uni, Lexington a mis en place un programme anti gaspi intitulé TRASHED pour promouvoir des recettes valorisant des produits délaissés ou voués à finir en déchets : jus de légumes, tiges et feuilles de légumes, pain sec, fruits trop murs, croûtes de fromages.... Les recettes TRASHED ont été fortement promues dès leur création auprès des fournisseurs, clients, convives et équipes d'Elior UK. Les sites clients qui ont adopté TRASHED ont enregistré ces derniers mois une réduction significative du gaspillage.

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait partie des actions prioritaires et la sensibilisation commence dès le plus jeune âge. En France, Elior s'est associé à Explicicat afin de proposer des ateliers et des formations anti-gaspillage dans les cantines scolaires, les restaurants d'entreprise et les établissements médico-sociaux. Elior et la startup mènent des actions conjointes de sensibilisation à la lutte contre le gaspillage alimentaire grâce à des ateliers de cuisine à partir de pain ou de fruits ou légumes non consommés.

La préservation de la biodiversité est un autre enjeu primordial pour les générations à venir. Notre filiale espagnole a participé au projet Fish4Kids pour promouvoir une consommation durable du poisson. Cette initiative a eu lieu dans 30 écoles en Espagne afin d'améliorer, grâce à des jeux, la connaissance des enfants sur la biodiversité marine, et la protection des animaux marins et des réserves marines.

b) Soutenir les communautés locales

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

Depuis 2013, Elior France a mis en place une politique d'achat de produits issus des terroirs qui respectent un cahier des charges strict. Ces produits, appelés Produits Sélection, permettent de faire découvrir aux convives la richesse des régions françaises, et de les sensibiliser à une alimentation durable et respectueuse de la nature et des hommes. Dans le contexte économique particulier depuis le début de la crise sanitaire, Elior a fait le choix de maintenir ces animations dans les restaurants, et a notamment proposé la fraise de l'AOP à ses convives au printemps 2020.

Par l'intermédiaire d'Elior Group Solidarités, l'association menant des initiatives solidaires en France et à l'international, le Groupe soutient deux associations, l'Association Française d'Agroforesterie et le Centre de Développement de l'Agroécologie, dont l'objectif est de favoriser la biodiversité des territoires via une démarche agro-écologique. Chacune à l'échelle d'un territoire, les deux associations accompagnent des agriculteurs et

éleveurs dans l'évolution de leurs méthodes de production et d'élevage. À terme, l'ambition d'Elior est de pouvoir proposer les produits locaux et responsables issus de ces projets dans les cantines du Groupe implantées sur ces mêmes territoires. Une manière d'augmenter la part des approvisionnements de proximité et de sensibiliser les convives aux enjeux environnementaux tout en valorisant les pratiques agricoles durables et créant du lien avec les filières locales.

c) Soutenir et valoriser les équipes

Accompagner les 105 000 collaborateurs dans la construction de leur carrière et leur permettre de réaliser leur potentiel est l'un des grands piliers de la stratégie RSE du Groupe.

Elior déploie donc une politique ambitieuse afin d'offrir à ses employés les meilleures conditions pour leur épanouissement professionnel, à chaque étape de leur carrière. Cela passe par la prévention des risques, la mobilisation autour des objectifs, la promotion interne, l'accès à la formation... Groupe responsable et engagé, toute la diversité de la société d'aujourd'hui se reflète dans les équipes d'Elior.

Destinée aux agents de service et chefs d'équipes, quel que soit leur niveau d'études, l'université d'Elior Services offre la possibilité aux collaborateurs de gagner en responsabilité à travers deux parcours : « chef d'équipe » et « responsable de site ». Ces programmes de formation sont validés par un examen final et permettent d'obtenir un certificat de qualification professionnelle. Elior Services s'engage dans les 12 mois à proposer un poste correspondant au niveau du diplôme. Chaque année 150 agents tentent leur chance pour devenir managers. Ils suivront un cursus à l'université Elior Services pour se préparer à leurs futures responsabilités. Les compétences développées par ces futurs managers sont nombreuses : Relations Clients, RH, Qualité, Sécurité, Développement Durable, Gestion.

1.7.1.3.3 Proposer des repas savoureux et des moments de convivialité

a) Le plaisir des bons produits

Faire plaisir à nos convives, en tant que restaurateur, c'est évidemment leur proposer une cuisine de qualité, où se ressent le goût des bons produits.

La cuisine est le cœur de métier historique d'Elior. Sur tous les territoires où il est présent, le Groupe recrute des chefs et les forme régulièrement aux techniques culinaires et de cuisson – traditionnelles ou innovantes. Partout, nos chefs proposent des recettes alliant plaisir et nutrition, élaborées avec le concours de nutritionnistes. En Italie, la

Food Academy est un lieu d'expérimentation et de développement où chefs et nutritionnistes échangent des bonnes pratiques et de nouvelles recettes, tout en menant différents travaux de recherche. Ce lieu permet ainsi aux chefs italiens de se former, de développer et de perfectionner les meilleures techniques de transformation et de cuisson des aliments pour créer des menus savoureux et équilibrés pour le bien-être de chacun. En France, l'espace d'innovation culinaire, le LAB, permet également d'expérimenter autour des modes de consommation et des nouvelles offres.

Afin d'offrir le meilleur aux convives tout en gardant un temps d'avance, Elior s'appuie sur une démarche d'innovation culinaire. Elle est le fruit du savoir-faire de chefs qui sont à la fois portés par le souhait de se dépasser et stimulés par des échanges avec leurs pairs venus de cultures des différents pays où le Groupe est implanté. Des échanges de bonnes pratiques, des partages de recettes et des découvertes culinaires ont ainsi été rendus possibles par la rencontre de chefs Elior de six nationalités différentes sur le thème de la cuisine végétarienne. L'objectif de ces échanges : faire découvrir les recettes végétariennes indiennes aux chefs français, britanniques, espagnols, italiens et américains.

Par ailleurs, chaque année, un concours international de chefs est organisé : une douzaine de chefs des six différents pays s'affrontent par équipe en cuisine. C'est pour eux l'occasion de partager leur passion de la cuisine et leurs cultures culinaires.

L'innovation culinaire est également possible grâce aux partenariats du Groupe avec des incubateurs comme Reimagine Food, SmartFood Paris et United Kitchens. Elior Group repère et accompagne des innovations technologiques, culinaires, ou liées à de nouvelles offres ou de nouveaux marchés.

b) Des lieux de vie et de convivialité

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

Les nouveaux concepts de restauration d'entreprise répondent aussi aux nouvelles organisations du travail. À l'ère du coworking, l'espace de restauration devient aussi lieu de réunion, à toute heure de la journée. Les convives apprécient les lieux qui s'adaptent à leur

rythme de vie et de travail, et qui répondent à la diversité de leurs besoins. Elior accompagne ce mouvement en déployant de nouveaux concepts et solutions : des espaces plus collaboratifs, aux horaires étendus, proposant des offres adaptées du petit-déjeuner au dîner.

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

Afin d'assurer une reprise dans les meilleures conditions, Elior Services a proposé à tous ses clients de les accompagner pour la réouverture de leurs sites après les deux mois de confinement, tant sur l'aspect entretien des locaux que sur la mise en place des aménagements pour respecter la distanciation sociale.

Elior Services a ainsi proposé des services de manutention, plomberie et serrurerie mais également toutes les prestations nécessaires à l'adaptation des environnements de travail aux nouvelles règles de vie : réaménagement des espaces de travail, marquage au sol, pose de plexiglas, installation des distributeurs de gel hydro alcoolique.

c) Des solutions de restauration plus agiles et plus digitales

Avec l'arrivée générations Y et Z, l'univers de la restauration a été bousculé par de nouveaux codes et de nouveaux défis. Ces convives ont en effet des habitudes alimentaires et attentes qui diffèrent de leurs aînés. Cette nouvelle génération se restaure quand elle veut, où elle veut et comme elle veut. Le Groupe se doit d'évoluer et d'innover afin de conserver sa position de leader. Ces changements sont par exemple ressentis dans la restauration d'entreprise. Avec l'arrivée massive de la génération Y dans le monde du travail, l'irruption du digital et les nouveaux modes collaboratifs, les habitudes et les fonctionnements de l'entreprise évoluent. Le rapport à l'alimentation évolue lui aussi : consommer des produits frais, sains et de qualité dans un véritable lieu de vie est devenu essentiel. Elior s'y adapte en proposant de nouveaux concepts.

Malgré son jeune âge, la génération Z compte aussi poser ses conditions et plébiscite de nouvelles façons de consommer. Elior multiplie les initiatives pour répondre à leurs attentes. En France, Elior a lancé l'offre Weekly Daily, une alternative à la restauration classique de self en lycée et enseignement supérieur. Développée au plus près des attentes des jeunes convives et du contexte post Covid-19, cette nouvelle offre a pour objectif de proposer une expérience de restauration digitale innovante, attractive, personnalisable et responsable, développée pour

répondre aux nouvelles tendances de consommation chez les jeunes. Les convives sélectionnent leur menu parmi un large choix de recettes variées à commander sur l'application dédiée et à consommer sur place ou à emporter.

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

Au Royaume-Uni, notre filiale britannique utilise l'application Dynamify pour réinventer la restauration sur le lieu de travail. Dynamify est une plateforme de précommande de repas qui permet de proposer des services très attendus par nos convives en entreprise. Grâce à cette application simple et intuitive – que les consommateurs peuvent télécharger et configurer en moins d'une minute – la distanciation sociale est assurée grâce aux files d'attente virtuelles et aux paiements sur l'application. Les restaurants peuvent ainsi limiter le nombre de clients accueillis en même temps grâce aux précommandes et préparations de leur repas sur l'application, pour un retrait sans contact sur un créneau horaire réservé. Cela permet également de réaliser des gains de productivité importants car le personnel traite les commandes plus rapidement : en moyenne par commande, la pré-commande économise au client trois minutes et une minute au personnel de restauration.

En France, dès le déconfinement, au mois de mai, Elior a accompagné ses clients face aux enjeux sanitaires grâce à des nouvelles offres plus flexibles. L'offre « Chefs and Go » permet de commander en *click and collect* et en *click and serve* (c'est à dire dans les étages) une restauration rapide parmi 120 recettes exclusives mises au point par nos chefs (salades, bowls, plats à réchauffer). Le « self qui s'emporte » propose une sélection d'entrées, de plats et de desserts à emporter. Il est disponible dans les espaces self avec un encaissement dédié.

Elior Italie a également mis sur les nouvelles technologies pour accompagner la réouverture de ses restaurants d'entreprise après le confinement. Grâce à l'application JoyFood développée pour les restaurants d'entreprise, Elior Italie fournit aux convives un service de repas à emporter réservable via l'application. JoyFood offre également une possibilité de paiement, évitant ainsi l'utilisation d'espèces et réduisant les files d'attente à la caisse. Elle permet également de mieux gérer les flux en donnant des informations en temps réel sur l'évolution de la fréquentation du restaurant, et en permettant aux convives de réserver des créneaux horaires. Pour les petites entreprises, Elior Italie avait développé depuis quelques années l'offre Food360, un système de restauration libre-service via des frigos connectés. Grâce à l'application JoyFood, les convives peuvent à présent réserver et payer leur plat, puis le récupérer de manière autonome.

En Inde, Elior India déploie l'application El Chef. Cette innovation, pionnière sur le marché entreprise en Inde, permet aux convives de composer leurs menus préférés, de consulter les mises à jour et l'historique de leurs commandes, de découvrir les menus de la semaine ou encore de planifier leurs repas en fonction de leurs besoins. El Chef va également aider notre filiale indienne à mieux connaître ses clients afin de leur offrir un meilleur service.

d) Éduquer au plaisir du goût

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

Au Royaume-Uni, Elior a été primé pour son approche ludique de la nutrition dans les écoles primaires. Taylor Shaw, la filiale d'Elior UK spécialisée sur le marché enseignement, a remporté le prix Enseignement aux trophées « Health & Vitality » 2020 pour son programme ludique « Team Fab 4 » qui encourage les jeunes écoliers à adopter de bonnes habitudes alimentaires. L'école primaire est un moment propice pour habituer les enfants à de bonnes pratiques alimentaires, synonymes de bien-être et d'un développement durable. Avec ses quatre personnages de bande dessinée dotés de pouvoirs extraordinaires, Taylor Shaw a choisi une approche résolument ludique pour attirer l'attention des enfants. Manger plus de fruits et légumes et découvrir leurs multiples bienfaits, manger équilibré, oser goûter de nouveaux plats, ne pas oublier de s'hydrater... tous ces messages clés atteignent d'autant mieux les plus jeunes qu'ils sont portés par quatre personnages auxquels les enfants peuvent s'identifier:

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

Découvrir de nouvelles saveurs et enrichir son répertoire alimentaire se poursuit tout au long de la vie. Elior souhaite donc jouer un rôle dans ces découvertes. Afin de surprendre et satisfaire ses convives, le Groupe développe sans cesse de nouvelles recettes et propose de nouvelles façons de transformer ses produits. Sur le marché santé-social en France, Elior a organisé la 11^{ème} édition du concours Tout Chocolat. Chaque année, ce concours rassemble des chefs Elior, des résidents en situation de handicap et leurs éducateurs autour d'un concours de pâtisserie. L'occasion pour des pâtisseries amateurs de participer à un défi convivial et de créer une recette originale auprès de chefs professionnels, Les équipes sont évaluées sur l'originalité et le goût de la pâtisserie présentée.

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

e) Le plaisir en tous lieux

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

Singularis catering, la filiale haut de gamme du Groupe dédiée aux sites de prestige en Espagne, a remporté le contrat pour l'ensemble de l'offre de restauration proposée aux visiteurs du célèbre MNAC, le Musée national d'art de Catalogne. Durant trois ans, notre filiale aura la gestion du bar, du café et du restaurant gastronomique Ce nouveau client prestigieux a été convaincu par le savoir-faire et la réputation de Singularis chez de nombreux autres clients exigeants, et par ses engagements en faveur de la protection de l'environnement.

Au Royaume-Uni a été lancée Foodsmiths, la nouvelle marque d'Elior UK pour ses prestations d'exception. Le lancement d'une marque commune à l'ensemble des prestations exceptionnelles proposées dans les stades (Murrayfield à Edimbourg, Rangers stadium à Glasgow, Cricket stadium à Durham...), ainsi que les sites

touristiques et événementiels (Royal Institution à Londres, National Museum à Cardiff, cathédrale de Saint Albans, Gallerie d'Art et Musée d'Aberdeen...), doit renforcer le développement et la notoriété d'Elior UK sur ce marché très exigeant. L'offre Foodsmiths proposée dans les cafés, bars et restaurants de ces sites, et à l'occasion des grands événements qui y sont organisés, est développée autour de trois grands engagements : savoir-faire, origine des produits et qualité. Les équipes privilégient le fait-maison sur place, pour mettre en valeur le goût et les saveurs.

Aux États-Unis, Constellation Culinary a remporté le contrat de restauration de La California Academy of Sciences, Notre filiale nord-américaine présente dans de nombreux musées et lieux prestigieux de la côte Est (de la Nouvelle Angleterre à la Floride), a conçu une offre haut de gamme, durable et régionale pour séduire l'un des 10 plus grands musées d'histoire naturelle au monde. Ce nouveau contrat va permettre à Constellation Culinary de développer sa réputation en Californie.

En Italie, notre filiale continue d'innover avec son offre de plats sous vide proposés aux gérants de kiosques et paillottes des plages qui ont accueilli les vacanciers après le déconfinement. Avec plus de 400 recettes conditionnées sous atmosphère modifiée pour préserver leurs qualités, l'offre d'Elior aide les gérants d'établissements balnéaires à restaurer les vacanciers en toute sécurité avec un personnel réduit. Les gérants de kiosques et paillottes qui fleurissent au bord des plages italiennes à la belle saison peuvent ainsi proposer une restauration de qualité, dans le cadre d'un service respectant les règles de distanciation sociale, tant en cuisine qu'à proximité des convives.

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

1.7.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Ambition du Nouvel Elior

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

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

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

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

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

C'est sur le marché Entreprise que les impacts durables de la crise sanitaire seront les plus importants, et le Groupe a de fait accéléré la réinvention de ses offres en réponse aux nouvelles organisations du travail, en s'appuyant sur

des actifs digitaux au niveau des meilleures pratiques du marché.

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

1.7.2.1 Caractéristiques du marché de la restauration collective

Dans les pays et sur les marchés où le Groupe est présent, la restauration collective représente un potentiel de 130 milliards d'euros. Le taux de sous-traitance est de 42 %, ce qui implique un marché de 55 milliards d'euros.

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

- C'est un marché qui devrait globalement continuer à croître avec des taux de croissance variables suivant les segments, certains étant plus impactés que d'autres par la crise sanitaire. En général, le développement pour un segment donné est lié à plusieurs facteurs :
 1. Evolution du nombre de repas servis en volume ;
 2. Inflation, et revalorisation du prix unitaire des repas ;
 3. Evolution du taux d'externalisation, c'est-à-dire de la part de clients qui sous-traitent les services de restauration plutôt que de les gérer en interne.
- C'est un marché local ; les appels d'offres couvrant plusieurs pays sont assez limités en nombre car ils ne permettent pas de générer de synergie opérationnelle ;
- c'est un marché spécifique ; les appels d'offre de restauration sont rarement couplés à d'autres prestations de services, particulièrement en Europe continentale, à l'exception principale du marché de la santé et du social ;
- Avant la crise sanitaire c'était un marché avec peu de barrières à l'entrée, à l'exception du marché de l'enseignement public qui nécessite dans la plupart des pays des investissements en cuisines centrales. L'impact de la crise sanitaire sur le segment Entreprises amène à accélérer la transformation et la diversification des offres, et par ailleurs les protocoles sanitaires plus stricts vont favoriser les grands acteurs ;

- C'est un marché avec des modèles de service de plus en plus diversifiés et nomades (click and collect...) favorisés par une pénétration accélérée du digital ;
- Dans la plupart des pays le marché est structuré autour de 4 grands profils de sociétés : les groupes internationaux tels qu'Elior, des grandes sociétés ayant une couverture nationale, des acteurs locaux régionaux et des acteurs spécialisés par segment ;
- Enfin, c'est un marché où les attentes des convives évoluent avec les tendances sociétales et la crise sanitaire a accéléré cette tendance de fond: prise en compte des enjeux de développement durable (approvisionnements locaux, lutte contre le gaspillage alimentaire, rôle social de la restauration...), équilibre nutritionnel et transparence... Pour répondre à ces attentes, les approvisionnements et le digital constituent des prérequis indispensables, notamment pour les *millennials* qui selon les prévisions initiales devaient représenter, en 2020, 50 % des recrutements des grandes entreprises clientes du Groupe.

1.7.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

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

1.7.3.1 Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

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

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

Le Groupe, de par ses actifs et sa solidité financière, estime pouvoir consolider ses positions face à une

1.7.2.2 Caractéristiques du marché des services

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

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

Le marché est caractérisé par :

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

moindre attractivité et aux difficultés des acteurs de moindre taille, limités dans leur capacité d'investissement pour accompagner la transformation post crise.

Enfin, l'accroissement des normes sanitaires renforcées nécessitent des moyens et une expertise qui favorisent les grands groupes.

a) En Europe

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

l'exécution du plan New Elior en réponse à la crise sanitaire inédite.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2019-2020, le Groupe estime être :

- en France, leader dans l'activité de restauration collective ; et leader dans les services de propreté du marché Santé-Social ;
- en Espagne, leader en restauration collective ;
- en Italie, leader en restauration collective ;
- au Royaume-Uni, le 4^e acteur en restauration collective.

b) Aux États-Unis

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

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

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant tendanciellement d'un potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 21 milliards d'euros par le Groupe. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective sur les marchés où le Groupe est présent est évalué à 92 milliards de dollars, dont seulement 36 milliards sont sous-traités, ce qui correspond à un taux d'externalisation bas de 40 %. Les marchés Enseignement (au Royaume-Uni notamment) ou Santé-Social (Royaume-Uni, Espagne ou Italie) présentent également de forts potentiels de croissance, avec des taux d'externalisation encore inférieurs à 50 %. En réponse à la crise sanitaire, le Groupe anticipe une augmentation du taux d'externalisation qu'il considère comme l'un des leviers de croissance pour les années à venir.

Pour mettre en place les relais de croissance, nous étudions les tendances de chacun des marchés de la restauration collective et des services dans lesquels le Groupe évolue. Certaines de ces tendances s'accroissent avec la crise sanitaire :

- Le Groupe estime que la réorganisation des espaces et les nouvelles configurations de travail, vont impacter durablement les modes de consommation sur le segment Entreprises. Dans le secteur privé, toujours sur le segment Entreprises, les concepts *des marques de centre-ville* et le *grab and go* déjà populaires avant la crise devraient le rester. Aussi, en période de crise, le digital permet d'intensifier le développement de nouveaux services (*click & collect*, vente à emporter...), avec des zones et des horaires de services étendus. Le Groupe entend pondérer la baisse du volume d'activités grâce à un meilleur taux de captation sur sites et le développement de ces nouveaux services.
- En Enseignement, le Groupe estime que la tendance à l'externalisation va s'accroître, notamment dans les écoles secondaires et les universités qui connaissent des taux d'externalisation aujourd'hui relativement faibles, notamment en Italie, en France et au Royaume-Uni ;
- Le Groupe estime, par ailleurs, que le marché Santé-Social va continuer à croître, notamment en France et aux États-Unis, en raison du vieillissement de la population, des taux d'externalisation aujourd'hui assez faibles et du développement de services à plus forte valeur ajoutée tels que la livraison de repas à domicile, la suite de l'hospitalisation à domicile, ou les nouveaux services liés à la montée en gamme attendue des maisons de retraite ;
- Enfin, le Groupe estime que l'activité de services va continuer à croître sous l'effet combiné (i) d'une accélération de l'externalisation provoquée par les contraintes de réduction de coûts des clients et (ii) des contraintes accrues liées au développement d'une réglementation de plus en plus exigeante et complexe dans ce domaine et (iii) du fait du renforcement des mesures sanitaires.

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

1.7.3.2.1 Deux activités aux caractéristiques complémentaires

Les deux secteurs d'activité du Groupe ont des modèles économiques différents qui nécessitent une gestion spécifique. Le plan New Elior a été construit dans le cadre d'une même structuration, mais indépendamment pour les 2 activités.

Synergies commerciales

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

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

Synergies opérationnelles et mutualisation de moyens

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

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

Modèles économiques

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

Image et réputation

Enfin, le Groupe bénéficie sur ses activités et marchés de la montée en puissance de ses marques commerciales Elior, et Elior Services, lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités. La forte résilience des activités de services face à la crise sanitaire a permis de maintenir un niveau d'activité élevé sur le marché de la Santé et du Social.

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

En 2019, le plan stratégique New Elior avait permis de définir 3 axes principaux dans lesquels inscrire le développement du Groupe.

Le premier axe concerne les segments de marché les plus attractifs sur lesquels Elior avait orienté ses efforts commerciaux. Les effets durables de la crise sanitaire n'étant pas les mêmes d'un secteur d'activité à l'autre, le Groupe va en 2020-2021 réajuster les segments cibles de son développement.

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

Le troisième axe concerne le développement auprès des clients qui gèrent de manière internalisée leur restauration ou les services de propreté (en France). Le Groupe s'attend du fait de la crise sanitaire à une accélération de la demande de la part de ces clients, principalement dans les marchés Santé-Social ainsi que dans certains segments en Education.

Enfin, comme évoqué précédemment, le contexte sanitaire et les effets économiques de la crise vont renforcer les positions concurrentielles des grands Groupes comme Elior.

La restauration à bord des trains (marché d'environ 500 M€ en Europe) est un autre service adjacent sur lequel le Groupe a décidé de capitaliser pour son développement. Opérateur du service Itinere de restauration à bord des trains de l'opérateur Trenitalia en Italie depuis 2013, Elior a réussi à transposer ses savoir-faire au Royaume Uni. Le Groupe a ainsi remporté un premier contrat pluriannuel en Angleterre avec son partenaire Trenitalia sur la ligne East Midlands.

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

Afin de soutenir le développement sur ces segments, le Groupe met en œuvre une politique d'innovation au cœur des opérations. La démarche vise à mobiliser, former et outiller les managers afin d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe et maximiser la création de valeur. Elle s'articule autour de 3 piliers dont la mise en œuvre va se poursuivre sur l'exercice 2020-2021 :

- « Think » : Rester connecté aux dernières innovations à travers un observatoire des tendances et une plateforme digitale regroupant l'ensemble des acteurs et projets innovants de l'écosystème

Foodtech-services ; mobiliser les leaders et les managers opérationnels pour définir les offres et les services de demain à travers des groupes de réflexion utilisant des méthodologies novatrices de « Design Thinking » ; favoriser le partage d'informations et les retours d'expériences au travers d'évènements ou d'outils digitaux permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques et d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe.

- « **Test** » : continuer à transformer nos restaurants et sites clients en véritables incubateurs afin de tester et de co-créeer des innovations avec nos clients ; poursuivre la démarche d'intrapreneuriat qui valorise les potentiels créatifs des équipes et engage les collaborateurs dans la dynamique d'innovation nécessaire à nos leviers de création de valeur. À titre d'exemple, le projet gagnant des Innovation Awards 2019, nommé « Cheatah » et mis en œuvre par Elior UK, s'intègre dans la stratégie de diversification des modes de restauration en proposant un service digital de livraison de pizzas préparées à la demande par les chefs Elior dans des campus universitaires.

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

- « **Do** » : Accompagner le déploiement des projets matures et concepts les plus innovants ; former aux méthodes et outils d'innovation du Groupe ainsi qu'aux codes de la restauration commerciale. Elior UK a ainsi déployé sur plus de 400 sites un programme de formation nommé « Right track » visant à donner aux managers de site les clefs pour dynamiser les ventes et rester en prise avec les dernières tendances.

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

Des géographies et marchés complémentaires

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la diversité des segments de marchés qu'il adresse ainsi des géographies dans lesquelles il opère. En restauration collective, les marchés de la santé et de

l'enseignement sont par exemple moins exposés aux cycles économiques ou aux impacts durables de la crise sanitaire en cours, que le marché Entreprises. La crise devrait convaincre les clients des segments du marché Entreprises, en majorité en gestion directe, d'accélérer l'externalisation qui représenterait pour le Groupe un relais de croissance.

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

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

Des relations de long terme avec les clients

Le modèle économique du Groupe bénéficie également d'une large base de clients et d'une faible concentration de sa clientèle. En effet, pour l'exercice clos le 30 septembre 2020, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté moins de 7 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La solidité et la stabilité du modèle économique du Groupe sont également favorisées par les modalités contractuelles en restauration collective, ainsi que par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients. La réactivité et l'engagement des équipes opérationnelles pour assurer un bon niveau de prestations, et garantir des mesures d'hygiène et de sécurité adaptées face à la crise sanitaire, ont été reconnus et salués par les clients, ce qui a permis de renforcer les relations. Une partie importante des contrats de restauration collective inclut des clauses de renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Trenitalia, Seat, Ramsay Santé ou encore le Conseil départemental des Hauts-de-Seine. L'objectif des équipes Elior est aujourd'hui d'être en proximité avec chacun de leurs clients afin de comprendre leurs propres enjeux dans ce contexte, leurs contraintes, leurs attentes et les accompagner au mieux dans la transformation de leurs organisations en proposant des solutions personnalisées. Pour l'exercice clos au 30 septembre 2020, le taux de rétention est de 91,8 % pour les activités de restauration collective, et de 92,6 % en excluant les sorties de contrat volontaires, principalement en Italie et la réduction du périmètre des contrats Tesco au Royaume-Uni.

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

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

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

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

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

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

Les opérations de croissance externe ont permis au Groupe de créer des champions nationaux dans ses principaux pays d'implantation. L'efficacité de cette stratégie est illustrée par la percée du Groupe sur le marché nord-américain, où il est entré en 2013 grâce à l'acquisition de THS : il est en 5^e position à la fin de l'exercice 2018-2019.

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

La structure de coûts du Groupe est essentiellement composée des achats de produits alimentaires et de matières premières, des charges de personnel et des frais généraux. Face à une baisse de la fréquentation sur le segment Entreprises, liée aux nouvelles organisations du travail, et aux attentes de baisse des coûts de ses clients, le Groupe travaille à proposer des solutions qui permettent de gérer avec agilité les fluctuations de volumes, tout en maintenant sa rentabilité avec des niveaux d'activité inférieurs.

Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée

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

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

Une structure de coûts sous contrôle permanent

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

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

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

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

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

1.7.4 LES PRINCIPAUX MARCHÉS SUR LESQUELS LE GROUPE EST PRÉSENT

1.7.4.1 Le marché Entreprises



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

Des offres adaptées à tous les segments d'entreprises

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

Une offre calibrée pour les administrations

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

Bien manger même dans les transports

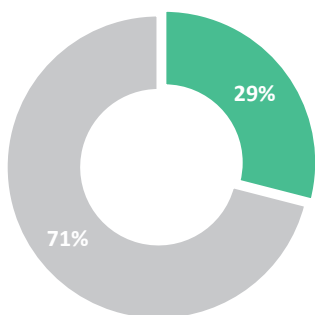
Elior a développé une véritable compétence pour le service de restauration en train, en Italie d'abord, puis étendue en Espagne et au Royaume-Uni, avec des propositions originales, réalisées à partir d'ingrédients frais et de saison. Un service à table ou pratique à emporter, avec la possibilité de réserver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

Le sport et les loisirs

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

1.7.4.2 Le marché Enseignement

Part du marché Enseignement dans le chiffre d'affaires 2020 du Groupe au 30/09/2020



■ Enseignement ■ Autres

Chiffres clés

- # sites : 6 499



- # restaurants et points de vente : 14 122



- # convives / jour : 2,1 millions



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

France : #1, Italie : #3, Royaume-Uni : #4, Espagne : #1, Etats-Unis : #5

- Base de clients :

Comune di Pisa, Comune di Genova, Ville d'Issy-les-Moulineaux, Collège Stanislas, Ville de Lyon, London Business School (LBS), University of Roehampton, Conseil départemental des Hauts-de-Seine, Lycée français de Madrid, L'Oréal Madrid, RTVE, Télécom PariTech, Les Petits Chaperons Rouges, Savannah State University, Madison County Schools, Akron Public Schools...

Source : Elior Group

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

La force du réseau de cuisines centrales

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

Une restauration adaptée à chaque âge

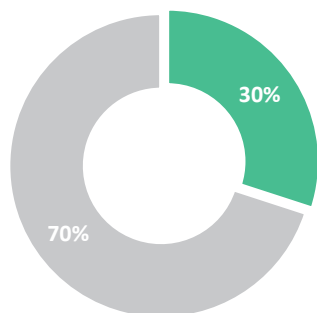
Grâce à un savoir-faire affiné au fil des années, Elior propose des solutions de restauration innovantes et adaptées aux besoins des enfants, des adolescents et des jeunes adultes, de la crèche à l'enseignement supérieur. Elior offre des solutions complètes de restauration pour accompagner le développement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

Donner aux enfants le goût d'une alimentation saine

Les menus sont composés par des diététiciens, chargés de promouvoir une alimentation diversifiée et équilibrée. En France, pour proposer des menus variés et innovants, en privilégiant toujours plus de goût dans l'assiette, 10 nouvelles recettes sont testées tous les mois auprès d'un panel de 50 enfants. En outre, Elior développe des programmes d'animations nutritionnelles et des animations pour la lutte contre le gaspillage pour transmettre aux enfants de bonnes habitudes alimentaires (Petit-déjeunons ensemble qui fait comprendre aux jeunes l'importance capitale du petit-déjeuner, Le jour du légume...). Par ailleurs, Elior a développé et lancé un programme flexible de repas à domicile (Mealtime Multi Pack program) qui propose le petit-déjeuner et le déjeuner pendant deux, trois ou cinq jours en fonction du programme d'apprentissage à domicile de chaque école.

1.7.4.3 Le marché Santé-Social

Part du marché Santé-Social dans le chiffre d'affaires 2020 du Groupe au 30/09/2020



■ Santé ■ Autres

Chiffres clés

- # sites : 2 371



- # restaurants et points de vente : 2 972



- # convives / jour : 0,6 million



- Position sur le marché Santé-Social dans les pays où Elior opère (restauration collective soustraite)

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

- Base de clients :

Hôpital Foch, Ramsay Santé, Cancer Campus Gustave Roussy Ospedale Luigi Sacco, Barts Health NHS Trust, CHU de Toulouse, Allegheny Valley Hospital, Louisiana Department of Health, Campus Gustave RoussBarts Health NHS Trust, Association Entraide Universitaire, Hospital Universitario de Burgos...

Source : Elior Group

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

Répondre à la dépendance

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

Bien manger pour aller mieux

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

Agir pour l'autonomie et l'inclusion sociale

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

Créer des synergies entre les activités

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

1.7.5 LES MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

1.7.5.1 La restauration collective en France

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

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

1.7.5.2 Les activités de services en France

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des services. Le Groupe estime que le marché des services de propreté a généré en France plus

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

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

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

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

Les chiffres clés

Positions de marché



Les chiffres Elior Services



1.7.5.3 La restauration collective à l'international

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

Les chiffres clés



5
 Pays
 (hors France)

Positions de marché



N°1
 en Espagne, Italie



N°3
 en Europe et Inde



N°4
 au Royaume-Uni



N°5
 aux Etats-Unis

1.7.6 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 sont particulièrement impactées par les réglementations applicables en matière d'hygiène et de sécurité des aliments, ainsi que par les réglementations applicables en matière d'étiquetage des aliments.

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

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

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

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

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

1.7.6.1 Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments

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

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

1.7.6.1.1 Sécurité des aliments et hygiène

a) Union européenne

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

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

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

Ce texte a donné lieu à la création de l'EFSA (European Food Safety Authority) et du RASFF (réseau d'alerte rapide européen).

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

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

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

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

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

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

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

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

conservés ces produits, ainsi que leur durée de conservation.

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

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

b) France

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

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

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

À cela, s'ajoute principalement les textes suivants :

L'arrêté du 21 décembre 2009 (version consolidée du 25 mai 2020) précisant les températures de conservation des produits d'origine animale et les dispositions particulières applicables aux établissements de restauration collective (plats témoins, obligation de déclaration auprès des services officiels des suspicions de TIAC (toxi-infection alimentaire collective), la gestion des invendus...) et complété par celui en date du 8 octobre 2013 pour les denrées autres que celles d'origine animale.

L'arrêté du 2 février 2015 portant définition de la notion de distribution locale pour application du Règlement (CE) n°37/2005 et abrogeant l'arrêté du 20 juillet 1998 fixant

les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments.

L'arrêté du 8 juin 2006 relatif à l'agrément sanitaire des établissements mettant sur le marché des produits d'origine animale ou des denrées contenant des produits d'origine animale, modifié en dernier lieu par l'arrêté du 19 mai 2020.

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

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

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

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

susceptibles d'être préjudiciables à la santé humaine ou animale.

c) Italie

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

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

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

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

Les principaux organismes de contrôle sont :

- le Ministère de la Santé, notamment au travers des actions menées par la direction générale de la sécurité alimentaire et de la nutrition (*Direzione generale per l'igiene e la sicurezza degli alimenti e la nutrizione*) ;
- l'institut supérieur de la santé (*Istituto Superiore di Sanità*) ;
- L'unité de contrôle des aliments et drogues de la police italienne (*Nuclei Antisofisticazione e Sanità (N.A.S.) dei*

Carabinieri) a principalement des missions de prévention et de sanction ;

- les Autorités locales pour la santé (*Aziende Sanitarie Locali*) qui disposent de pouvoirs d'inspection ;
- les services vétérinaires ;
- le Ministère de l'agriculture (*Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali*).

d) Espagne

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

Bien que le Groupe soit obligé d'avoir des autorisations spécifiques pour exercer ses activités en tant qu'opérateur alimentaire en Espagne, depuis la promulgation du décret royal 3484/2000 de décembre 2000 et le décret royal 126/2015 de février 2015, il est soumis aux règles d'hygiène spécifiques pour la préparation des plats préparés, et au respect d'exigences visant à garantir que les manutentionnaires de denrées alimentaires soient encadrés et disposent d'instructions en matière d'hygiène alimentaire adaptées à leur activité professionnelle. Outre la législation et la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis à des obligations spécifiques dans le cadre des réglementations locales applicables dans les régions autonomes d'Espagne dans lesquelles il est implanté.

e) Royaume-Uni

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

alimentaire (*Food Safety Act*) de 1990 et l'ordonnance sur la sécurité alimentaire (*Food Safety Order*) de 1991 en Irlande du Nord, telles que modifiées de façon à les rendre conformes aux règles européennes.

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

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

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

f) États-Unis

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

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

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

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

Les efforts de conformité réglementaire du Groupe comprennent :

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

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

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

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

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

g) Inde

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

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

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

1.7.6.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi, à titre d'exemple,

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

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

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

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

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

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

En Espagne, en ce qui concerne la législation en matière d'étiquetage, le décret royal 126/2015 définit et réglemente au niveau national les mentions obligatoires

sur l'étiquetage des aliments prêts à consommer sans emballage.

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

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

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

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

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

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

1.7.6.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

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

En outre, les activités du Groupe dans le secteur de la restauration dans les établissements d'enseignement sont soumises à une réglementation spécifique relative à la qualité nutritionnelle des repas servis dans le cadre de la restauration scolaire (décret n° 2011-1227 en date du 30 septembre 2011). Dans ce contexte, le Groupe doit se conformer aux obligations en matière de composition des

menus au sein des restaurants collectifs des écoles publiques et privées, conformément aux recommandations du Programme national Nutrition Santé et du Groupe d'étude des marchés Restauration collective et Nutrition.

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

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

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

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

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

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

1.7.6.2 Règlementation applicable en matière de droit du travail

D'une façon générale, la réglementation applicable en matière de droit du travail a un impact significatif sur l'activité du Groupe en raison de ses effectifs importants, qui, au 30 septembre 2020, s'élevaient à 105 000

collaborateurs. Le poids des effectifs localisés en France (plus de 40%) explique l'impact spécifique de la législation française.

Contexte spécifique de la crise Covid 19

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

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

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

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

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

1.7.6.2.1 Règlementation régissant le contrat de travail

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

1.7.6.2.2 Accords collectifs

En droits français, espagnol et italien, les relations entre employeur et salarié ne sont pas uniquement régies par la réglementation en vigueur et le contrat signé entre les deux parties, mais 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, la formation professionnelle, les congés payés, les garanties sociales, les primes de fin d'année ou encore les modalités financières en cas de licenciement ou de départ en retraite.

Le champ d'application de chaque convention collective nationale est défini par référence à un secteur d'activité ou un type d'activité 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 accords collectifs relatifs au temps de travail, au niveau de rémunération ou encore aux avantages sociaux.

1.7.6.2.3 Emploi à temps partiel et travail temporaire

Au 30 septembre 2020, près de la moitié des effectifs du Groupe était employée à temps partiel. L'emploi de salariés à temps partiel est soumis à une réglementation spécifique dans certains pays dans lesquels le Groupe exerce son activité. Par exemple, en France, les contrats de travail à temps partiel doivent contenir certaines dispositions impératives, telles que le nombre d'heures de travail par semaine ou par mois, les modalités de communication par écrit au salarié des horaires de travail par semaine ou par mois et le nombre maximum d'heures supplémentaires que peut effectuer le salarié par mois. Une société qui ne se conforme pas à la réglementation sur l'emploi à temps partiel risque une requalification du contrat à temps partiel en contrat à temps plein, ainsi que le paiement d'arriérés et de dommages et intérêts.

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

1.7.6.2.4 La représentation des salariés

a) Le droit à la représentation et les syndicats

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe opère, les salariés disposent d'un droit légal de désigner parmi eux des représentants, afin qu'ils interviennent comme intermédiaires entre les employés et la direction. Ces

représentants du personnels sont en charge de présenter à l'employeur les demandes et les griefs des salariés notamment en matière de rémunération et de respect du droit du travail en vigueur et des conventions collectives. Ils reçoivent, par ailleurs, régulièrement des informations sur différents sujets notamment sur les conditions de travail et la situation financière de la société. Les représentants du personnel peuvent également, selon les pays, être en charge de notifier à l'autorité compétente toutes les réclamations ou les griefs du personnel relatifs à la violation de la réglementation du travail. Les employeurs peuvent également être exposés à des grèves et arrêts de travail.

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

b) Les comités d'entreprise - les Instances Représentatives du Personnel

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

Le droit du travail national de la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, requiert également l'établissement d'un Comité Social et Economique (CSE) local. La fréquence des réunions des CSE, l'étendue de l'information qui doit être communiquée à ses membres et la manière de prendre en compte l'avis des CSE diffèrent selon les pays. En France, certaines décisions prises par la direction d'une société, telles que des réductions de personnel, ou des changements relatifs à l'organisation juridique ou financière de la société (notamment en cas de fusion ou de cession d'actifs ou d'actions) nécessitent l'information et/ou la consultation

préalables des CSE concernés (locaux et/ou central et/ou européen), ce qui implique qu'aucune décision finale ne pourrait être prise sans que les représentants du personnel concernés n'aient pu rendre leur avis consultatif (qu'il soit positif ou négatif) sur la décision envisagée.

c) Représentation des salariés au conseil d'administration

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

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

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

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

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

En outre, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, s'il apparaît qu'à la clôture du dernier exercice la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social, les actionnaires doivent désigner un ou plusieurs représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance, sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

d) Santé et sécurité au travail

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

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

1.8 ELIOR GROUP EN BOURSE

1.8.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

1.8.1.1 Préparation de la communication financière

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

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

1.8.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

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

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

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

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

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

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

1.8.1.3 Des contacts réguliers

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

Le 27 mai 2020, le directeur général et la directrice financière du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2019-2020 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

Le 25 novembre 2020, le directeur général et la directrice financière du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2019-2020 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

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

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

1.8.1.4 Une information en continu

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

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

Le cours de bourse est également disponible en direct.

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

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

Calendrier indicatif pour l'exercice 2020-2021

Jeudi 28 janvier 2021	Publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2020/2021
Vendredi 26 février 2021	Assemblée générale 2021
Mercredi 20 mai 2021	Publication des résultats consolidés du 1 ^{er} semestre 2020/2021
Mercredi 28 juillet 2021	Publication du chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2020/2021
Mercredi 24 novembre 2021	Publication des résultats consolidés annuels 2020/2021

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

Direction relations investisseurs

+33 (0)1 71 06 70 08

investor@eliorgroup.com

Titres au nominatif

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

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex, France

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

1.8.2 L'ACTION ELIOR GROUP

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

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

Au 30 décembre 2016, le cours de clôture de la société Elior Group s'établissait à 21,72 euros. Au 29 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 17,23 euros. Au 28 décembre 2018, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 13,06 euros. Au 31 décembre 2019, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 13,10 euros.

Au 31 décembre 2020, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 5,52 euros.

L'action Elior Group depuis son introduction en bourse :

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

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

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Décembre 2016	5 772 438	21,72	21,80	18,54
Janvier 2017	4 667 899	20,70	22,11	20,48
Février 2017	4 712 714	21,19	21,60	20,67
Mars 2017	5 045 756	21,27	21,64	20,30
Avril 2017	6 174 649	22,90	23,12	21,29
Mai 2017	5 329 098	25,22	25,48	22,92
Juin 2017	6 936 726	25,44	26,06	24,83
Juillet 2017	8 447 005	22,42	25,87	21,41
Août 2017	5 634 454	22,30	23,22	22,03
Septembre 2017	7 107 760	22,40	23,38	22,15
Octobre 2017	6 440 471	24,38	24,42	22,34
Novembre 2017	11 271 362	18,46	24,85	18,17
Décembre 2017	15 640 013	17,23	18,95	15,95
Janvier 2018	10 532 196	18,56	19,71	17,07
Février 2018	7 001 194	18,02	18,80	17,54
Mars 2018	7 205 688	17,66	19,08	16,63
Avril 2018	6 534 858	16,93	17,58	16,10
Mai 2018	16 295 847	14,24	17,11	12,52
Juin 2018	18 219 953	12,36	15,37	11,59
Juillet 2018	8 201 745	14,00	14,67	11,81
Août 2018	5 455 600	13,49	14,60	13,33
Septembre 2018	5 887 464	13,34	13,69	12,39
Octobre 2018	7 218 308	12,73	13,62	11,26
Novembre 2018	7 715 313	13,11	13,68	12,31
Décembre 2018	9 170 914	13,06	13,39	11,30
Janvier 2019	9 686 102	12,30	13,74	12,13
Février 2019	5 812 262	12,68	13,1	11,91
Mars 2019	8 412 020	11,93	13,64	11,77
Avril 2019	61 74 949	12,34	13,06	11,86
Mai 2019	11 096 300	10,51	12,37	9,605
Juin 2019	10 145 697	12,09	12,25	10,28
Juillet 2019	8 599 702	11,83	12,33	11,03
Août 2019	7 406 694	11,58	11,97	10,94
Septembre 2019	5 344 045	12,19	12,73	11,59
Octobre 2019	4 668 392	11,59	12,23	11,27
Novembre 2019	4 943 267	11,62	12,33	11,31
Décembre 2019	7 728 855	13,10	13,33	10,87
Janvier 2020	8 080 000	12,06	13,16	11,89
Février 2020	7 150 000	10,82	12,86	10,61
Mars 2020	20 700 000	5,72	11,09	3,88
Avril 2020	10 640 000	6,04	7,20	5,08
Mai 2020	13 850 000	5,53	6,75	4,80
Juin 2020	23 880 000	5,07	7,88	5,00
Juillet 2020	16 680 000	4,69	5,47	4,66
Août 2020	10 090 000	4,92	5,45	4,43
Septembre 2020	17 500 000	3,96	5,14	3,77

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Octobre 2020	16 810 000	3,24	4,11	3,06
Novembre 2020	37 350 000	4,80	5,85	3,16
Décembre 2020	18 940 000	5,52	5,98	4,71

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

Données par action

	Exercice clos le 30 septembre 2020
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	174
Résultat net part du Groupe (en millions €)	(483)
Résultat net part du Groupe par action (en €)	(2,78)
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	-

2

RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	56	2.5.2	Limiter l'empreinte environnementale du Groupe	77
2.1.1	Quatre enjeux majeurs de responsabilité	57	2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	81
2.1.2	Gouvernance des enjeux de responsabilité	59	2.6.1	Évolution des effectifs	81
2.1.3	Cartographie des risques extra-financiers	60	2.6.2	Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	82
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	62	2.6.3	Développer les compétences des collaborateurs et favoriser la mobilité et les évolutions internes	83
2.2.1	Les principes d'éthique d'Elior Group	62	2.6.4	Promouvoir la diversité et l'inclusion	84
2.2.2	Lutte contre la corruption	62	2.6.5	Dialogue social et rémunération	85
2.2.3	Devoir de vigilance	64	2.6.6	Avoir un impact positif sur les communautés locales	86
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	66	2.7	Note méthodologique	87
2.3.1	Concevoir des offres savoureuses, saines et durables	66	2.7.1	Organisation du reporting	87
2.3.2	Promouvoir les bonnes habitudes nutritionnelles	68	2.7.2	Table de concordance - Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	90
2.3.3	Garantir une qualité et une sécurité alimentaire optimales	69	2.7.3	Synthèse des indicateurs sociétaux et environnementaux	91
2.4	S'approvisionner de manière responsable	72	2.7.4	Synthèse des indicateurs sociaux	92
2.4.1	Privilégier les produits issus d'une agriculture durable	72	2.7.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	95
2.4.2	Éliminer la déforestation de La chaîne d'approvisionnement	74			
2.4.3	Promouvoir l'utilisation d'emballages et de consommables responsables	75			
2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	76			
2.5.1	Réduire le gaspillage alimentaire	76			

2. RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

2.1 LA RESPONSABILITÉ : UN MOTEUR DE CRÉATION DE VALEUR¹

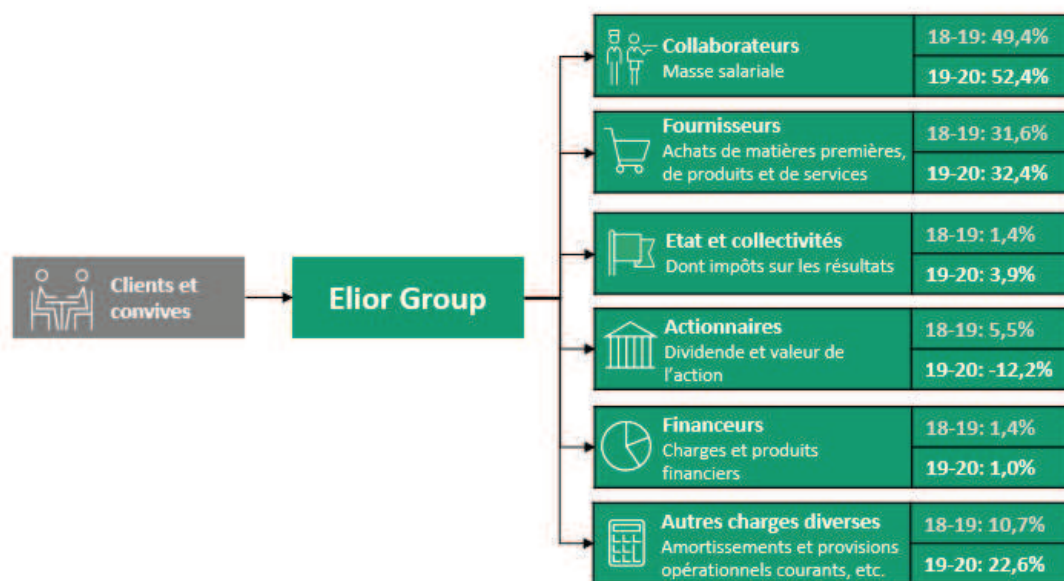
Implanté dans six pays principaux, Elior emploie plus de 105 000 collaborateurs qui œuvrent quotidiennement à nourrir quatre millions de personnes dans 22 700 restaurants du monde de l'enseignement, de l'entreprise et de la santé. Le Groupe prend également soin de 2 300 sites pour ses clients.

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

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

Le Groupe a concrétisé sa volonté de placer le développement durable au cœur de ses activités par le lancement en 2016 de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise baptisée «*The Elior Group Positive Foodprint Plan*»². Au cours de l'exercice 2019-2020, Elior a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros. Cette valeur a été répartie entre les différentes parties prenantes du Groupe (collaborateurs, fournisseurs, états, actionnaires et financeurs) de la manière suivante (cf. schéma ci-après)

RÉPARTITION DE LA VALEUR 2019-2020



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

² « Positive Foodprint » dans le reste du document. »

Le lancement du plan New Elior marque la volonté du Groupe de placer la responsabilité au cœur de toutes ses actions. En publiant ce Document d'Enregistrement Universel et en qualifiant ce chapitre au niveau Advanced, je suis heureux de réaffirmer l'engagement d'Elior Group au respect et à la promotion des dix principes fondamentaux du Global Compact des Nations unies¹, ainsi qu'à sa volonté de les intégrer au cœur de son organisation et dans sa stratégie. »

Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group

Présenté en juin 2019 par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior, le plan baptisé New Elior définit la stratégie 2024 du Groupe et donne la priorité à l'ancrage local de ses activités de restauration collective et de services (voir paragraphe 1.7.3, «Les stratégies et les atouts concurrentiels»). Ce plan réaffirme la place centrale du développement durable dans les actions et les missions du Groupe au quotidien afin de créer de la valeur sur le long terme pour l'entreprise, mais aussi pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Après un bon début d'année, les activités d'Elior dans les secteurs de l'Enseignement et de l'Entreprise ont été fortement impactées en raison des mesures de

confinement déployées dans les pays où l'entreprise opère, et de la montée en puissance du télétravail. Cette situation sans précédent pousse Elior à accélérer sa transformation en réaffirmant les axes de son plan stratégique New Elior 2024, avec au cœur le déploiement de ses priorités RSE dans l'ensemble de ses activités. Comme expliqué précédemment (voir 1.3.1.3 «les tendances»), cette période a également réaffirmé les fondamentaux de métiers d'Elior en matière de restauration sociale, de sécurité et d'hygiène alimentaire. Elle pousse le groupe à renforcer encore son ambition de miser sur la valeur ajoutée de ses offres pour garantir le bien-être de ses convives, le respect de l'environnement tout en garantissant des moments de convivialité.

2.1.1 QUATRE ENJEUX MAJEURS DE RESPONSABILITÉ

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

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

La pertinence des quatre axes a été confirmée par les résultats de la cartographie des risques extra-financiers conduite en 2018 puis mise à jour en 2019 et 2020 (voir paragraphe 2.1.3, «Cartographie des risques extra-financiers»). En 2019, les objectifs liés au *Positive Foodprint* ont été mis à jour. Le mode de gouvernance des enjeux de responsabilité du Groupe a également été revu (voir paragraphe 2.1.2, «Gouvernance des enjeux de responsabilité»).

Comme énoncé précédemment, la crise sanitaire pousse Elior à accélérer la mise en place de sa nouvelle stratégie New Elior, dont la stratégie *Positive Foodprint* fait partie, sur l'ensemble de ses activités. En effet, les enjeux de la durabilité s'inscrivent pleinement dans les réponses attendues pour répondre à cet événement. Par exemple, en s'engageant dans une démarche visant à construire des chaînes d'approvisionnement centrées sur la sécurité et la valeur, Elior améliore sa résilience face à des crises internationales.

Des ambitions renouvelées

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

¹ Pour plus d'informations sur les dix principes du *Global Compact* des Nations unies et sur le niveau de différenciation *Advanced*, consulter le site www.unglobalcompact.org

	AMBITION	INDICATEURS DE PERFORMANCE
	DES CHOIX SAINS ET BONS	Cuisiner des repas savoureux et équilibrés, en s'imposant les meilleurs standards en matière de qualité et de sécurité alimentaires, et en sensibilisant nos convives aux enjeux nutritionnels et de santé publique.
		<ul style="list-style-type: none"> • % des achats en ingrédients nutritifs et d'origine végétale ; • % de recettes végétariennes ; • % des revenus du groupe provenant d'entités testant au moins un outil d'information nutritif ;
	INGRÉDIENTS RESPONSABLES	Agir positivement sur notre écosystème en sélectionnant des ingrédients de qualité (de saison, labellisés, locaux), et en promouvant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement dans notre réseau fournisseurs.
		<ul style="list-style-type: none"> • % d'achats de produits labellisés ; • % d'achats de produits alimentaires locaux ; • % d'achats d'emballages et consommables responsables.
	DES ÉQUIPES ET COMMUNAUTÉS LOCALES DYNAMIQUES	70 % des postes de manager seront pourvus par la promotion interne d'ici 2025.
		<ul style="list-style-type: none"> • Taux de recrutement interne (%).
	ÉCONOMIE CIRCULAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter le gaspillage alimentaire • Recycler et valoriser les déchets en ressource • Réduire notre empreinte carbone globale
		<ul style="list-style-type: none"> • % de sites Elior valorisant les biodéchets • % des revenus du groupe provenant d'entités testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire • Tonnes d'équivalent CO₂ émis

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

- Saines en privilégiant la transparence des informations sur les repas à destination de ses convives et en proposant une offre plus large de repas végétariens.
- Respectueuses de l'environnement en privilégiant les filières durables reconnues en mettant en place des démarches antigaspi.
- Sources de convivialité et de plaisir en mettant en place des enquêtes de satisfaction et étant une entreprise «Chefs Centric».

Afin de répondre à ces ambitions, les différentes filiales d'Elior déploient des plans d'actions et développent des outils en cohérence avec les contraintes et enjeux auxquels elles font face au sein de leur marché.





Un pilotage renforcé

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

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

Contribuer aux Objectifs de développement durable

Les objectifs du *Positive Foodprint* sont alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations unies. Elior Group a fait le choix de contribuer plus particulièrement à quatre ODD en lien direct avec ses activités et notamment son métier de restaurateur.

Positive Foodprint	Objectifs de développement durable	Description de l'ODD
Des choix sains et bons	 ODD 3 - «Bonne santé et bien-être»	Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.
Des ingrédients durables	 ODD 2 - «Faim Zéro »	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
Une économie circulaire	 ODD 12 - «Consommation et produits responsables»	Établir des modes de consommation et de production durables.
Des équipes et des communautés locales dynamiques	 ODD 8 - «Travail décent et croissance économique»	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

2.1.2 GOUVERNANCE DES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ

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

Comité RSE groupe

Créé en 2019, le comité RSE¹ groupe est présidé par le directeur général d'Elior, Philippe Guillemot, et compte parmi ses membres permanents les responsables des axes du Positive Foodprint au niveau du Groupe : la directrice achats et logistique, le directeur des ressources humaines, la responsable RSE. Le directeur de la communication Groupe est également membre permanent de ce comité.

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

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

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

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

Réseau des correspondants RSE

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

Nommés par les directeurs généraux des entités, les correspondants RSE ont pour mission de mettre en œuvre des plans d'actions adaptés à leurs marchés et leurs activités. Au cours de l'exercice fiscal 2019-2020, 100% du chiffre d'affaires de l'entreprise a été couvert par le réseau des correspondants RSE.

¹ Responsabilité Sociétale de l'entreprise

2.1.3 CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

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

Lors de l'exercice fiscal 2019-2020, Elior a enclenché une démarche visant à intégrer ces 12 risques extra-financiers prioritaires, dans le système interne de gestion des risques. Cette mise à jour de la cartographie des risques extra-financiers a confirmé la pertinence des quatre axes

de *Positive Foodprint*. De plus, aucun nouveau risque RSE n'est ressorti de cette mise à jour. Neuf des douze risques se sont intégrés aux risques d'ores et déjà suivis par le Groupe (voir section 3.2 «Gestion des risques»).

Deux risques supplémentaires se sont ajoutés au système de gestion des risques: la gestion des déchets et le changement climatique & pollutions environnementales (fusion de deux risques identifiés en 2018). Ces deux risques feront l'objet d'une évaluation de la criticité brute selon une approche homogène à celle déployée par la direction des risques. Elle sera réalisée sur la base de deux critères : le niveau d'impact en cas de survenance du risque et sa potentialité d'occurrence. Cette analyse de la criticité brute sera complétée dans le futur par une analyse de la criticité nette suite au déploiement du plan d'audit pluriannuel. (voir section 3.2 «Gestion des risques»).

Risques extra-financiers identifiés en 2018-2019	Intégration dans un risque existant du système de gestion des risques	Politiques	Indicateurs de performance (voir 2.7.3 "synthèse des indicateurs sociétaux et environnementaux" et 2.7.4 "synthèse des indicateurs sociaux")
Pratiques non-éthiques et manque de transparence	Chaîne d'approvisionnement et logistique	2.2 Conduire de manière responsable ses activités	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sessions d'information sur l'éthique des affaires réalisées • Nombre d'employés ayant assisté à une session de formation ou de sensibilisation sur l'éthique des affaires
Non prise en compte de critères RSE dans les pratiques d'achats	Sécurité alimentaire et qualité des menus Chaîne d'approvisionnement et logistique	2.4 S'approvisionner de manière responsable	<ul style="list-style-type: none"> • % d'achats de produits alimentaires labellisés • % d'achats de produits alimentaires locaux • % d'achats de produits alimentaires biologiques • % d'œufs hors cage • % de produits de la mer responsables • % d'emballages et consommables responsables • Nombre d'audits fournisseurs réalisés
Non adaptation aux nouvelles attentes des convives	Sécurité alimentaire et qualité des menus Perte de contrats clés	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	<ul style="list-style-type: none"> • % de recettes végétariennes • % des revenus du groupe provenant d'entités testant au moins un outil d'information nutritionnelle • Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction
Mauvaise hygiène et sécurité alimentaire	Sécurité alimentaire et qualité des menus	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'audits hygiène réalisés • Nombre d'analyses produits réalisées • Nombre d'audits fournisseurs réalisés
Mauvaises conditions de travail des collaborateurs	Evolutions des règles d'hygiènes, de santé et de sécurité	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence des accidents de travail • Taux de gravité
Non-respect de l'égalité des chances et discrimination	Evolutions législatives	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des effectifs par genre • % d'employés avec un handicap

Manque d'attractivité et rétention des talents	Personnes Clés	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté moyenne de l'effectif permanent • % de recrutement interne pour les fonctions managériales
Non intégration de critères RSE dans les modes de rémunération			
Non protection de la santé et sécurité des employés	Evolutions des règles d'hygiènes, de santé et de sécurité	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence des accidents de travail • Taux de gravité
Mauvaise gestion des ressources et des déchets	Gestion des déchets	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • % de sites valorisant les biodéchets • % de valorisation des huiles alimentaires usagées • % des revenus du groupe provenant d'entités testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire
Pollution de l'environnement (eau, air)	Climat et pollutions	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation en eau • Consommation d'électricité • Bilan carbone (scope 1, 2 & 3)
Mauvaise utilisation des consommations de fluides (eau, énergie, etc.)	Climat et pollutions	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation en eau • Consommation d'électricité • Bilan carbone (scope 1, 2 & 3)

2.2 CONDUIRE DE MANIÈRE RESPONSABLE SES ACTIVITÉS¹

Elior veille à conduire l'ensemble de ses activités dans le respect de l'éthique et des législations nationales en vigueur. En France, l'adoption en 2016 du volet anti-corruption de la loi «Sapin II» et de la loi relative au devoir de vigilance est par ailleurs venue renforcer le besoin de

structuration d'un dispositif de vigilance sur les thématiques de lutte contre la corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes, ainsi que de lutte contre les atteintes environnementales liées à son activité.

2.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE D'ELIOR GROUP

Tous les collaborateurs d'Elior doivent respecter les législations en vigueur dans les pays au sein desquels le Groupe opère et doivent agir en permanence en conformité avec ses principes d'éthique.

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

- la déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;

- le Global Compact des Nations unies (voir paragraphe 2.1, «La responsabilité : un moteur de création de valeur»);
- les objectifs de développement durable des Nations unies (voir paragraphe 2.1, «La responsabilité : un moteur de création de valeur»).

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

Pour une appropriation optimale par l'ensemble des collaborateurs, les principes d'éthique ont été traduits en cinq langues². Ce document est disponible en version française et anglaise sur le site internet corporate d'Elior Group : www.eliorgroup.com

2.2.2 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Membre du Global Compact des Nations unies, Elior Group respecte, soutient et promeut la lutte contre toute forme de corruption. Au cours de l'exercice 2019-2020, la part des pays présentant un risque important de corruption selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* (note inférieure à 60/100) représentait un peu plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Placé sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer* (CCO), fonction créée en septembre 2018, le dispositif de lutte contre la corruption d'Elior Group a été renforcé au cours de l'exercice 2018-2019 suite à l'entrée en vigueur, le 1er juin 2017, du volet anti-corruption de la loi

française sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite «Sapin 2»³.

Cartographie des risques

L'évaluation des risques en matière de corruption repose sur des travaux annuels de cartographie des risques spécifiquement liés à cette thématique (voir section 3.2 «Gestion des risques»). Elior Group a clôturé en septembre 2019 une campagne de mise à jour de cette cartographie après avoir ramené le nombre de risques à 15, tout en révisant leur intitulé et leur description. Conformément aux exigences légales, cet exercice a été décliné avec une granularité adaptée au cas par cas dans l'ensemble des zones du Groupe à travers le monde par le biais de l'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*). Une nouvelle

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

² Les principes d'éthique d'Elior Group sont disponibles dans les langues suivantes : français, anglais, espagnol, portugais et italien.

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

cartographie des risques de corruption est planifiée lors du 1er semestre 2020-2021.

Dispositif interne de lutte contre la corruption

Pour faciliter l'appropriation de ses principes d'éthiques par ses collaborateurs, Elior Group a publié au deuxième semestre 2018 un guide de l'intégrité. Disponible en cinq langues (français, anglais, espagnol, italien et portugais), cet outil a pour objectif de définir des règles claires et d'apporter les informations théoriques et pratiques, pour que chacun puisse appliquer la loi et les principes d'éthique du Groupe. Ce document est structuré en cinq parties :

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

Il est complété par des politiques anti-corruption précisant les modalités d'application des règles générales principalement en matière de :

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

Ces politiques sont homogènes à travers le Groupe mais peuvent incorporer quelques spécificités locales.

Depuis 2018, Elior Group s'est par ailleurs doté d'un système d'alerte externalisé. Accessible par courriel ou par téléphone depuis l'ensemble des pays au sein desquels le Groupe opère, il permet aux collaborateurs de signaler toute violation des dispositions énoncées dans le guide de l'intégrité du Groupe.

Une charte du lanceur d'alerte définissant les conditions d'utilisation de ce système a également été publiée en cinq langues (français, anglais, espagnol, italien et portugais). Elle garantit la confidentialité des informations à toutes les étapes du processus. Le Groupe s'engage à protéger les auteurs d'alerte de toute conséquence négative, pourvu qu'elles aient été lancées de bonne foi et qu'elles s'appuient sur des éléments vérifiables.

Concomitamment, Elior Group a mis en ligne un site internet dédié à l'intégrité : <https://integrity.eliorgroup.net>. Ouvert à tous et disponible en quatre langues (français, anglais, espagnol et italien), ce site regroupe l'ensemble des engagements du Groupe en matière d'intégrité et la documentation correspondante (principes d'éthique, guide de l'intégrité, principales politiques spécifiques anti-corruption par société, charte du lanceur d'alerte). Il propose aussi des vidéos explicatives ainsi que des quiz permettant aux collaborateurs de vérifier leurs connaissances et leur compréhension des attentes du Groupe en matière d'intégrité. Ce site a été remodelé et renforcé en janvier 2020 avec en particulier un message filmé du directeur général, M. Philippe Guillemot.

Formation des collaborateurs

Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior avait déjà formé l'ensemble de ses collaborateurs en France en charge des relations avec les collectivités territoriales au volet représentation d'intérêts de la loi dite «Sapin 2».

En 2018-2019 et en 2019-2020, Elior Group a renforcé son programme de sensibilisation à la prévention de la corruption et formé, essentiellement en présentiel dans quasi tous les pays où le Groupe est présent, plus de 1 000 collaborateurs identifiés comme potentiellement exposés à des situations de corruption par le biais de la cartographie des risques. Ces collaborateurs sont pour l'essentiel des membres des comités de direction des zones, des acheteurs, des développeurs, des commerciaux, des directeurs des opérations ou encore des directeurs régionaux. Les sessions sont animées par les équipes compliance du Groupe. Au cours de l'exercice, 24 sessions d'information sur l'éthique des affaires ont été réalisées. 247 employés ont assisté à ces dernières.

La pandémie de la COVID-19 a ralenti l'extension de ce programme à d'autres catégories d'employés. Toutefois, durant cette période, des formations en distanciel ont été expérimentées.

Un cursus de formation en e-learning, ouvert à tous les employés, a par ailleurs été lancé au Royaume-Uni.

Le Groupe étudie l'opportunité de l'étendre aux autres géographies du Groupe pour atteindre toutes les catégories de personnel. A compter du 1er octobre 2020, dans un certain nombre de pays, les contrats de travail comprennent une clause compliance qui demande à tous les nouveaux collaborateurs de prendre connaissance des politiques du Groupe en allant sur le site dédié du Groupe.

Responsabilité fiscale

En tant qu'entreprise responsable, Elior considère l'impôt comme un acte citoyen permettant de soutenir les territoires au sein desquels elle opère. Le Groupe s'engage à ce que l'ensemble de ses entités respectent les législations fiscales nationales et normes internationales applicables, et qu'elles s'acquittent de leurs impôts dans chaque État où elles sont implantées. Au titre de l'exercice 2019-2020, Elior Group a versé 11,3 millions d'euros d'impôts sur les sociétés.

2.2.3 DEVOIR DE VIGILANCE

Signataire du Global Compact des Nations unies, Elior Group s'engage à promouvoir et à respecter sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, les principes relatifs au respect des droits de l'Homme, des normes internationales de travail et de l'environnement (voir paragraphe 2.1, «La responsabilité : un moteur de création de valeur»). Il veille aussi à ne pas se rendre complice de leur violation. Ces engagements sont réaffirmés dans les principes d'éthique d'Elior Group (voir paragraphe 2.2.1, «Les principes d'éthique d'Elior Group»).

Au fil des années, Elior Group s'est doté de procédures et d'outils permettant d'identifier, évaluer et maîtriser ses risques (voir paragraphe 3.2, «Gestion des risques»).

En France, Elior dispose depuis 2012 d'une charte des achats responsables formalisant ses exigences envers ses fournisseurs dans plusieurs domaines tels que la qualité et de la sécurité alimentaire, le respect de l'environnement, l'éthique et les normes de travail. Mise à jour en 2017 pour intégrer les principes d'éthique du Groupe et renforcer la notion de vigilance sur la chaîne de valeur, Elior demande à tous ses fournisseurs de la signer. Le Groupe envoie également un questionnaire à ses principaux fournisseurs afin d'évaluer leur degré de maturité sur leurs principaux enjeux de responsabilité, et notamment concernant leur approche concernant les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs, afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux engendrés par ses activités, et notamment par ses approvisionnements, le Groupe s'est fixé pour objectif de faire progresser au fil des années la part de ses achats alimentaires labellisés (voir paragraphe 2.4, «S'approvisionner de manière responsable»). Les labellisations constituent en effet la garantie du respect de standards environnementaux et/ou sociaux reconnus internationalement ou localement.

En 2020, 13 % des achats d'Elior Group étaient labellisés.

Pour garantir sa responsabilité fiscale, le Groupe a créé en 2018 le poste de directeur de la fiscalité Groupe et s'est doté d'une politique fiscale. Partagée avec l'ensemble des entités opérationnelles, cette politique fait de la lutte contre l'évasion fiscale une priorité. Conformément à ses obligations légales, Elior Group a également effectué son «country by country reporting» en déclarant la répartition de ses bénéfices, impôts et activités, par juridiction fiscale.

Cartographie des risques achats

La loi relative au devoir de vigilance a instauré l'obligation pour les sociétés dépassant certains seuils d'établir un plan de vigilance afin de prévenir les risques sociaux et environnementaux encourus sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (fournisseurs et sous-traitants y compris).

Cette loi impose également l'établissement d'un compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance à inclure notamment dans le rapport de gestion des sociétés.

Elior Group a créé en 2018 un comité de pilotage pluridisciplinaire (achats, audit, RSE, qualité, etc.) afin d'établir une première cartographie des risques pour ses principales familles d'achats (alimentaires et non alimentaires) en France.

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

- Identification des risques par famille d'achats ;
- Identification des pays d'implantation, des fournisseurs et des risques par pays ;
- Conduite d'entretiens (en interne et auprès d'un panel externe) et de recherches bibliographiques complémentaires afin de hiérarchiser les risques identifiés ;
- Cartographie des risques et mise en place d'un plan d'action.

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

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

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

Sur la base des résultats de cette cartographie et de l'analyse des réponses des questionnaires fournisseurs, le Groupe a débuté en 2019 un processus de cartographie des principaux risques fournisseurs, de tous niveaux, afin de pouvoir les classer en fonction de leur degré de dangerosité. Long et complexe du fait du nombre et de la diversité de ses fournisseurs et sous-traitants, ce travail de cartographie permettra au Groupe de se mettre en conformité avec le premier niveau des exigences légales liées au devoir de vigilance. Elior Group élargira dans un second temps ce travail de cartographie à l'ensemble de ses filiales implantées à l'étranger, ainsi qu'à ses clients et

sous-traitants. Une fois ces cartographies réalisées, le Groupe s'engage à établir, au cours des deux exercices à venir, des plans d'actions précis et détaillés visant à réduire les risques identifiés et à mettre en place les moyens lui permettant de les suivre.

En complément de ce travail de cartographie, le Groupe est, à la date de rédaction de ce document, dans un processus actif de choix d'un outil lui permettant d'analyser son portefeuille de fournisseurs et de détecter rapidement ceux présentant des risques compte tenu de leurs comportements passés. Ce processus, initié l'exercice précédent, a été fortement retardé par les conséquences de la pandémie COVID-19.

La solution choisie doit également permettre une gestion complète des enquêtes menées auprès des fournisseurs (envoi des questionnaires, contrôle des informations fournies, archivage et actualisation). Cette solution pourra aussi être utilisée dans un second temps pour analyser le portefeuille clients B2B pour répondre aux exigences également de la loi Sapin II.

2.3 PROMOUVOIR UN RÉGIME ALIMENTAIRE SAVOUREUX, SAIN ET DURABLE¹

Elior nourrit quotidiennement quatre millions de convives dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé. Le Groupe a pour mission d'offrir à tous les moments et à toutes les étapes de la vie, une alimentation savoureuse, saine et durable visant à améliorer la santé et limiter les impacts sur l'environnement.

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

S'appuyant sur son réseau de relais nutrition dans les entités opérationnelles, l'action de la direction nutrition groupe s'articule autour trois axes majeurs : sélection des

produits, élaboration des menus et sensibilisation des convives aux bons choix nutritionnels.

En agissant pour proposer à ses convives des offres saines et durables, Elior participe activement à l'objectif de développement durable 3 de l'ONU² : «Bonne santé et bien-être».

Face à la situation sanitaire que nous connaissons dans l'ensemble des pays, et aux inégalités alimentaires qu'elle peut parfois creuser, la responsabilité de restaurateur social d'Elior est plus que jamais de garantir une alimentation saine et équilibrée pour tous. Cette crise montre l'importance de ce pilier dans la stratégie de l'entreprise et de la responsabilité qui en découle.

2.3.1 CONCEVOIR DES OFFRES SAVOUREUSES, SAINES ET DURABLES

Elior veille à développer, dans tous les pays où il exerce son activité, des menus sains, équilibrés et adaptés à tous les publics. Pour proposer à ses convives et à ses clients des offres abordables permettant de satisfaire l'ensemble de leurs besoins nutritionnels, le Groupe s'appuie sur les recommandations nutritionnelles mondialement reconnues (Organisation mondiale de la santé par exemple) ainsi que celles des pays où il opère, comme le Plan National Nutrition Santé (PNNS) en France.

Sur la base de travaux effectués sur les précédents exercices par la direction de la nutrition, le Groupe s'est donné pour objectif de faire progresser année après année la part de ses achats en ingrédients nutritifs et d'origine végétal ainsi que la part de ses menus végétariens.

Privilégier le goût et la qualité nutritionnelle des ingrédients

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

Pour concevoir ses offres, le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses 571 nutritionnistes.

Les recommandations nutritionnelles des organismes de référence en matière de nutrition préconisent d'augmenter la part des ingrédients d'origine végétale tels que les légumineuses (pois chiches, lentilles, etc.), les fruits et légumes, les graines (sésames, chia..) ou encore les fruits à coque. C'est pourquoi, Elior souhaite développer ce type d'ingrédients en diversité mais aussi en volumes.

Le Groupe souhaite ainsi diversifier les apports protéiques de ses offres en privilégiant les produits d'origine végétale et attache une importance particulière au respect de la saisonnalité des fruits et légumes (voir paragraphe saisonnalité dans 2.4.1 «privilégier les produits issus d'une agriculture durable»).

Au cours de l'exercice 2019-2020, les ingrédients nutritifs et d'origine végétale ont représenté 17,0 % des achats de produits alimentaires du Groupe, soit légèrement moins par rapport à l'exercice précédent. En effet, la baisse du nombre de convives par restaurant a entraîné la fermeture de certains stands afin d'adapter le volume de production. Des stands proposant des menus végétariens ont pu être fermés.

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

² ODD 3 - « Bonne santé et bien-être » : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Cependant, depuis 2019, Elior a fait de la progression de la part de ses recettes végétariennes, dans les menus que l'entreprise propose, une priorité. Une recette est considérée comme végétarienne lorsque celle-ci n'intègre ni viande, ni poisson. Elle doit néanmoins contenir d'autres sources de protéines, qui peuvent être d'origine végétale (légumineuses, graines, etc.), laitière (lait, crème, fromage) ou à base d'œufs. Une alimentation riche en plantes (fruits, légumes, légumineuses, céréales complètes, etc.), contenant une plus petite proportion d'aliments d'origine animale confère des avantages à la fois pour la santé et l'environnement.

Pour répondre à cet enjeu, la division Entreprises d'Elior France propose au moins une alternative végétarienne par repas à ses convives. Aussi, s'inscrivant dans le respect de la loi française EGalim, la division Education propose dans ses menus un choix de plat complet végétarien une fois par semaine.

Au 30 septembre 2020, Elior comptait plus de 80 000 recettes dans l'ensemble de ses entités opérationnelles, dont 19,3% végétariennes. Soit une amélioration de presque 4 points comparée à l'exercice précédent.

Indicateur de performance	2019-2020	2018-2019
% de recettes végétariennes	19,3 %	15,5%

Une offre nutritionnelle adaptée aux besoins spécifiques

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

Des partenariats sont régulièrement noués avec des clients, des nutritionnistes, des médecins ou encore des chefs afin de développer des prestations adaptées aux besoins de ces populations.

Exemples d'offres*

Pays	Nom de l'offre	Description de l'offre
États-Unis	<i>BeWell</i>	L'offre <i>BeWell</i> encourage les convives à effectuer les meilleurs choix nutritionnels possibles. Adaptée à l'ensemble des activités d'Elior North America et à toutes les tranches d'âge de ses convives, l'offre <i>BeWell</i> met l'accent sur la haute-qualité de produits sains. Ceci dans le but d'entretenir la bonne santé des convives et de fournir de façon transparente des informations nutritionnelles.
France	IDEQUATIO	C'est une offre à destination des séniors, et dont l'objectif est de proposer à chacun une offre adaptée à son état de dépendance, pour que chacun puisse se nourrir avec plaisir.
France	<i>Les plaisirs sains</i>	Afin de répondre à des tendances de consommation telle que le flexitarisme, l'attrait pour les ingrédients naturels ou bio, ainsi que pour une nourriture saine cuisinée avec des produits simples et bons, Elior Entreprise a développé l'offre <i>Les plaisirs sains</i> .
Italie	<i>NutriAge</i>	Offre permettant de répondre aux besoins nutritionnels de chaque convive sénior, <i>NutriAge</i> est structurée autour de trois modules interconnectés mais indépendants : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nutriscreen</i> : diagnostic nutritionnel personnalisé du convive ; - <i>Nutriplan</i> : construction d'un programme nutritionnel adapté au convive ; - <i>Nutrifood</i> : déploiement du programme auprès du convive.
Royaume-Uni	<i>Elior's Texture Modified Food offer</i>	Les personnes souffrant de dysphagie (difficulté à avaler) et donc risquant de s'étouffer, ont besoin d'un régime à texture modifiée. Un orthophoniste évalue les difficultés de déglutition de chaque individu et prescrit le type de texture modifiée requis. Elior a été reconnu pour son approche innovante des aliments à texture modifiée par la <i>Alzheimer's Society</i> en étant présélectionné dans la catégorie Pionnier de l'année aux <i>Dementia Friendly Awards</i> . L'un des chefs mentors a remporté le prix <i>Best Care Home Chef Mentor Award</i> pour son travail passionné dans le secteur des soins, développant les normes et la formation autour des aliments à texture modifiée.

* Liste non-exhaustive

2.3.2 PROMOUVOIR LES BONNES HABITUDES NUTRITIONNELLES

Pour que chaque repas reste un moment de plaisir et soit nutritionnellement bon, Elior s'efforce de mettre à la disposition de chacun de ses quatre millions de convives quotidien les recettes les plus saines et les plus équilibrées possibles (voir paragraphe 2.3.1, «Concevoir des offres savoureuses, saines et durables»).

Faire preuve de transparence nutritionnelle

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

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

Des sessions de sensibilisation aux bonnes habitudes nutritionnelles sont ainsi régulièrement organisées dans les restaurants. Animées par les nutritionnistes du Groupe, ou bien par des tiers externes spécialisés dans le domaine de la nutrition, ces événements permettent d'éduquer les convives à l'importance d'adopter les bons comportements alimentaires en privilégiant notamment les fruits et légumes respectant la saisonnalité.

Pour aller encore plus loin et offrir à chacun de ses convives la possibilité de choisir son repas en fonction de la qualité nutritionnelle des aliments, Elior a annoncé en 2019 le lancement du Nutri-Score en France. Comme pour les produits de grande consommation, cet étiquetage rend accessible à tous les convives la lecture des informations nutritionnelles des repas consommés grâce à une information simple, lisible et compréhensible.

Au terme d'une phase d'expérimentation sur un échantillon de sites et après l'étude des résultats en partenariat avec les équipes du professeur Hercberg, créateur du Nutri-Score, le Groupe souhaite déployer cet outil dans le plus grand nombre possible de cantines et restaurants d'entreprises au sein desquels il opère en France. Depuis la rentrée 2020, le Nutri-Score est testé dans 4 lycées. A terme, il est prévu de le déployer également auprès des parents d'enfants de l'élémentaire au collège.

À terme, Elior souhaite également évaluer et améliorer l'ensemble de ses recettes à l'aide du Nutri-Score avant de les proposer aux convives. Au cours de l'exercice fiscal, 89,4% des revenus d'Elior ont été réalisés par des entités testant au moins un outil d'information nutritionnelle.

Développer des outils de communication adaptés aux enfants

De nombreuses entités s'adressent au public spécifique que représentent les enfants en milieu scolaire.

Les équipes du Groupe élaborent des menus spécifiquement adaptés à leurs besoins nutritionnels et conçoivent des programmes d'éducation aux bons comportements alimentaires. Le Groupe vise ainsi à améliorer la connaissance des enfants sur les aliments et leurs propriétés, sur la chaîne alimentaire et la provenance des produits consommés, dans un objectif de les responsabiliser sur le choix et la composition de leurs menus.

Exemples de concepts*

Pays	Concept	Description de l'offre
Espagne	Nutrifriends	Serunion a développé un programme d'éducation nutritionnelle visant à aider les écoliers à effectuer quotidiennement les choix alimentaires les plus favorables pour leur santé. Développé en partenariat avec un grand chef, le programme encourage l'adoption de bonnes habitudes alimentaires et d'une hygiène de vie saine.
États-Unis	BeWell	Elior North America a commencé à décliner son offre <i>BeWell</i> à la restauration scolaire afin d'encourager les enfants à privilégier les fruits et légumes frais de saison (<i>Fresh Picks</i>) et leur faire découvrir de nouveaux aliments (<i>Food for Thought</i>). <i>BeWell</i> pour les enfants en restauration scolaire comprend un bulletin mensuel nutritionnel (<i>Nutrition News</i>) ainsi que des programmes de nutrition enseignés en classe, complété par des actions de communication dans les cafétérias.
France	Weekly Daily	La division Enseignement d'Elior France propose une nouvelle offre à emporter pour les lycéens, étudiants et enseignants. Elle a pour objectif de s'adapter aux nouveaux modes de consommation des jeunes et aux règles de distanciation liées à la Covid-19. Grâce à une application, les convives peuvent commander une formule constituée d'un plat (sandwich, salade ou plat mijoté), un fruit de saison et un dessert (pâtisserie maison ou fromage blanc gourmand).
Italie	<i>Mangiare al ritmo della natura</i> ¹	Le programme « <i>Mangiare al ritmo della natura</i> » d'Elior Italy a pour objectif d'encourager les enfants à adopter de bons comportements alimentaires, tout en les sensibilisant, par le biais d'animations ludiques, à l'importance du respect de la saisonnalité des produits.

* Liste non-exhaustive

Être à l'écoute des convives

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

comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Au cours de l'exercice 2019-2020, près de 4 000 sites du Groupe ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction convives. Ce chiffre en baisse comparé à celui de l'an passé s'explique avec la crise sanitaire et les périodes de confinement. En effet, il a été impossible de réaliser des enquêtes de satisfaction dans certains restaurants d'Elior.

2.3.3 GARANTIR UNE QUALITÉ ET UNE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE OPTIMALES

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

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

La première priorité de l'entreprise pour répondre à cette crise fut d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, de ses clients et de ses convives. L'ensemble des entités des groupes ont donc créées des contrôles supplémentaires afin de répondre à cet enjeu. Par exemple, Elior Italy a convenu, avec une société tierce réalisant des audits hygiènes et des analyses microbiologiques, d'intégrer à la liste de contrôle des éléments spécifiques liés à la COVID-19.

¹ Manger au rythme de la nature.

Aussi, en France, Elior Services Santé a créé plus de 40 protocoles pour répondre aux prestations d'hôtellerie de santé couvertes pendant la période de la COVID-19. Ces protocoles ont été diffusés sur 500 établissements de santé et médico-sociaux afin de participer à la maîtrise du risque sanitaire et d'éviter le risque de propagation du virus sur les sites où l'entreprise intervient.

Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers

Il est de la responsabilité de chaque directeur général d'entité opérationnelle de veiller à la conformité des produits avec les lois, réglementations et normes sectorielles, en vigueur dans son pays, tout en respectant les règles spécifiques prises par le Groupe en matière de sécurité des aliments.

Pour garantir au quotidien une sécurité optimale à ses convives et à ses clients, Elior a mis en place une organisation rigoureuse permettant une surveillance et une maîtrise stricte de la sécurité des aliments. Les sites du Groupe appliquent la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) afin d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Des formations dédiées sont réalisées auprès des collaborateurs afin de garantir le respect des principes HACCP et des bonnes pratiques d'hygiène.

Plus de 17 000 collaborateurs ont ainsi été formés dans les filiales en Italie, Espagne, Portugal, Royaume-Uni et Inde à l'hygiène au cours de l'exercice 2019-2020.

Des audits hygiène et des analyses produits sont, par ailleurs, régulièrement réalisés par des auditeurs internes ou externes afin de vérifier la conformité des produits utilisés dans le cadre de la préparation des repas ainsi que le niveau de sécurité et d'hygiène alimentaire.

Ils permettent également de vérifier d'autres éléments tels que la propreté des locaux et du matériel, les pratiques des opérateurs ou encore respect de la chaîne du froid.

Au cours de l'exercice 2019-2020, Elior a effectué plus de 9 700 audits hygiène à travers le monde et plus de 52 800 analyses produits. La baisse de ces deux chiffres s'explique en deux points. Premièrement, les périodes de confinement entraînant la fermeture de certains restaurants ont rendu impossible la réalisation d'audits. Aussi, de nombreux sites, où les restaurants Elior sont implémentés, ont mis en place des règles strictes sur la venue de tierces personnes. Ainsi, les auditeurs n'avaient, dans certains cas, pas l'autorisation de venir dans des restaurants.

Des certifications attestant des politiques mises en place

Certaines entités ont fait le choix de faire certifier leurs sites afin de démontrer leur haut niveau de qualité et sécurité alimentaire. Au 30 septembre 2020, Elior France, Elior Italy, Elior India et Serunion Spain possédaient 42 sites certifiés ISO 22000, norme internationale de référence relative à la sécurité des denrées alimentaires.

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

Anticipation des risques et identification des sujets émergents

Les équipes qualité et sécurité alimentaire de l'ensemble des entités du Groupe réalisent une veille régulière (scientifique, technologique et réglementaire) afin d'adapter les politiques et les processus de contrôle en vigueur. Elles définissent les normes et méthodes applicables en matière de sécurité des aliments.

Pour anticiper les risques et les évolutions réglementaires liés à la sécurité des aliments, Elior a constitué en France, il y a de nombreuses années, un comité scientifique composé d'experts indépendants faisant référence dans leurs domaines (nutrition, pédiatrie, toxicologie, microbiologie...) et de membres des équipes du Groupe (qualité, sécurité, achats, etc.).

Il établit des recommandations d'ordre nutritionnelle, sanitaire ou encore sur l'origine des produits. Du fait des contraintes sanitaires lors du premier semestre 2020, ce comité n'a pu se réunir qu'une fois au cours de l'exercice 2019-2020.

Sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

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

Réalisés selon des grilles spécifiques qui diffèrent suivant la nature des produits et le type de fournisseur, ces audits mettent notamment l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur). Ils se déroulent sur la base d'un test de traçabilité complet : de la réception des matières premières jusqu'à la distribution du produit fini chez Elios. 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.

Par ailleurs, pour s'assurer de la qualité des ingrédients livrés en restaurant par les fournisseurs, des tests sont organisés régulièrement.

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

2.4 S'APPROVISIONNER DE MANIÈRE RESPONSABLE¹

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

Son impact environnemental étant principalement lié aux matières premières qui entrent de façon directe, ou indirecte, dans la composition de ses repas (voir paragraphe 2.5, «Encourager le développement d'une économie circulaire»), le Groupe a fait le choix de concentrer ses efforts sur la construction d'une chaîne d'approvisionnement durable. Il participe ainsi activement à l'objectif de développement durable 2 de l'ONU² : «Faim zéro».

- Pour développer ses approvisionnements en accord avec sa politique nutritionnelle (voir paragraphe 2.3, «Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable») et limiter au maximum son impact sur les écosystèmes et le climat, Elior s'est fixé deux objectifs prioritaires :
- Faire progresser la part de ses approvisionnements en produits responsables en privilégiant les produits de saison, labellisés et locaux ;
- Faire progresser la part des emballages et consommables responsables (couverts, verres, récipients pour aliments, etc.).

En complément de ces deux objectifs majeurs, le Groupe travaille activement sur les thématiques de la pêche responsable, du bien-être animal ainsi que sur l'impact

que certaines catégories de produits peuvent avoir sur la biodiversité et les forêts (huile de palme et soja notamment).

Une attention particulière est par ailleurs donnée aux relations que le Groupe entretient avec ses fournisseurs afin de s'assurer de la qualité de leurs produits, mais aussi de leurs pratiques sociales et environnementales. Le Groupe effectue ainsi des audits réguliers afin de s'assurer de la qualité de leurs opérations ainsi que de la qualité et de la traçabilité de leurs produits. Lors de l'exercice, 282 audits fournisseurs ont été réalisés. Ce chiffre en baisse s'explique par les périodes de confinement dans les pays dans lesquels Elior opère. De plus, les règles sanitaires mises en place par les fournisseurs ont pu rendre difficile la venue de tierces externes sur leurs sites.

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

2.4.1 PRIVILÉGIER LES PRODUITS ISSUS D'UNE AGRICULTURE DURABLE

Elior s'est fixé pour objectif de faire progresser la part de ses approvisionnements de produits de saison, labellisés, locaux et/ou biologiques.

Cette démarche vise non seulement à valoriser dans les repas des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement mais aussi à contribuer, de manière durable, au développement économique des territoires au sein desquels Elior opère.

Lors de cette année fiscale, le pourcentage d'achats locaux a diminué. L'une des conséquences de la crise de la COVID-19 fut l'adaptation temporaire de l'offre alimentaire sur l'ensemble des marchés et segments. Les

solutions d'approvisionnement limitant le gaspillage et adaptés aux urgences sanitaires ont été privilégiés sous la forme de produits élaborés, secs et/ou surgelés. La modification du mix d'achat impacte ainsi négativement ce pourcentage d'achats locaux, reposant en grande partie sur des achats de produits frais et ultra frais.

Pour aller plus loin, certaines entités ont fait la démarche volontaire de faire certifier certains de leurs sites. Depuis 2016, Serunion dispose de deux cuisines centrales (Malaga et Almeria) certifiées plats 100 % biologiques par le CAAE, l'organisme de référence dans ce domaine en Espagne. Cette même filiale est aussi la première d'Espagne à avoir obtenu, pour deux de ses restaurants, le label «restaurant

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

² ODD 2 - « Faim zéro » : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

«durable» certifié par AENOR (organisme espagnol de référence en matière de certification). Ce label couvre de nombreux enjeux : nutrition, achat responsable, gestion des déchets, sensibilisation des convives aux enjeux du développement durable, etc.

En France, des partenariats avec les démarches filières telles que Vergers écoresponsables sont étendus aux pêches, nectarines, abricots et poires. En s'associant à

cette démarche, Elior participe à la protection des pollinisateurs, de la biodiversité, et accompagne encore un peu plus la transition écologique des vergers. Enfin, l'offre d'ingrédients est en pleine transformation et fait la part belle aux labels de qualité et durables : Banane RUP, la carotte HVE française, les pommes et les poires Vergers écoresponsables, le melon et l'orange Global Gap.

Indicateurs de performance	2019-2020
% d'achats de produits alimentaires labellisés ⁽¹⁾⁽²⁾	13,7 %
% d'achats de produits alimentaires locaux ⁽¹⁾	12,7 %
% d'achats de produits alimentaires biologiques ⁽¹⁾	3,2 % ⁽³⁾

⁽¹⁾ En valeur ⁽²⁾ Hors Elior North America ⁽³⁾ Hors Elior India (voir partie 2.7.1 "Organisation du reporting")

Bien-être animal

La position d'Elior sur le bien-être animal a été publiée en 2017 et s'appuie sur les cinq libertés du *Farm Animal Welfare Council* concernant les animaux de ferme :

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

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

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

traitements antibiotiques, ainsi que le transport et l'abattage. L'engagement du Groupe sur le bien-être animal est complété par des engagements locaux propres aux entités.

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

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

En 2020, Elior a maintenu son classement au niveau (3 sur 6) dans le classement *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW) du CIWF. Internationalement reconnu, le BBFAW évalue l'importance accordée au respect du bien-être des animaux d'élevage des 150 entreprises leaders de l'agroalimentaire au niveau mondial

Œufs hors-cage

Dans le cadre de son engagement en faveur du bien-être animal, Elior s'est engagé à faire progresser la part de ses achats d'œufs (coquilles et liquides) et d'ovo-produits (poudre, omelette, œuf en neige, etc.) issus d'élevages alternatifs à la cage (au sol, en plein air et biologique).

Au cours de l'exercice 2019-2020, 9,2 %¹ des œufs achetés par le Groupe étaient issus d'élevages alternatifs à la cage.

Certaines entités se démarquent positivement, comme Elior UK qui s'est approvisionné à hauteur de 40,5 % en œufs issus de modes d'élevage alternatifs et Elior Italy à hauteur de 28,7 %.

Indicateur de performance	2019-2020	2018-2019
% des achats de produits de la mer issus de filières responsables ⁽¹⁾	35,7 % ⁽²⁾	29,4 %

⁽¹⁾ En volume ⁽²⁾Hors Elior India (voir partie 2.7.1 "Organisation du reporting")

Plusieurs entités du Groupe ont par ailleurs noué des partenariats avec des parties prenantes expertes reconnues localement ou internationalement afin d'améliorer leurs pratiques d'approvisionnement en produits de la mer.

Pour répondre à cet enjeu, Elior UK ne sert que des poissons appartenant à une liste approuvée par la *Marine Conservation Society*, une ONG britannique de protection des ressources marines. Cette liste rejette toutes les espèces de poissons considérées comme «à risque» ou «en danger». Grâce à cela, l'entreprise s'assure que le poisson servi provient toujours d'une pêche durable et qu'elle joue un rôle clé pour garantir l'avenir de la faune marine.

2.4.2 ÉLIMINER LA DÉFORESTATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Elior est conscient de l'importance de la préservation des forêts et cherche à éliminer de sa chaîne d'approvisionnement les produits participant directement ou indirectement à la déforestation, notamment l'huile de palme et le soja.

¹ Hors Elior India (voir partie 2.7.1 "Organisation du reporting")

Des produits de la mer issus d'une pêche responsable

Elior est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine et souhaite développer davantage ses approvisionnements en produits de la mer labellisés du type *Marine Stewardship Council* (MSC). Ces labels garantissent que les poissons ont été pêchés d'une manière responsable, en préservant les stocks dans l'océan, en respectant l'environnement marin. Au cours de l'exercice 2019-2020, 35,7 % des produits de la mer achetés (en volume) par le Groupe étaient issus de filières responsables. Cette augmentation de plus de 5 points atteste de la volonté du groupe et des actions prises par les entités pour proposer une part plus importante de produits de la mer responsables.

Saisonnalité

Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de la saisonnalité des fruits et légumes qu'ils consomment. Pour répondre à ces attentes, en 2020, l'équipe achats d'Elior Group a développé un outil permettant un suivi de ses achats de fruits et légumes de saison. Actuellement développé chez Elior France, Elior Italy et Serunion (filiale espagnole et portugaise), cet outil a pour vocation d'être déployé dans les autres filiales du groupe.

Grâce à ce dernier, les équipes pourront s'approprier les informations et, in fine, modifier ses comportements et faire des choix plus éclairés. Lors de l'exercice fiscal, 88% des fruits et légumes consommés par Elior Italy étaient de saison. En France, la pleine saison de la cerise est en Juin. Elior France consomme plus de 99% de ce fruit pour la majeure partie en Juin et le reste en Juillet.

Huile de palme

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

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

Au cours de l'exercice 2019-2020, 100% de l'huile de palme achetée par Elior UK était certifiée durable (RSPO, GreenPalm ou tout autre organisme de certification reconnu).

Soja

Le Groupe est également vigilant sur l'impact environnemental de la filière soja et a clairement identifié les risques de déforestation liés à l'alimentation animale des viandes servies dans ses menus. Le soja constitue en effet la première cause de conversion et de déforestation importée en France et en Europe. En quelques années, cette matière première est devenue l'une des cultures les plus importantes en termes de surfaces cultivées (123 millions d'hectares dans le monde¹), causant d'importants problèmes de conversion des écosystèmes naturels, notamment en Amérique du sud et aux États-Unis, qui produisent plus de 66 % du soja mondial.

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

En 2018, Elior a rejoint en France une initiative lancée par le WWF (*World Wildlife Fund*) regroupant plusieurs acteurs majeurs du secteur de la distribution, de l'agroalimentaire, de l'alimentation animale et de la restauration collective. Soutenu par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme Duralim et la fondation EarthWorm, ce groupe de travail est parvenu à la définition d'une vision commune d'un soja responsable et a développé un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels.

En 2020, Elior France a rejoint l'association Duralim afin de participer à l'élaboration collective de cahiers des charges, méthodes de traçabilité, d'actions sectorielles auprès des acteurs intermédiaires. Elior sensibilise ainsi également sa sphère d'influence et ses parties prenantes aux enjeux liés à la déforestation importée qui concerne, en particulier sur la chaîne de valeur, le soja destiné à l'alimentation animale en France.

Par ailleurs, en réponse au cahier des charges de ses clients, les achats d'Elior France sont délibérément diversifiés en terme de labels porteurs d'exigences sur l'alimentation animale : biologique, Label Rouge, etc. Depuis 2005, Elior France référence des produits «Bleu-Blanc-Cœur» qui favorisent l'introduction de sources naturelles en oméga 3 dans l'alimentation des animaux (lin par exemple) et qui diminuent la proportion de soja.

2.4.3 PROMOUVOIR L'UTILISATION D'EMBALLAGES ET DE CONSOMMABLES RESPONSABLES

Le développement d'une économie circulaire passe par la réinvention des habitudes de consommation des convives afin de limiter la génération des déchets, plastique notamment.

Pour réduire le besoin d'extraction de matières fossiles et limiter la génération de déchets liés à ses activités, le Groupe s'est donné pour objectif de faire progresser la part de ses emballages et consommables (couverts, verres, récipients pour aliments, pailles, etc.) réutilisables et/ou

recyclables. Les matériaux utilisés peuvent être biosourcés (acide polylactique, maïs, pulpe de canne à sucre, bambou, etc.), compostables ou encore biodégradables.

Sur cet exercice, 17,3 % des emballages et consommables consommés par le Groupe étaient responsables. Soit une augmentation de pratiquement 3 points. Cette hausse traduit la volonté du groupe de faire progresser la part des emballages et consommables responsables.

Indicateur de performance	2019-2020	2018-2019
% d'emballages et consommables responsables consommés ⁽¹⁾	17,3%	14,4%

⁽¹⁾ En valeur

Lorsque l'utilisation de plastique s'avère techniquement nécessaire (pailles en plastique pour des questions thérapeutiques par exemple), l'optimisation des matériaux utilisés est privilégiée en favorisant les produits en matières recyclables et/ou recyclées afin de s'inscrire dans une démarche de circularité. Pour plus de détails concernant la démarche d'Elior en matière de développement d'une économie circulaire, voir la partie 2.5 de ce document «Encourager le développement de l'économie circulaire».

¹ <http://www.fao.org/faostat/>

2.5 ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE¹

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

L'ensemble des actions du Groupe contribue à l'objectif de développement durable 12 de l'ONU² : consommation et modes de production durables.

2.5.1 RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En tant que restaurateur, la lutte contre le gaspillage alimentaire représente un enjeu majeur pour Elior qui cherche à réduire celui-ci à toutes les étapes de sa chaîne de valeur : dans sa chaîne d'approvisionnement, dans ses cuisines et dans ses restaurants. En bout de chaîne, le Groupe travaille aussi à la redistribution des repas invendus et à la revalorisation des déchets alimentaires.

Un atelier interne spécifique autour de solutions concrètes et opérationnelles sur la réduction des déchets et du gaspillage a été organisé en octobre 2019 avec des représentants de nombreux métiers, fonctions et pays. Cette table ronde RSE anti-gaspillage fut aussi l'occasion de sensibiliser les parties prenantes.

Approvisionnements et menus de qualité

Pour limiter son impact sur l'environnement tout en offrant des recettes saines et équilibrées à ses convives, Elior s'est engagé à privilégier les produits issus d'une agriculture durable (voir paragraphe 2.4, «S'approvisionner de manière responsable»), à faire progresser la part de ses offres végétariennes (voir paragraphe 2.3.1, «Concevoir des offres savoureuses, saines et durable»).

La conception des menus constitue un levier essentiel dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Pour s'assurer de proposer des menus en adéquation avec les attentes de ses convives et ne pas générer inutilement du gaspillage, Elior est à leur écoute et mène régulièrement des enquêtes de satisfaction (voir paragraphe 2.3.2, «Promouvoir les bonnes habitudes nutritionnelles»). Des tests sont également menés pour s'assurer de leur qualité. Pour identifier les recettes plus ou moins appréciées par les convives, la division enseignement d'Elior France a mis en place un «Observatoire du Goût». Des évaluations sont menées quotidiennement sur un panel de sites afin de

mesurer la consommation des différentes composantes des menus et identifier les recettes les plus populaires et celles qui fonctionnent moins bien.

Réduire le gaspillage

La réduction du gaspillage alimentaire en cuisine passe inévitablement par la formation des collaborateurs à la gestion des stocks de matières premières et à la production des justes quantités afin d'éviter la péremption des produits, les surplus et les invendus. Au cours de l'exercice, 85% du chiffre d'affaires d'Elior provenait d'entités testant au moins une solution de réduction des déchets.

L'émergence d'outils digitaux spécialisés constitue également un élément clé pour remporter la lutte contre le gaspillage. Plusieurs entités ont noué des partenariats pour se doter d'outils de diagnostics permettant de mesurer et d'analyser les différents postes de pertes.

Elior UK a mis en place un programme appelé *OLIO's Food Waste Heroes*. Ce dernier est une solution pour valoriser tout surplus de nourriture pouvant être consommé en toute sécurité. Olio organise le ramassage et la redistribution du surplus de nourriture aux communautés locales. Jusqu'à présent, Elior UK et ses filiales ont fait don de plus de 8000 kg de nourriture, soit l'équivalent de plus de 19000 repas. Cette même entité a aussi lancé *Trashed*. Cette initiative de Lexington (marque d'Elior UK) vise à promouvoir des recettes valorisant des produits délaissés ou voués à finir en déchets. Ce concept a été finaliste aux *Footprint Awards* en novembre 2019.

Depuis février 2019, Elior est associé à l'entreprise *Too Good To Go* afin de diminuer le gaspillage alimentaire dans les restaurants d'entreprise. Pour les salariés en entreprise, ce service permet de récupérer sous forme de

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

² ODD 12 - « Consommation et modes de production durables » : Établir des modes de consommation et de production durables.

panier surprise les surplus alimentaires de la production alimentaire du jour. Après le déjeuner, les convives commandent leur panier repas à prix réduit sur l'application gratuite *Too Good To Go*, avant de le récupérer après le repas ou en fin de journée. Cela permet ainsi de valoriser le travail des équipes et de limiter la perte des denrées alimentaires encore consommables. Déployée en France et en Espagne sur des sites pilotes, la solution a déjà permis de sauver des centaines de repas par mois.

Éduquer les convives aux bons gestes

Une partie du gaspillage alimentaire est réalisée dans l'assiette. Elior cherche donc à inciter ses convives à réduire ce dernier au travers d'animations pédagogiques et la modification des modes de distribution et de service. Par exemple, cela peut se traduire dans un restaurant par la présence du pain en bout de ligne de self ou le choix d'une assiette *petite* ou *grande faim*. Elior considère que c'est de sa responsabilité de sensibiliser les convives aux enjeux du gaspillage alimentaire, avec pour ambition de les rendre, eux aussi, acteur du changement.

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

spécificités de leurs marchés, pour qu'adultes et enfants, participent activement à la lutte contre le gaspillage alimentaire au restaurant comme à la maison.

Autre exemple, en France, plus de 30 ateliers antigaspi ont été organisés avec *Expliceat*, une entreprise spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. La dynamique a été interrompue suite à l'arrêt des établissements scolaires. D'autres formats d'intervention sont à l'étude afin de poursuivre cette approche pédagogique.

Redistribution des repas invendus

Conscient des inégalités d'accès aux denrées alimentaires, le Groupe participe à l'effort de lutte contre la précarité alimentaire en développant, lorsque la législation le permet, la redistribution des repas invendus à des associations ou via entreprises spécialisées.

Elior est ainsi partenaire depuis 2004 de la *Fédération Française des Banques Alimentaires* (FFBA). Ce partenariat permet aux cuisines centrales de valoriser les excédents alimentaires. En France, au cours de l'exercice, les cuisines centrales ont distribué plus de 16 tonnes d'aliments aux associations partenaires.

2.5.2 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

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

Sensibiliser les convives à l'importance du tri

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

La sensibilisation des clients et convives aux bons gestes constitue une priorité pour les entités du Groupe qui réalisent des actions visant à les accompagner dans la réduction du gaspillage alimentaire (voir paragraphes

2.5.1, «Réduire contre le gaspillage alimentaire - Éduquer les convives aux bons gestes») et la gestion des déchets.

Valoriser les biodéchets

Elior s'est fixé comme objectif de trier pour mieux valoriser les biodéchets de l'ensemble des sites pour lesquels il est contractuellement responsable de la gestion des déchets.

Au 30 septembre 2020, 89,0 % des sites du Groupe valorisaient les biodéchets¹.

La collecte et la valorisation des déchets sont organisées au niveau des sites et diffèrent selon les catégories de déchets. L'enlèvement et le traitement sont toujours confiés à des prestataires spécialisés.

Pour apporter la solution la plus appropriée à ses clients, Elior noue des partenariats avec des professionnels de la valorisation des déchets. En France, Elior est partenaire de la société Moulinot, spécialisée dans la valorisation des déchets alimentaires en biogaz ou en compost. 630 tonnes de biodéchets ont été collectées depuis le 1er janvier 2019 auprès de 89 sites grâce à ce partenariat.

¹ Sites contractuellement en charge de la gestion des déchets.

Indicateur de performances	2019-2020	2018-2019
% de sites valorisant les biodéchets ⁽¹⁾	89,0 %	83,2 %
% de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁽²⁾	81,0 %	84,0 %

⁽¹⁾ Sites Elior Group contractuellement en charge de la gestion des déchets. Hors Elior Italy

⁽²⁾ Sous forme de biocarburant notamment.

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

Le meilleur déchet étant celui qui n'existe pas, le Groupe s'est engagé à réduire, voire parfois supprimer, les emballages et les produits à usage unique en plastique.

Le bien-être et la sécurité des convives est la priorité d'Elior. Avec les contraintes sanitaires qu'implique l'épidémie de coronavirus, certaines des offres ont dû être ajustées temporairement, intégrant parfois des emballages à usage unique. Ceci avec pour objectifs :

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

Les ambitions d'Elior restent les mêmes sur la réduction de la consommation d'emballages et de produits à usage unique. Par exemple, Elior UK a pris la décision dès 2018 de supprimer l'ensemble de ses restaurants les pailles et touillettes en plastique.

Elior entreprises propose aujourd'hui des références de produits issus de matières bio-sourcées et biodégradables donc plus durables, à base de bois, carton, bagasse (résidu issu du broyage de la canne à sucre), PLA (plastique d'origine végétale) ou encore rPET (polytéréphtalate d'éthylène recyclé).

Dans le cadre de l'engagement du Groupe à faire progresser la part de ses achats en emballages et consommables responsables (voir paragraphe 2.4.3, «Promouvoir l'utilisation d'emballages et de consommables responsables»), les entités nouent des partenariats avec des entreprises spécialisées dans ce domaine. Elior North America et Elior UK sont ainsi associés à *Vegware*, une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages et de produits à usage unique constitués de matériaux plus faibles en carbone et issus de ressources recyclées et renouvelables. Lorsque que la pandémie a frappé pour la première fois Elior UK, l'entreprise a rapidement créé une offre à emporter «Good to go». Afin de limiter l'impact environnemental des emballages de cette-dernière, l'entreprise a orienté ses achats vers la gamme *Vegware*.

Quand il est difficile de se débarrasser d'un déchet, le choix s'oriente vers la valorisation du déchet. Par exemple, Arpège, une filiale d'Elior France, participe à un projet en partenariat avec des acteurs de l'industrie du secteur agroalimentaire. Ce dernier a pour objectif de développer une filière de recyclage de pots de yaourt en plastique PLA en France.

Économiser l'énergie

Elior est engagé dans la réduction de ses consommations d'énergie. Bien que la majorité de l'activité du Groupe soit réalisée dans les locaux de ses clients, plusieurs leviers sont actionnés pour améliorer l'efficacité énergétique des sites: installation d'équipements éco-efficaces, développement de la production d'énergies renouvelables à partir de biodéchets, etc.

Plusieurs entités du Groupe sont détentrices de certifications permettant d'attester de la qualité de leur management de l'énergie ou de l'efficacité énergétique de leurs sites.

Le Groupe forme aussi ses équipes à l'adoption des bons comportements pour réduire les consommations d'énergie de ses sites (fermeture systématique des portes des chambres froides, extinction des équipements non-utilisés, etc.) via des campagnes de sensibilisation.

Pour identifier leurs principaux postes de consommation et conformément à la réglementation en vigueur, les audits énergétiques (électricité, fioul, gaz, carburants pour la flotte des véhicules professionnels) des entités françaises du Groupe ont été réalisés lors de l'exercice. Grâce à ces-derniers, des actions ont été identifiées afin de réduire les consommations d'énergie au sein des cantines.

Mesure des émissions de gaz à effet de serre

En 2019, le Groupe a réalisé son premier bilan carbone¹ sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité selon les trois catégories d'émissions (scopes 1, 2 et 3) définies par le GHG Protocol du *World Resources Institute* :

- Scope 1 : émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées par les sites du Groupe porteurs du contrat énergie et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Le scope 1 intègre aussi les émissions de la flotte de véhicules ;
- Scope 2 : émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid ;
- Scope 3 : émissions indirectes, notamment les achats de matières premières, les émissions liées à l'énergie des sites ne portant pas le contrat énergie, la logistique amont et la distribution aval, ainsi que les déplacements domicile-travail des employés.

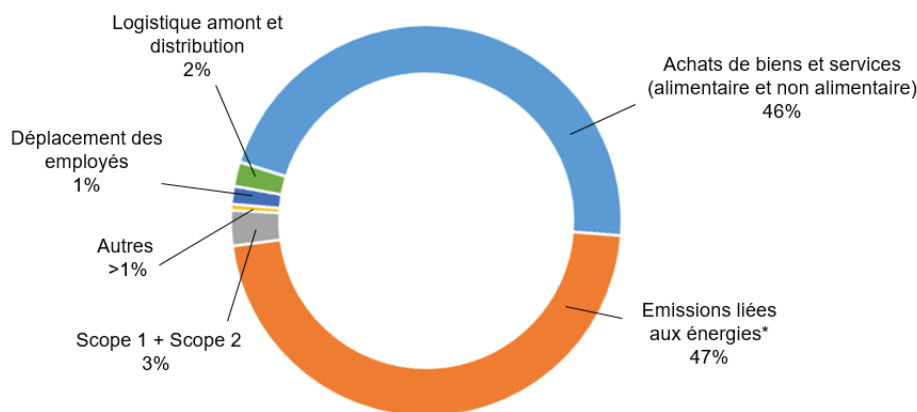
Pour l'exercice 2019-2020, le calcul du bilan carbone de l'entreprise fut affiné sur le scope 3, notamment sur l'achat des matières premières alimentaires du groupe.

Cela a permis à ce dernier d'identifier les principales catégories d'ingrédients émettrices et donc les leviers d'amélioration sur 46 % de ses émissions. Aussi, la méthodologie fut affinée sur le calcul des émissions liées à l'énergie. En effet, sur cet exercice, une meilleure couverture des consommations énergétiques des différents sites d'Elior a été possible. Ainsi, Elior dispose maintenant d'une méthodologie robuste afin d'affirmer et de développer son approche sur la diminution de ses émissions.

Les émissions totales d'Elior au cours de l'exercice 2019-2020 sur son périmètre de responsabilité (scope 1, 2 et 3) se sont élevées à 3,2 millions de tonnes équivalent CO₂ (TeqCO₂). Avec 97 % des émissions totales d'Elior sur son périmètre de responsabilité élargi, le scope 3 représente le poste le plus contributeur, devant les émissions du scope 1 (2,2 %) et du scope 2 (<1 %).

Avec le ralentissement de l'activité lié à la COVID-19 et le changement de méthodologie, une interprétation de l'évolution des émissions totales d'Elior n'est pas pertinente. Cependant, grâce à l'amélioration dans la méthode de calcul, Elior peut maintenant suivre les émissions moyennes de gaz à effet de serre par repas. Sur l'année fiscale, pour chaque repas, c'était en moyenne 3,9 kg équivalent carbone qui ont été émis².

Elior - Emissions scope 1, 2 et 3 pour l'exercice 2019-2020



* Sites pour lesquels Elior Group n'est pas contractuellement en charge de l'approvisionnement en énergie

Le poste relatif aux émissions liées aux énergies des sites n'étant pas contractuellement en charge de l'approvisionnement en électricité et en gaz représente le poste d'émissions le plus important pour Elior (47 % des émissions totales), suivi des émissions liées aux achats de

biens et services (46 %). Les autres postes significatifs du Groupe (>7 %) sont les consommations d'énergies des sites porteurs du contrat énergie et de fluides froids des sites (sous-gestion et hors gestion), le fret (amont et aval) et les déplacements des employés.

¹ Les émissions calculées pour réaliser le bilan carbone d'Elior Group sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) sont basées sur des données d'activité et des facteurs d'émissions. En cas d'indisponibilité des données pour certaines géographies, des extrapolations ont été effectuées.

² Pour le calcul de cette donnée, Elior Services (ne produisant pas de repas) a été exclu du scope

	2019-2020
Scope 1 - Emissions directes	2,2 %
• dont fluides frigorigènes	48,2 %
• dont énergies des véhicules	21,0 %
• dont combustibles sur site	30,8 %
Scope 2 - Emissions indirectes	0,6 %
• dont électricité	100,0 %
Scope 3 - Autres émissions indirectes	97,2 %
• dont achats de biens et services	47,8 %
• dont autres émissions liées aux énergies	48,1 %
• dont transport amont et distribution	2,1 %
• dont déplacements domicile-travail	1,5 %
• dont biens immobilisés	0,3 %
• dont déchets	0,2 %
• dont déplacements professionnels	0,1 %
• dont fin de vie des produits vendus	0,1 %

Elior mesure, depuis 2012, les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses restaurants en France grâce à un outil développé selon l'approche du Bilan Carbone® et validé par l'ADEME¹. Ce dernier peut être utilisé par un restaurant afin de quantifier les émissions de gaz à effet de serre du site. Il est spécifiquement adapté aux activités de restauration collective.

Elior Services possède également une version de cet outil adaptée à son activité.

Dans les assiettes, les émissions de gaz à effet de serre peuvent aussi être suivies. Ansamble, une filiale d'Elior France, a lancé en septembre 2020 l'affichage carbone sur certains de ses sites. Suivant une méthodologie proposée par des consultants externes, le score permet aux convives de connaître les performances carbonées de leur plat (note allant de A à E). Les convives sont donc ainsi sensibilisés à l'empreinte carbone de leur alimentation.

Afin d'attester du sérieux qu'accorde l'entreprise à l'enjeu climatique et pour répondre aux attentes de ces parties prenantes, Elior a pour la première fois contribué au niveau enhanced et répondu à l'évaluation CDP Climate Change (Climate Disclosure Project). Cette dernière a pour but d'attribuer une note aux politiques climatiques mises en place dans les entreprises. Cette évaluation va permettre à Elior de mieux structurer son approche de réduction des gaz à effet de serre, sa gestion des risques climatiques mais aussi de son adaptation au changement climatique.

Économiser l'eau

L'utilisation durable de l'eau constitue un enjeu important pour Elior qui consomme directement (sur ses sites) ou indirectement (dans sa chaîne d'approvisionnement) d'importantes quantités de cette ressource. Le Groupe travaille à la mise en place de solutions innovantes sur ses sites afin de réduire ses consommations et maîtriser la qualité de ses rejets.

Son action est notamment centrée sur l'installation d'équipements économes en eau, sur la sensibilisation de ses collaborateurs et clients aux éco-gestes ainsi que sur le traitement des eaux usées pour garantir leur qualité et limiter l'impact sur les milieux naturels.

¹ Agence De l'Environnement Et de la Maîtrise de l'Energie

2.6 S'ENGAGER POUR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS¹

Elior est convaincu que la satisfaction de ses convives reflète l'engagement de ses 105 000 collaborateurs. Le Groupe souhaite qu'ils puissent tous réaliser leur potentiel en proposant un modèle d'entreprise attractif, récompensant leur engagement et leur contribution.

Afin que les initiatives RH soient au cœur des opérations, un principe de subsidiarité est appliqué sur un grand nombre de sujets liés à la gestion des ressources humaines. Ainsi, en cohérence avec la stratégie du Groupe, les décisions et les initiatives sur un large éventail de thématiques sont prises dans chaque pays au plus près des opérations et des collaborateurs. Dans ce cadre, et afin de construire une politique cohérente en support de la mise en œuvre du plan stratégique, la direction des ressources humaines groupe s'est fixée plusieurs domaines d'actions prioritaires :

- la préservation de la santé, de la sécurité et du bien-être des collaborateurs ;

- le développement des compétences ;
- la promotion, la mobilité et les évolutions internes ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion.

En tant qu'employeur responsable, Elior contribue à l'Objectif de développement durable 8 de l'ONU² : «Travail décent et croissance économique».

La crise sanitaire a eu un impact important pour Elior. En effet, avec les périodes de confinement et les nouvelles normes sanitaires, de nombreux sites se sont retrouvés sans activité ou avec une activité réduite. Une grande partie des employés se sont donc retrouvés en chômage partiel ou total. Pour les fonctions le permettant, le télétravail fut généralisé. Pour le retour au travail, des normes sanitaires strictes ont été mises en place afin d'assurer la sécurité des employés et des convives.

2.6.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 30 septembre 2020, Elior comptait plus de 105 000 collaborateurs répartis dans six pays principaux : Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie et Royaume-Uni.

Le Groupe s'engage à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et à leur offrir des opportunités de

développement. Le Groupe considère en effet ces deux facteurs comme des éléments essentiels de la motivation et de la fidélisation de l'ensemble de ses employés. Au 30 septembre 2020, l'ancienneté moyenne des collaborateurs en contrat permanent au sein du Groupe était de sept ans.

Effectifs par pays ^(a)	Nombre	%
France	43 781	41,6 %
Espagne	19 625	18,6 %
États-Unis	15 597	14,8 %
Royaume-Uni	11 086	10,5 %
Italie	10 345	9,8 %
Inde	4 434	4,2 %
Portugal	301	0,3 %
Société Monégasque de Restauration ^(b)	50	>0,1 %
Elior Group^(c)	105 219	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent et non permanent au 30/09/2020 ^(b) SMR était intégrée dans Elior France sur l'exercice précédent ^(c) Hors Elior Luxembourg

Recrutements et départs		2019-2020
Nombre total de recrutements*	nb	92453
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	21,6 % / 78,4 %
Nombre total de départs*	nb	95 422
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	25,5 % / 74,5 %

* Hors transferts et changements d'opérateur

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

² Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

2.6.2 GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Elior s'engage à offrir des conditions de travail optimales à ses collaborateurs et considère la préservation de leur santé et de leur sécurité comme une priorité absolue. Le Groupe met donc tout en œuvre pour atteindre son objectif de protection de ses collaborateurs, mais également de ses sous-traitants et de ses convives.

Une vigilance au plus haut niveau du Groupe

Au sein du Groupe, les données liées à la santé et à la sécurité des collaborateurs (taux de fréquence, taux de gravité...) font l'objet d'un suivi permanent.

Particulièrement impliquée, la direction générale du Groupe suit de manière mensuelle ces données lors des revues de performance de chacune des entités. Des exemples permettant d'identifier les causes profondes des accidents et les mesures correctives mises en place sont aussi présentés lors de ces réunions.

Des équipements adaptés

Le Groupe déploie tous les moyens nécessaires à la mise en place des mesures de prévention adaptées. Les entités dotent ainsi tous les collaborateurs des équipements de sécurité appropriés à leur fonction afin de leur garantir la meilleure protection possible (chaussures de sécurité, gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, etc.).

Formations et sensibilisation

En 2019, Elior Group a lancé sa charte de sécurité sur le lieu de travail. Diffusée dans tous les pays, elle regroupe tous les engagements du Groupe en matière de sécurité au travail afin d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail.

Les formations santé et sécurité au travail sont parmi les programmes les plus suivis du Groupe. Au cours de l'exercice 2019-2020, plus de 40 000 collaborateurs ont suivi au moins une formation sur cette thématique en Italie, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Inde.

Les équipes de chaque entité développent des programmes spécifiques à leurs marchés et à leurs besoins.

En France, un travail a été réalisé en lien avec les équipes d'approvisionnement afin de réduire la taille des produits réceptionnés et diminuer le poids des charges manipulées par les équipes.

En complément des formations en présentiel, le Groupe développe une offre de formation online. Un programme en e-learning a ainsi été déployé en 2019 pour permettre à tous de mieux identifier les causes profondes des accidents du travail et de mettre en place les actions correctives nécessaires.

Ces actions montrent l'importance qu'accorde Elior à la sécurité de ces employés. Cette volonté et ses actions se sont traduites sur l'exercice par une amélioration du taux de fréquence des accidents du travail et du taux de gravité.

Indicateurs de performance	2019-2020	2018-2019
Taux de fréquence des accidents de travail ^{(a) (b)}	23,30	28,34 ^(d)
Taux de gravité ^(c)	1,35	1,52 ^(d)

^(a) Effectifs en contrat permanent, en contrat non permanent, extras et vacataires

^(b) Nombre d'accidents avec arrêt (au moins 1 jour) exprimé par million d'heures travaillées

^(c) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents avec arrêts pour 1 000 heures travaillées

^(d) Donnée mise à jour suite à un changement de méthodologie dans le calcul par Elior Services afin de s'aligner sur le protocole d'Elior Group. Les arrêts de travail rejetés par la Sécurité Sociale ne sont maintenant plus pris en compte (donnée précédente en 2018-2019 : 1.65)

Aucun accident de travail mortel n'a été recensé dans le Groupe au cours de l'exercice écoulé.

Elior UK a mis en place des sessions de formation sur les risques psychologiques appelées *Mental Health First Aiders*. Lors de la première phase, 12 employés ont été formés. Par la suite, une communication sera faite dans l'entreprise sur le sujet et le rôle de ces employés afin que les autres collègues sachent pourquoi et comment les contacter si nécessaire.

Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail varie en fonction du contexte local de chaque entité et des marchés sur lesquelles elles opèrent.

Pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs, Elior est attentif à proposer un modèle d'organisation du travail attractif et flexible (contrat à temps partiel, télétravail, etc.). Gage d'efficacité et de motivation des collaborateurs, les entités du Groupe signent régulièrement des accords collectifs

sur cette thématique (voir paragraphe 2.6.5, «Dialogue social et rémunération»).

Au 30 septembre 2020, les effectifs travaillant à temps partiel représentaient 50,7 % de l'effectif total de l'entreprise.

2.6.3 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET FAVORISER LA MOBILITÉ ET LES ÉVOLUTIONS INTERNES

Elior attache une importance particulière au développement des compétences et à l'employabilité de ses collaborateurs. L'action du Groupe en matière de développement s'articule autour de trois axes principaux : le renforcement d'une culture du développement des compétences, la promotion de la mobilité et des évolutions internes, et la formation.

dans plusieurs pays. À compétences égales, un candidat interne est toujours privilégié à un candidat externe. En 2020, face à la situation exceptionnelle liée à la COVID-19 et à la forte évolution de l'activité, Elior a mis un accent particulier sur la mobilité interne, entre les sites et marchés, afin de favoriser au mieux le maintien dans l'emploi.

Renforcer la culture du développement

Au cours de l'exercice 2019-2020, Elior Group a mis l'accent sur le déploiement de ses processus de management des «Talents» afin de renforcer la culture du développement dans l'ensemble de ses entités.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le taux de recrutement interne pour les fonctions managériales a été de 55,0 %.

Développer les compétences des collaborateurs

Pour renforcer le développement de ses collaborateurs, Elior leur propose des formations leur permettant de monter en compétences dans le cadre de leur poste ou bien de préparer leur évolution vers un prochain poste.

Les entretiens de performance, de développement et les revues des talents ont été déployés sur l'ensemble des entités et auprès d'une cible plus large de collaborateurs afin de contribuer à :

- la compréhension de la stratégie du Groupe, l'alignement, et la formalisation des objectifs et de la contribution de chacun ;
- l'identification du niveau de satisfaction des collaborateurs dans leur poste et dans le Groupe, de leurs souhaits d'évolution et de leurs besoins de développement ;
- l'anticipation des changements de poste et l'identification et la préparation des successeurs

Les catalogues de formation sont régulièrement mis à jour afin de prendre en compte les évolutions des marchés au sein desquels le Groupe opère. Les programmes couvrent des thématiques diverses telles que l'hygiène alimentaire, la santé et sécurité au travail ou encore le développement de compétences managériales. Les formats proposés diffèrent en fonction des thématiques abordées, des cibles et des objectifs poursuivis. Les sessions de formation peuvent être effectuées en présentiel ou à distance (e-learning, classes virtuelles), en groupe ou en individuel.

A ce jour, l'ensemble des pays du Groupe bénéficient des mêmes processus de gestion des Talents ainsi que du même outil.

Au Royaume-Uni, la *Chef School* a par exemple été créée par Elior UK afin de pallier le manque de chefs expérimentés correspondants à ses besoins. Ce cursus de neuf mois, en alternance entre des périodes de formation sur site et des périodes en classe, a permis de former plus de 50 chefs depuis sa création il y a cinq ans. À l'issue du programme, les chefs reçoivent une qualification professionnelle en cuisine (*Professional Cookery Level 2*) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant. Cette année, 10 étudiants écossais et 14 du sud de l'Angleterre ont participé à ce programme. En France, la formation de la troisième promotion de responsables de site souhaitant évoluer vers le poste de responsable de secteurs, en partenariat avec Sciences Po, a été lancée. En 2020, le contexte spécifique lié à la COVID-19 et la période d'isolement a contraint à décaler certaines formations présentiels. Pour autant, Elior a continué à développer ses collaborateurs via de la formation à distance. L'entité Restauration Collective France a déployé en mars 2020 une nouvelle plateforme de formation

Développer la mobilité et les évolutions internes

Elior encourage ses collaborateurs à évoluer au sein de l'entreprise et considère le développement de la mobilité et des évolutions internes comme une priorité. Le Groupe s'est fixé l'objectif de pourvoir 70 % de ses fonctions managériales via la mobilité interne d'ici 2025. Signe de l'importance de ce sujet, cet indicateur constitue l'un des critères de la rémunération variable du directeur général du Groupe (voir paragraphe 3.1.6.4, «Tableaux de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019/2020 selon la nomenclature de l'AMF»).

Les postes vacants sont communiqués aux collaborateurs. Un outil recense l'ensemble des offres de poste en France et Angleterre. Des comités mobilité ont été mis en place

digitale, *L'Ac@démie by Elior*, accessible à l'ensemble de ses collaborateurs. Elior North America a conçu et déployé 4 modules de formation liés à la gestion de la COVID-19, chacun ayant été suivi par quelques milliers de collaborateurs. En Espagne, un vaste plan de formation digitale a été lancé pendant la période de confinement,

près de 18 000 modules digitaux ont été suivis par les collaborateurs espagnols, pour un total de plus de 50 000 heures de formation digitale. Par ailleurs, près de 15 000 collaborateurs espagnols ont suivi les formations en ligne sur les mesures à respecter liées à la COVID-19.

2.6.4 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Elior est convaincu que la diversité de ses équipes constitue une source de richesse, d'innovation et de performance.

Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités opérationnelles développent des outils et des programmes pour encourager l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle et de parcours, ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

Féminiser le *top management*

Au 30 septembre 2020, les femmes représentaient plus des deux tiers des effectifs du Groupe et près de la moitié des managers.

La féminisation du top management constitue une priorité pour le Groupe. Au cours de l'exercice écoulé, 55 % des managers recrutés étaient des femmes et le Groupe entend poursuivre ses actions en faveur d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à fortes responsabilités.

Début 2020, un groupe de travail avec des représentants des différents pays et de différents métiers a été créé afin de travailler pour une plus grande diversité Hommes/Femmes au sein d'Elior. Sur la base de ces travaux, un comité de pilotage présidé par Philippe Guillemot et réunissant 10 leaders de tous horizons a validé les ambitions du Groupe et les plans d'actions pour les atteindre. Elior s'est notamment fixé comme objectifs de développer le pourcentage de femmes au sein de ses instances dirigeantes (COMEX Groupe, COMEX Pays, Leaders Committee) et d'atteindre un seuil entre 30 à 40% d'ici 2025, puis entre 40 à 60% d'ici 2030.

Répartition des effectifs par genre (Femmes/Hommes)	30 septembre 2020
Conseil d'administration ^(a)	4 femmes / 5 hommes
Comité exécutif ^(a)	3 femmes / 10 hommes
Leaders Committee ^(a)	19 femmes / 85 hommes
Managers	49 % / 51 %
Non managers	71 % / 29 %
Elior Group	68 % / 32 %

^(a) Valeurs absolues

Elior considère l'ensemble de ses métiers comme un véritable moteur d'intégration sociale et souhaite donner sa chance à tous.

Plus de 25 000 personnes de moins de 25 ans et plus de 18 000 personnes de plus de 50 ans ont été embauchées au cours de l'exercice 2019-2020.

La répartition par âge des effectifs permanents du Groupe est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

Répartition des effectifs par âge ^(a)	30 septembre 2020
Moins de 30 ans	13,6%
De 30 à 39 ans	19,5%
De 40 à 49 ans	26,6%
De 50 à 59 ans	30,4%
60 ans et plus	9,9%
Total Elior Group	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent au 30 septembre 2020

De nombreux programmes accompagnent l'intégration et le développement des collaborateurs. Ainsi au-delà des

nombreuses formations métiers, des formations spécifiques sont proposées.

Handicap

Elior agit quotidiennement afin d'encourager et de favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Au 30 septembre 2020, 3 511 collaborateurs du Groupe (3,3 % de l'effectif total) étaient en situation de handicap.

Des programmes spécifiques sont mis en place par les entités opérationnelles afin d'accompagner cette population aux besoins spécifiques.

En 2019, dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes handicapées, les employés de la

Tour Egée en France ont pu participer à des animations (quizz, atelier ludiques, session d'information...) pour les sensibiliser aux différents types de handicaps sensoriels (auditifs et visuels) et aux handicaps invisibles.

Pour anticiper et prévenir les licenciements pour inaptitude Elior France dispose, par exemple, d'un pôle de maintien dans l'emploi. Au cours de l'exercice 2019-2020, 177 collaborateurs ont bénéficié de l'accompagnement de cette structure. Elior France collabore également avec des entreprises du secteur protégé (Esat¹, entreprise adaptée², etc.) et a confié plus de 500 000 euros de chiffre d'affaires au secteur de l'économie sociale et solidaire en 2019-2020.

2.6.5 DIALOGUE SOCIAL ET RÉMUNÉRATION

Dialogue social

Elior respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail dans l'ensemble de ses entités opérationnelles :

- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Elior organise son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou encore au niveau des entités.

En 2005, le Groupe a mis en place un comité d'entreprise européen (CEE) impliquant l'ensemble de ses filiales implantées dans l'Union Européenne. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Des accords sont régulièrement signés par les entités du Groupe afin d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs et l'efficacité de l'entreprise. Ces accords portent notamment sur des thématiques liées à l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la rémunération et les avantages octroyés aux salariés, etc.

Au cours de l'exercice, des accords collectifs ont été signés par les différentes entités du Groupe. De nombreux

accords pluriannuels signés au cours des exercices précédents sont par ailleurs toujours en vigueur.

Politique de rémunération

Elior a mis en place des politiques de rémunération visant à garantir l'équité interne entre ses différents périmètres et à favoriser la mobilité entre activités. Aucune discrimination n'est tolérée. Des enquêtes de rémunération sont régulièrement effectuées par les entités opérationnelles afin d'identifier les pratiques des marchés et offrir ainsi une rémunération attractive à ses employés et aux candidats à l'embauche.

¹ Établissement et service d'aide par le travail.

² Les entreprises adaptées permettent aux personnes reconnues comme travailleurs handicapés d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Elles emploient au moins 80 % de salariés handicapés dans leurs effectifs de production.

2.6.6 AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Elior souhaite que les territoires au sein desquels il est implanté tirent profit de ses activités, en s'attachant notamment à favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Pour cela, le Groupe organise son recrutement en collaboration avec des partenaires locaux (agences d'emploi locales, associations, etc.) et refuse toute discrimination (voir paragraphe 2.6.4, «Promouvoir la diversité et l'inclusion»).

Un soutien apporté lors de la crise sanitaire

La crise sanitaire et les périodes de confinement ont accentué la précarité des nombreux ménages déjà fragiles. Elior Italie a donné environ 5000 plats cuisinés emballés à des familles suivies par les services d'assistance publique et à des personnes de plus de 65 ans qui ne peuvent pas quitter leur domicile. Les repas distribués proviennent de la cuisine centrale de *Zola Predosa* opérée par Elior. Réalisé en collaboration avec la municipalité de *Casalecchio di Reno*, ce projet vise à soutenir la municipalité et les associations actives dans la région dans leurs actions de solidarité envers les personnes en situation de précarité.

Autre exemple, en France, Elior, Ansamble et l'Alsacienne de Restauration ont soutenu la Croix-Rouge Française, une association d'aide humanitaire qui a pour objectif de venir en aide aux personnes en difficulté en France et à l'étranger. 3000 repas froids ont été fournis dans les villes de Paris, Lyon, Strasbourg, Marseille, Bordeaux et Rennes. Produits par 6 cuisines centrales réparties sur le territoire, les repas ont été spécialement élaborés pour répondre à la demande de la Croix-Rouge. Cette prestation a pu être mise en place rapidement grâce à l'implication et aux capacités d'adaptation des équipes. En Espagne, Serunion a livré plus de 6 000 kg de nourriture à des associations locales.

Elior Group Solidarités

Créée en 2017, Elior Group Solidarités est une association visant à financer, soutenir et promouvoir des initiatives solidaires dans quatre domaines : l'alimentation, l'insertion sociale et professionnelle ainsi que l'éducation.

Présidée par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, Elior Group Solidarités intervient notamment *via* :

- le soutien financier de projets solidaires portés par les collaborateurs du Groupe ;
- l'attribution de bourses d'études ;
- un engagement financier, humain et matériel auprès d'associations
- le soutien à des projets environnementaux

Lancé chaque année pour encourager les engagements solidaires de collaborateurs du Groupe, l'appel à projets d'Elior Group Solidarités permet d'accompagner des associations d'intérêt général. Depuis sa création, l'association a ainsi pu soutenir plus de 40 projets aux États-Unis, en France, en Inde, en Italie et au Royaume-Uni.

Lors de l'exercice, Elior Group Solidarité a notamment décidé d'apporter une aide financière à *Carolina Farm Trust*. L'association, située près de Charlotte aux États-Unis, soutient les projets de fermes associatives. Plus précisément, Elior Group Solidarités va soutenir financièrement la ferme urbaine d'Aldersgate (7 hectares). Cette ferme va permettre aux habitants de l'Est de Charlotte d'avoir accès à des produits locaux frais et sains et d'être informés sur les bonnes pratiques alimentaires, tout en favorisant la mobilité sociale grâce à la création d'emplois d'insertion.

L'association soutient également une initiative solidaire en faveur de jeunes défavorisés. Pour l'année scolaire 2019-2020, des bourses ont été attribuées à 20 apprenants de l'École de Paris des Métiers de la Table, leur permettant d'acheter le matériel nécessaire à la scolarité (mallette, tenue).

Aussi, Elior Group Solidarités s'engage en faveur de la transition écologique et soutient deux associations spécialistes de l'agro-écologie. Cette démarche en faveur de l'environnement participe à la transition des modèles agricoles et contribue positivement à l'impact carbone d'Elior. Les projets portés par ces deux associations permettent de diminuer les pressions sur l'environnement (réduction des émissions de gaz à effet de serre, baisse du recours aux produits chimiques...), et de renforcer le rôle de la biodiversité comme facteur de production.

Aussi, plus de 300 collaborateurs français, espagnols, britanniques, américains et italiens se sont mobilisés au cours du Challenge connecté d'Action Contre la Faim. Organisé par l'ONG Action contre la faim, cet événement permet de récolter des fonds visant à mettre en place des activités d'accès à l'eau, d'hygiène et d'assainissement en Jordanie.

Enfin, un fonds de soutien aux collaborateurs les plus exposés aux conséquences de la crise a été mis en place. Conscient de l'impact potentiel de crise, Elior a décidé de créer un fonds solidaire de soutien aux plus fragilisés de ses collaborateurs. L'objectif de ce fonds est de fournir une aide financière aux collaborateurs rencontrant des difficultés personnelles ou médicales liées à la crise du COVID-19.

2.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

2.7.1 ORGANISATION DU REPORTING

Collecte des données

Pour garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble de son périmètre de reporting, Elior Group diffuse à toutes ses entités opérationnelles un protocole regroupant l'ensemble des définitions des indicateurs extra-financiers (sociaux, environnementaux et sociétaux) ainsi que les méthodes de calcul associées. Mis à jour annuellement, ce document sert également de base aux travaux annuels de vérification externe effectués par l'organisme tiers indépendant désigné par le Groupe. Il est mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande.

Le processus de reporting d'Elior Group est organisé autour de deux catégories d'intervenants :

- Département RSE Groupe : en charge du processus de reporting extra-financier au niveau du Groupe (définition des indicateurs, collecte des données auprès des entités opérationnelles, consolidation, etc.), le département RSE est garant de sa cohérence et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes ;
- Réseau des correspondants RSE : la collecte des données au niveau des entités opérationnelles est pilotée par les correspondants RSE qui assurent leur contrôle et leur cohérence. En cas d'écart significatif identifié, une analyse est effectuée en vue d'expliquer cette variation ou bien pour la corriger.

Outils de reporting

Les indicateurs extra-financiers du Groupe sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données. Cependant, l'ensemble des données nécessaires au reporting RSE sont transmis au département RSE via une seule et même plateforme dédiée à ce dernier. C'est de cet outil que sont réalisés les travaux de consolidation.

Pour les données sociales, les données reportées par la France sont issues d'un même outil de reporting, alimenté par un système de paie commun à la quasi-totalité des filiales françaises (Pléiades). À l'international, et pour les filiales hors Pléiades, les données sociales sont collectées via les systèmes d'information des entités et transmis au département RSE à partir d'un fichier de collecte standard.

Après avoir réalisé des contrôles de cohérence, le département RSE Groupe assure la consolidation des

données sociales de toutes les entités sur la base des informations remontées par les sociétés.

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation des données publiées concerne l'ensemble des entités du Groupe. Toutefois, pour assurer la qualité et la fiabilité des données communiquées, le Groupe peut décider d'exclure certaines entités de tout ou partie des indicateurs. C'est notamment le cas pour les sociétés dont le Groupe a récemment fait l'acquisition. Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre restreint, le taux de couverture est mentionné.

Les règles d'intégration et d'exclusion au périmètre de reporting extra-financier du Groupe sont les suivantes :

- Exclusion du périmètre : les sociétés sorties du périmètre financier en cours de l'exercice considéré (avant le 30 septembre) sont exclues du périmètre ;
- Intégration au périmètre : les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le périmètre de reporting RSE dans un délai d'un an maximum. De même, les sites de restauration collective et de services 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.

Les indicateurs environnementaux et sociétaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception de la société suivante : Société Monégasque de Restauration et Elior Luxembourg.

Sauf indication contraire, les données collectées couvrent la période allant du 1er octobre 2019 au 30 septembre 2020. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données sur l'ensemble de l'exercice (1er octobre 2019 au 30 septembre 2020) ;
- d'une donnée à la fin de l'exercice (30 septembre 2020) ;

- pour Elior North America, la période couverte est alignée avec celle du reporting financier local Elle s'étend du 28 septembre 2019 au 2 octobre 2020.

Le périmètre du reporting des indicateurs sociaux 2019-2020 couvre 99,9% de l'effectif total du Groupe, soit 105 219. Cette année, Elior Luxembourg (70 employés) n'a pas pu être intégré dans ce dernier.

Le périmètre du reporting 2019-2020 des indicateurs environnementaux et sociétaux couvrent 99,8% des employés total et du chiffre d'affaire du Groupe. La Société Monégasque de Restauration (50 employés) et Elior Luxembourg (70 employés) ne sont intégrés dans le périmètre.

Précisions méthodologiques

Du fait de la répartition géographique des différentes activités du Groupe et du très grand nombre de restaurants et points de ventes (plus de 22 700), certains indicateurs peuvent présenter des limites en raison, notamment, de la difficulté à collecter les données. Les méthodologies utilisées sont donc adaptées à cette complexité.

Indicateurs sociaux :

Managers

Pour être considéré comme manager, un collaborateur doit être responsable d'une équipe (management d'un ou plusieurs collaborateurs) et/ou être responsable d'un budget.

En France, les cadres ainsi que les agents de maîtrise sont considérés comme des managers.

Formation

Tous les effectifs de managers et non managers en contrat permanent et non permanent sont comptabilisés dans les indicateurs liés à la formation.

Catégories de formation comptabilisées :

- Formations en présentiel ou en e-learning ;
- Formations dispensées par les centres de formation ;
- Formations dispensées par des prestataires externes ;
- Formations d'accompagnement à la prise d'un poste ;
- Formations obligatoires liées à la législation du pays (ex : sécurité) ;
- Formations dispensées par les collaborateurs (certifiés ou non) qui répondent à toutes les conditions suivantes : support de formation

formalisé, d'une durée de plus d'une heure, ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles.

Seules les heures de formation auxquelles un salarié a effectivement participé sont comptabilisées, et non pas le nombre d'heures de formation auxquelles il s'est inscrit. Exemple : un salarié inscrit à une formation de 5 jours, mais n'ayant été présent que 4 jours, ne sera comptabilisé que 4 jours.

Mobilité interne

Elior Group considère comme de la mobilité professionnelle interne :

- un changement de niveau de responsabilité, y compris une promotion dans un poste de manager : non manager en contrat permanent bénéficiant d'une mobilité interne et devenant manager ;
- une évolution de poste (changement d'emploi ou de service) avec ou sans changement de niveau de responsabilité.

Le taux de recrutement interne calcule la part des postes de manager en contrat permanent pourvus via les mobilités internes entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020. Cet indicateur correspond au ratio entre le nombre de managers ayant changé de poste (promotion ou évolution d'affectation) et le nombre total de postes de managers pourvus (mobilités internes + recrutements externes). Depuis 2019, les non-managers devenant managers suite à une mobilité interne sont pris en compte dans le calcul de cet indicateur.

Accidentologie

Elior définit comme un accident du travail avec arrêt, tout accident (y compris mortel) survenu soudainement pendant les heures de travail, à l'origine d'une lésion corporelle, et nécessitant au moins un jour calendaire d'arrêt de travail. Tous les effectifs sont considérés dans le calcul des accidents du travail : contrats permanents, contrats non permanents, extras/vacataires et stagiaires. Seuls les intérimaires ne sont pas comptabilisés.

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins un jour) par million d'heures travaillées.

Le taux de gravité correspond au nombre de jours calendaires d'absence (hors jours d'absence pour rechutes) par millier d'heures travaillées.

Absentéisme

Elior considère comme absentéisme toutes les heures d'absence (indemnisées ou non) non planifiées des managers et non managers en contrat permanent.

Lors de la crise de la COVID-19, les jours de congé résultant des restrictions gouvernementales ont été exclus de l'indicateur. Cependant, dans quelques pays où Elior est implanté comme la France, des congés maladie ont été accordés pour les parents devant s'occuper de leurs enfants non scolarisés. Ce motif d'absentéisme a été inclus dans l'indicateur.

Types d'absences comptabilisées :

- Accidents du travail avec arrêt (au moins un jour) ;
- Arrêts maladie ;
- Arrêts pour maladies professionnelles ;
- Toutes les autres absences injustifiées.

Indicateurs sociétaux et environnementaux :

Produits labellisés

Elior Group considère comme labellisés, tous les produits alimentaires et non alimentaires détenteurs d'un label ou d'une certification du type (liste non-exhaustive) : FSC, PEFC, MSC (*Marine Stewardship Council*), Max Havelaar, Rainforest Alliance, EU Ecolabel, CMR, Oeko-Tex, Ecocert, Red Tractor, etc.

Les produits certifiés biologiques, commerce équitable, AOP (Appellation d'origine protégée), AOC (Appellation d'origine contrôlée), IGP (Indication géographique protégée) sont également considérés comme labellisés.

Produits locaux

Du fait de la diversité des géographies au sein desquelles Elior Group opère, la définition de «produit alimentaire local» diffère selon les pays :

- France : les produits fabriqués sur le territoire français et consommés à une distance maximale de 200 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Espagne/Portugal : tous les produits cultivés ou fabriqués en Espagne ou au Portugal sont considérés comme locaux, indépendamment de la distance du lieu de consommation ;
- Italie : tous les produits cultivés, produits ou transformés en Italie et consommés à une distance maximale de 150 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Inde: tous les produits (fruits et légumes, viandes, etc.) produits/élevés/abattus en Inde sont considérés comme locaux, indépendamment du lieu de consommation ;

- Royaume-Uni : tous les produits alimentaires fabriqués au Royaume-Uni sont considérés comme locaux. Ces produits peuvent contenir des matières premières provenant de l'étranger ;
- États-Unis : tous les produits consommés à moins de 200 miles du lieu de production sont considérés comme locaux.

Produits de la mer durables, produits biologiques et œufs hors-cage pour Elior India

Afin de refléter les attentes des parties prenantes externes (clients, convives et société) d'Elior India sur ces trois enjeux, cette entité est hors-scope pour ces indicateurs. En effet, à ce jour, aucune demande n'a été réalisée par des clients pour des produits alimentaires biologiques, produits de la mer durables et œufs hors-cage. De plus, la maturité de la chaîne d'approvisionnement indienne sur ces sujets est en adéquation avec ces attentes sociétales encore faibles.

Consommations de flux

Elior intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients en France et à l'étranger, où, bien souvent, les données liées aux consommations de flux ne sont pas disponibles. Il est donc difficile pour le Groupe de mesurer de manière fiable et globale ses consommations de fluides sur les sites de ses clients.

Consommation d'eau :

Sur cet exercice, un changement de méthode a été opéré afin d'améliorer la robustesse de l'indicateur. Les volumes d'eau pris en compte ne concernent que ceux consommés par les cuisines centrales du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe. Précédemment, l'ensemble de sites d'Elior en gestion du contrat étaient pris en compte.

La consommation d'eau n'est donc pas comparable avec l'exercice précédent.

Consommation d'énergie :

Les volumes d'électricité pris en compte ne concernent que ceux consommés par les sites du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe.

Bilan carbone

Communiqués pour la première fois, lors de l'exercice précédent, cette année, les indicateurs concernant les émissions de gaz à effet de serre (GES) ont fait l'objet d'une revue approfondie. Le bilan carbone du Groupe a été calculé conformément à la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*.

Les émissions calculées sont basées sur des données d'activité et des facteurs d'émissions. En cas d'indisponibilité des données pour certaines géographies, des extrapolations ont été effectuées.

Le «scope 1» correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées dans les sites du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Ici, pour les émissions liées aux consommations de gaz, seulement les sites en charge du contrat sont pris en compte. Ce

périmètre intègre aussi les émissions de la flotte de véhicule.

Le «scope 2» correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité.

Le «scope 3» correspond aux autres émissions indirectes, notamment aux achats de matières premières, aux transports amont et aval, ainsi qu'aux déplacements des employés. Les consommations d'électricité et de gaz des sites non porteur du contrat sont prises en compte ici.

2.7.2 TABLE DE CONCORDANCE – DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

ÉLÉMENTS REQUIS PAR LA DPEF*	PARAGRAPHE(S) DE LA DPEF
Description du modèle d'affaires du Groupe	1.6 « Modèle d'affaires » 2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité du Groupe	2.1.3 « Cartographie des risques extra-financiers »
Conséquences sur le changement climatique de l'activité du Groupe et de l'usage des biens et services produits	2.5.2 « Limiter l'empreinte environnementale du Groupe »
Engagements sociétaux du Groupe en faveur :	
– du développement durable	2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
– de l'économie circulaire	2.5 « Encourager le développement de l'économie circulaire »
– de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire	2.5.1 « Réduire le gaspillage alimentaire »
– du respect du bien-être animal	2.4.1 « Privilégier les produits issus d'une agriculture durable »
– d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.3 « Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable » 2.4 « S'approvisionner de manière responsable »
Impacts des accords collectifs conclus par le Groupe sur sa performance économique ainsi que sur les conditions de travail de ses salariés	2.6.5 « Dialogue social et rémunération »
Informations relatives aux actions :	
– de lutte contre les discriminations et de promotion des diversités	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– en faveur des personnes handicapées	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2.2 « Lutte contre la corruption »
– en faveur du respect des Droits de l'homme	2.2 « Conduire de manière responsable ses activités »

2.7.3 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

DES INGRÉDIENTS DURABLES		2019-2020	2018-2019
% d'achats de produits alimentaires biologiques	%	3,2 % ¹	3,7 %
% d'achats de produits alimentaire labellisés ²	%	13,7 %	12,9% ³
% d'achats de produits alimentaires locaux	%	12,7 % ⁴	20,0 % ⁵
% d'œufs hors cage	%	9,2 % ¹	9,9 %
% de produits de la mer responsables	%	35,7 % ¹	29,4 %
% d'emballages et consommables responsables	%	17,3 %	14,4 % ⁶
Nombre d'audits fournisseurs réalisés*	Nb	282	399

*Au cours de l'exercice considéré

DES CHOIX SAINS ET BONS		2019-2020	2018-2019
% d'achats d'ingrédients nutritifs et d'origine végétale ⁷	%	17,0 %	18,9 %
% de recettes végétariennes	%	19,3 %	15,5 %
Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction*	Nb	4 041	5 960
Nombre d'experts en nutrition	Nb	571	629
Nombre d'audits hygiène réalisés*	Nb	9 747	22 374
Nombre d'analyses produits réalisées*	Nb	52 889	76 941
% des revenus du groupe provenant d'entités testant au moins un outil d'information nutritionnelle ⁸	%	89 %	-

* Au cours de l'exercice considéré

ÉCONOMIE CIRCULAIRE		2019-2020	2018-2019
% de sites valorisant les biodéchets*	%	89,0 % ⁹	83,2 % ⁹
% de valorisation des huiles alimentaires usagées ¹⁰	%	81,0 %	84,0 %
Consommation en eau ¹¹	m ³	471 823	-
Consommation d'électricité ¹²	kWh	79 909 587 ¹³	69 865 663 ¹⁴
Emissions globales de CO ₂ (scopes 1, 2 et 3)**	Teq CO ₂	3,23 millions de Teq CO ₂	-
% des revenus du groupe provenant d'entités testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire ¹⁵	%	85 %	-

* Sites Elior Group contractuellement en charge de la gestion des déchets

** Suite à un changement de méthodologie, une comparaison des données avec l'exercice 2018-2019 n'est pas pertinente (voir partie 2.5.2 «Limiter l'empreinte environnementale du Groupe»).

¹ Hors Elior India (voir partie 2.7.1 «organisation du reporting»)

² Hors Elior America. Redéfinition de l'indicateur par rapport à l'exercice précédent: maintenant, uniquement les achats alimentaires sont pris en compte

³ Donnée mise à jour suite à la mise à jour de la définition du KPI (voir référence 2)

⁴ Hors Elior Portugal

⁵ Hors Elior North America et Elior Portugal

⁶ Hors Elior Italy

⁷ Hors Elior India.

⁸ Indicateur créé lors de cet exercice

⁹ Hors Elior Italy.

¹⁰ Hors Elior North America.

¹¹ Changement de définition : cuisines centrales contractuellement en charge de l'approvisionnement en eau.

¹² Sites contractuellement en charge de l'approvisionnement en électricité.

¹³ Hors Elior india

¹⁴ Hors Elior NA et Elior India

¹⁵ Indicateur créé lors de cet exercice

ETHIQUE ¹		2019-2020	2018-2019
Nombre de sessions d'information sur l'éthique des affaires réalisées	Nb	24	-
Nombre d'employés ayant assistés à une session de formation ou de sensibilisation sur l'éthique des affaires	Nb	247	-

2.7.4 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIAUX

EFFECTIFS		2019-2020	2018-2019
Effectif total au 30 septembre	nb	105 219 ²	110 267 ³
Répartition de l'effectif total par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)	%	86,5 % / 13,5 %	86,7 % / 13,3 %
Statut (managers / non managers)		13,0 % / 87,0 %	13,0 % / 87,0 %
Genre :			
Effectif total (femmes/hommes)	%	68,0 % / 32,0 %	68,0 % / 32,0 %
Effectif manager (femmes/hommes)	%	48,8 % / 51,2 %	48,9 % / 51,1 %
Répartition de l'effectif permanent par âge :			
Moins de 30 ans	%	13,6 %	15,9 %
Entre 30 et 39 ans	%	19,5 %	20,1 %
Entre 40 et 49 ans	%	26,6 %	26,4 %
Entre 50 et 59 ans	%	30,4 %	28,9 %
60 ans et plus	%	9,9 %	8,7 %
Temps plein / Temps partiel	%	49,3 % / 50,7 %	47,5 % / 52,5 %
Ancienneté moyenne de l'effectif permanent	nb	7 ans	7 ans
Répartition de l'effectif total par pays :			
France	%	41,6 %	40,8 %
Espagne	%	18,7 %	17,7 %
États-Unis	%	14,8 %	16,6 %
Royaume-Uni	%	10,5 %	11,1 %
Italie	%	9,8 %	9,3 %
Inde	%	4,2 %	4,2 %
Portugal	%	0,3 %	0,3 %
Société Monégasque de Restauration (SMR)	%	>0,1 %	>0,1 %
Total	%	100,0 %	100,0 %

¹ Nouveaux indicateurs

² Hors Elior Luxembourg

³ Hors Elior Luxembourg.

RECRUTEMENTS		2019-2020	2018-2019
Nombre total de recrutements*	nb	92 453	119 901
Répartition des recrutements par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)*	%	21,6 % / 78,4%	23,1 % / 76,9 %
Statut (managers / non managers)*	%	3,0 % / 97,0 %	2,9 % / 97,1 % ¹
Genre (femmes / hommes)*	%	74,1 % / 25,9 %	74,2 % / 25,8 %
% de femmes dans les embauches de managers*	%	54,7 % / 45,3 %	53,5 % / 46,5 %
Age			
Nombre de personnes recrutées de moins de 25 ans*	Nb	25 264	29 034
Nombre de personnes recrutées de plus de 50 ans*	Nb	18 468	19 270
Nombre total d'entrées résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	Nb	4 591	6 964

* Hors transferts et changements d'opérateur

DÉPARTS		2019-2020	2018-2019
Nombre total de départs*	Nb	95 422	118 472
Répartition des départs par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)*	%	25,5 % / 74,5 %	23,9 % / 76,1 %
Motif pour les contrats permanents*			
% des départs à l'initiative du collaborateur		61,1 %	65,8 %
% des départs à l'initiative de l'employeur		31 %	25,2 %
% des départs pour autres raisons ²		7,9 %	9,0 %
Motif pour les contrats non permanents*			
% des départs à l'initiative du collaborateur	%	2,8%	3,1 %
% des départs à l'initiative de l'employeur	%	1,0 %	1,0 %
% des départs pour autres raisons ²	%	96,2 %	95,9 %
Nombre total de départs résultant d'un transfert ou changement d'opérateur	Nb	5 348	7 921

* Hors transferts et changements d'opérateur

SANTÉ ET SECURITÉ AU TRAVAIL		2019-2020	2018-2019
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ³		23,30	28,34*
Taux de gravité ⁴		1,35	1,52*

* Donnée mise à jour suite à un changement de méthodologie dans le calcul par Elior Services afin de s'aligner sur le protocole d'Elior Group. Les arrêts de travail rejetés par la Sécurité Sociale ne sont maintenant plus pris en compte (donnée précédente en 2018-2019 : 1.65)

¹ Donnée recalculée suite à une erreur identifiée dans la méthodologie suivie

² Commun accord entre le salarié et l'employeur (exemple : rupture conventionnelle en France), fin de contrat pour les contrats non permanents.

³ Nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) par million d'heures travaillées pour l'effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires).

⁴ Nombre de jours non travaillés suite à des accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) pour 1 000 heures travaillées (effectifs permanents et non permanents).

2 Responsabilité d'entreprise

Note méthodologique

ABSENTÉISME		2019-2020	2018-2019
Taux d'absentéisme [effectif total en contrat permanent] ¹	%	6,5 %	5,5 %
Taux d'absentéisme par statut [manager / non manager]	%	3,8 % / 7,0 %	3,0 % / 6,1 %

FORMATION		2019-2020	2018-2019²
Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'exercice	Nb	59 629 ³	48 801
Nombre moyen d'heures de formation :			
Par collaborateur		4,2 ⁴	4,7
Par statut [managers / non managers]		5,2 / 4,0 ⁴	11,7 / 3,7

Evolution de carrière		2019-2020	2018-2019
% de recrutement interne pour les fonctions managériales ⁵	%	55,0 %	54,9 %

HANDICAP⁶		2019-2020	2018-2019
% d'employés en situation de handicap au 30 septembre	%	3,3 %	3,9 %
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice	Nb	396	1 607

¹ [Heures d'absence de l'effectif permanent (accidents du travail avec arrêt, maladies ordinaires et maladies professionnelles)] / [Heures de travail théoriques de l'effectif permanent].

² Hors Elior North America.

³ Hors Elior North America, SMR et Elior France

⁴ Hors Elior France et SMR

⁵ Hors SMR

⁶ Hors SMR

2.7.5 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2020

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes d'Elior Group, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 septembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;

- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des

- raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
 - Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - o apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
 - o corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes¹ et pour lesquelles nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.
 - Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
 - Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
 - Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs² que nous avons considérés les plus importants :
 - o des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - o des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices³ et couvrent entre 19% et 87% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
 - Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.
- Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre mai et décembre 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

¹ Informations qualitatives sélectionnées : Politique RSE *Impacts+* d'Elior Services ; Partenariats Elior France avec les démarches filières ; Actions mises en place pour concevoir des menus de qualité en adéquation avec les attentes des convives ; Politique en matière de mobilité et d'évolution interne.

² Informations quantitatives :

- Sociales : Effectif total au 30 septembre 2020 (réparti par genre et par âge) ; Effectif à temps partiel/ temps plein, Nombre total de recrutements ; Nombre total de départs réparti par motif ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Taux de recrutement interne pour les fonctions managériales.
- Environnementales : Emissions globales de CO₂ (scope 1, 2 et 3) ; Pourcentage de sites valorisant les biodéchets.
- Sociétales : Nombre d'audits hygiène réalisés ; Pourcentage d'achats de produits alimentaires biologiques ; Pourcentage d'emballages et consommables responsables ; Pourcentage de recettes végétariennes.

³ Entités sélectionnées : Elior France et Elior North America (Etats-Unis).

- Le périmètre de reporting n'est pas homogène sur l'ensemble des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux, du fait de l'exclusion de certaines entités. Notamment, le périmètre de reporting des consommations d'énergie est limité aux sites pour lesquels le Groupe fait l'objet d'une facturation directe par les fournisseurs d'énergie.
- Par ailleurs, la réconciliation entre le périmètre financier et le périmètre extra-financier n'est pas formalisée par le Groupe.
- Sans affecter la sincérité de la performance publiée, les périodes de reporting différent de l'exercice comptable du groupe en ce qui concerne le taux de recrutement interne pour les fonctions managériales (trois mois de décalage) et pour l'entité Elior North America (2 jours de décalage).
- Certaines politiques sont présentées exclusivement au niveau local et les objectifs d'amélioration associés ne sont pas mentionnés de façon suffisamment explicite, ce qui nuit à la compréhension des actions et des engagements au niveau du Groupe.
- Les indicateurs suivants présentent une incertitude inhérente aux différents outils de reporting utilisés et méthodes de paramétrage au sein du Groupe :
 - o Accidentologie et absentéisme de l'entité Elior Services, en particulier l'évaluation du nombre d'accidents de travail avec arrêt, du nombre de jours perdus pour accidents du travail et du nombre d'heures liées à l'absentéisme.
 - o Taux de recrutement interne pour les fonctions managériales de l'entité Elior North America, en particulier l'évaluation du nombre d'embauches externes et du nombre de mobilités internes.
 - o Pourcentage d'achats de produits alimentaires biologiques de l'entité Elior North America, en particulier les dépenses en produits alimentaires biologiques de l'exercice.
 - o Pourcentage de recettes végétariennes de l'entité Elior India, en particulier le nombre de total de recettes et sous-recettes.
- La méthode de présentation des départs diffère sur les entités Elior Services et Elior Restauration Collective (intégration des départs au 30 septembre) et Elior India (absence de répartition par motif).
- Le processus de collecte des pièces justificatives des accidents du travail avec arrêt (Elior Restauration Collective et Elior Services) et des recettes végétariennes (Elior France et Elior North America) reste à renforcer.

Paris-La Défense, le 8 janvier 2021
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd
Associé, Audit

Catherine Saire
Directrice, Développement Durable

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 Organes d'administration et de direction	99	3.1.7 Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 aux mandataires sociaux soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021	150
3.1.1 Structure de la gouvernance	99	3.1.7.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration	150
3.1.1.1 Mode de direction	99	3.1.7.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Philippe Guillemot	151
3.1.1.2 Le président du conseil d'administration	100	3.1.7.3 Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019/2020 selon la nomenclature AMF	158
3.1.1.3 Le vice-président	100	3.1.7.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1 ^{er} octobre 2019 et jusqu'au 30 novembre 2020 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)	173
3.1.1.4 L'administrateur référent	101	3.2 Gestion des risques	174
3.1.1.5 Le directeur général	101	3.2.1 Risques opérationnels	175
3.1.1.6 Le directeur général délégué	102	3.2.2 Risques financiers	182
3.1.1.7 Le président d'honneur	102	3.2.3 Risques IT	186
3.1.1.8 Le censeur	102	3.2.4 Risques ressources humaines	188
3.1.1.9 Le comité exécutif du Groupe	102	3.3 Salariés	192
3.1.1.10 Le comité <i>corporate</i> du Groupe	103	3.3.1 Politique de rémunération	192
3.1.2 La direction générale	104	3.3.2 Relations sociales	192
3.1.3 Le conseil d'administration	104	3.3.3 Accords de participations et d'intéressement	193
3.1.3.1 La composition du conseil d'administration	104		
3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration	121		
3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	124		
3.1.3.4 Les comités spécialisés	124		
3.1.4 Code de gouvernement d'entreprise	134		
3.1.5 Limitation des pouvoirs du directeur général	135		
3.1.6 Politique de rémunération	137		
3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	137		
3.1.6.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021	138		

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache notamment à rendre compte :

- de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et de ses comités ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du directeur général ;
- de la rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021, notamment la politique de rémunération 2020/2021 et les éléments de rémunérations et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020.

Le présent rapport a été établi par le conseil d'administration, après consultation des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 23 novembre 2020 et a été présenté au conseil d'administration du 16 décembre 2020, qui l'a approuvé le 8 janvier 2021. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 26 février 2021.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef actualisé en dernier lieu en janvier 2020¹ (le « Code Afep-Medef ») et tient compte des recommandations émises par l'AMF. Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 27 du Code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef².

Les statuts de la Société (les « Statuts ») et le règlement intérieur du conseil d'administration (le « Règlement Intérieur ») sont disponibles sur le site internet de la Société³.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

3.1.1.1 Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté, depuis le 1^{er} novembre 2017, pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général afin de permettre à ses instances de fonctionner plus efficacement.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la présidence du conseil d'administration est assurée par Gilles Cojan et la direction générale par Philippe Guillemot.

L'équilibre se retrouve dans la composition et le fonctionnement du conseil, dans la compétence et l'éthique de ses membres ainsi que dans le rôle actif joué

par le conseil d'administration et ses comités spécialisés dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe :

- le conseil d'administration est composé à plus de 50% d'administrateurs indépendants (hors les administrateurs représentant les salariés), conformément aux engagements pris par la Société et aux recommandations du Code Afep-Medef ;
- le comité d'audit est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, dont sa présidente, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif ;
- le comité des nominations est majoritairement composé de membres indépendants (hors l'administrateur représentant les salariés) et sa

¹ Code disponible sur le site de l'Afep et du Medef.

² Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.4 du Document d'Enregistrement Universel relative au Code de gouvernement d'entreprise.

³ www.eliorgroup.com/fr/eliorgroup/gouvernance/conseil-dadministration

présidence est également confiée à un administrateur indépendant ;

- le comité des rémunérations est entièrement composé de membres indépendants et sa présidence est également confiée à un administrateur indépendant. Un administrateur représentant les salariés est également membre du comité des rémunérations.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le censeur du conseil d'administration, Célia Cornu, est invitée permanente du comité des rémunérations sans voix délibérative.

- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants et bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur et président d'honneur de la Société, Robert Zolade, représentant permanent de SOFIBIM, en tant que président du comité. Un administrateur salarié est invité permanent sans voix délibérative.

Par ailleurs, l'accès aux réunions du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale a été ouvert à tous les membres du conseil d'administration qui le souhaitent. Ces derniers peuvent donc participer aux séances de travail mais sans voix délibérative.

- une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur :
 - (i) les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées à la partie 3.1.5) en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives et, au-delà de certains seuils, les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties) ; et
 - (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur la stratégie du groupe, ses activités, les événements significatifs et les indicateurs économiques et financiers ;
- une activité soutenue des travaux des comités spécialisés et du conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2019/2020 par un nombre important de réunions (37 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 d'Enregistrement Universel.

La gouvernance de la Société, la composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, leur fonctionnement et leurs travaux font l'objet d'une description détaillée, établie conformément à l'article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration

Gilles Cojan, président du conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation et les projets d'investissements.

Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires membres du conseil d'administration, en coordination avec les actions menées par le directeur général, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

3.1.1.3 Le vice-président

Le conseil peut nommer un vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible et peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;

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

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a pas nommé de vice-président.

3.1.1.4 L'administrateur référent

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer de telles situations.

Dans ce cadre, l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même et supervise l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et

d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, Gilles Auffret occupe les fonctions d'administrateur référent.

3.1.1.5 Le directeur général

Le conseil d'administration a considéré que la capacité démontrée de Philippe Guillemot à mener à bien le renforcement des organisations, à mobiliser les équipes sur des objectifs clairs et à poursuivre la transformation engagée était un atout essentiel pour Elior Group. Sa connaissance des grandes entreprises décentralisées et internationales a été jugée comme particulièrement utile pour poursuivre l'accélération de la stratégie d'internationalisation.

Philippe Guillemot, directeur général et administrateur de la Société, exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

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

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général (voir la partie 3.1.5) sont inopposables aux tiers.

Le directeur général inscrit son action dans le cadre de la feuille de route et des orientations qui lui sont fixées par le conseil d'administration. Il participe activement à chaque réunion du conseil (à l'exception de celle tenue hors sa présence conformément aux recommandations du code Afep/Medef) où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe. Il participe, à ce titre, à la définition et à l'évolution de la stratégie.

3.1.1.6 Le directeur général délégué

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a nommé aucun directeur général délégué.

3.1.1.7 Le président d'honneur

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

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

3.1.1.8 Le censeur

En application de l'article 19 des Statuts, l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs, pour une durée de quatre ans au plus, parmi les actionnaires de la Société ou en dehors d'eux.

Le censeur est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, Célia Cornu est censeur du conseil d'administration. Elle a été nommée le 9 mars 2018 pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021. Elle est très régulièrement consultée en raison de son expérience et de sa connaissance du Groupe et de ses métiers.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale.

3.1.1.9 Le comité exécutif du Groupe

Conformément au Règlement Intérieur, un comité exécutif, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le comité exécutif est composé de treize membres, dont trois femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Rosario Ambrosino	Directeur général d'Elior Italia
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Jean-Yves Fontaine	Directeur général d'Elior France
4. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
5. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
6. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
7. Sanjay Kumar	Directeur général d'Elior India
8. Antonio Llorens	Directeur général de Serunion
9. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
10. Olivier Poirot	Directeur général d'Elior North America
11. Gilles Rafin	Président d'Elior Services
12. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
13. Catherine Roe	Directrice générale d'Elior UK

Les membres du comité exécutif, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Le comité exécutif 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 d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce ;
- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du plan stratégique « New Elix » annoncé par le directeur général de la Société fin juin 2019.

Le comité exécutif examine par ailleurs mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe et partage les informations relevant des revues de performance effectuées division par division.

Il engage et contrôle les programmes transverses relevant de domaines commerciaux, de gestion des ressources humaines, de gestion financière ou de contrôle de gestion, de la compliance, des achats ainsi que des programmes d'optimisation et de productivité. Le comité exécutif se réunit tous les mois et aussi souvent que nécessaire.

Conformément aux articles 1.7 et 7 du Code Afep-Medef, Elix Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, 23 % des membres du comité exécutif sont des femmes. Le Groupe entend poursuivre ses actions en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à forte responsabilité.¹

3.1.1.10 Le comité *corporate* du Groupe

Un comité *corporate*, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les grandes fonctions centrales du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le comité *corporate* est composé de huit membres, dont deux femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Jean-Pascal Dragon	Directeur de la planification stratégique et du développement Groupe
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
4. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
5. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
6. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
7. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
8. Thierry Thonnier	Directeur juridique et compliance Groupe

Les membres du comité *corporate*, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les missions du comité *corporate* sont notamment les suivantes :

- piloter les actions du Groupe sur les sujets transverses et fonctionnels ;
- revoir les initiatives principales menées par les fonctions du Groupe ;

- partager les remontées terrain.

Le comité *corporate* se réunit deux fois par mois et aussi souvent que nécessaire.

Conformément aux articles 1.7 et 7 du Code Afep-Medef, Elix Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité *corporate* qui est composé, à la date du Document d'Enregistrement Universel, de 25 % de femmes.¹

¹ Cf. section 2.6.4 intitulée « Promouvoir la diversité et l'inclusion » du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la Société est assurée par Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017. Son mandat de directeur général vient à expiration en même temps que son mandat d'administrateur.

Philippe Guillemot est également administrateur de la Société depuis le 9 mars 2018. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.3.1 La composition du conseil d'administration

La Société a pour objectif d'assurer une diversité des compétences des membres de son conseil d'administration, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes conformément aux exigences légales applicables.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration est composé de onze administrateurs, dont cinq membres indépendants, quatre femmes et deux administrateurs représentant les salariés, nommés pour une durée de quatre ans, étant précisé qu'afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats, l'assemblée générale peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure ou réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs. Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour le calcul de la part des administrateurs indépendants et de la quotité de membre de chaque sexe.

Au sein du conseil d'administration, les nationalités française, américaine et espagnole sont représentées. Ainsi, 22% des administrateurs sont de nationalités étrangères (hors les administrateurs représentant les salariés).

Le conseil d'administration est actuellement composé de onze membres :

	Informations personnelles			Position au sein du conseil						
	Age	Sexe	Nombre d'actions au 30/11/2020	Indépendance	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Date initiale de nomination	Fin du mandat en cours	Année de présence au conseil	Participation à des comités spécialisés	
Dirigeants Mandataires Sociaux										
Gilles Cojan, président <i>Nationalité française</i>	66	H	156 050	x	0	01/11/2017	AG 2023	3	Comité d'audit et CSI	
Philippe Guillemot, directeur général <i>Nationalité française</i>	61	H	18 718	x	1	09/03/2018	AG 2022	2	x	
Président d'honneur										
SOFIBIM¹ Représentée par Robert Zolade <i>Nationalité française</i>	80	H	1 000	x	0	20/03/2020	AG 2024	1	CN et CSI (président)	
Administrateur référent										
Gilles Auffret <i>Nationalité française</i>	73	H	65 673	✓	0	11/06/2014	AG 2022	6	CN (président) et CR	
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration (hors les administrateurs représentant les salariés)										
Anne Busquet <i>Nationalités française et américaine</i>	70	F	2 370	✓	3	11/03/2016	AG 2022	4	CN et CR	
Emesa Corporacion Empresarial Représentée par Vanessa Llopart <i>Nationalités espagnole et américaine</i>	45	F	13 339 519	✓	0	11/03/2016	AG 2024	4	Comité d'audit et CSI	
Fonds Stratégique de Participations Représentée par Virginie Duperat-Vergne <i>Nationalité française</i>	45	F	9 050 000	✓	1	09/03/2018	AG 2022	2	Comité d'audit (présidente) et CSI	
Bernard Gault <i>Nationalité française</i>	62	H	4 000	✓	0	09/03/2018	AG 2022	2	CN et CR (président)	
Administrateurs représentant les salariés										
Rosa Maria Alves <i>Nationalité portugaise</i>	55	F	0	NA	0	24/11/2020	24/11/2024		CR	
Luc Lebaupin <i>Nationalité française</i>	41	H	0	NA	0	24/11/2020	24/11/2024		x	
Administrateurs										
Servinvest Représentée par Sophie Javary <i>Nationalité française</i>	61	F	1 000	x	1	11/03/2016	AG 2024	4	x	

CSI : comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

CN : comité des nominations

CR : comité des rémunérations

¹ Il est rappelé que SOFIBIM a été nommée par l'assemblée générale du 20 mars 2020 sous la condition suspensive de la démission de la société BIM, qui était membre du conseil depuis le 11 juin 2014 et dont Robert Zolade était également le représentant permanent.

3 **Gouvernement d'entreprise - RFA**

Organes d'administration et de direction

Les principales fonctions exercées hors de la Société par les administrateurs ainsi qu'un résumé de leurs principaux domaines d'expertise et d'expérience figurent en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance
22/03/2020 (assemblée générale)	Démission de BIM	20/03/2020	NA
	Nomination de SOFIBIM		AG 2024 (sur les comptes clos le 30/09/2023)
	Renouvellement du mandat d'Anne Busquet		AG 2022 (sur les comptes clos le 30/09/2021)
	Renouvellement du mandat de Servinvest		AG 2024 (sur les comptes clos le 30/09/2023)
	Renouvellement du mandat d'Emesa		AG 2024 (sur les comptes clos le 30/09/2023)
28/04/2020 (conseil d'administration)	Démission de CDPQ	15/04/2020	NA
24/11/2020 (conseil d'administration)	Nomination de Rosa Maria Alves en qualité d'administratrice représentant les salariés	24/11/2020	24/11/2024
	Nomination de Luc Lebaupin en qualité d'administrateur représentant les salariés	24/11/2020	24/11/2024

À la date du Document d'Enregistrement Universel, cinq des onze administrateurs du conseil d'administration (hors les administrateurs représentant les salariés), sont des administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code Afep-Medef s'agissant des sociétés dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Elior Group est également attachée à assurer une représentation féminine importante au sein du conseil d'administration et se situe, avec 44 % de femmes administrateurs personnes physiques ou représentants

d'administrateurs personnes morales (hors les administrateurs représentant les salariés), au-dessus du seuil instauré par la loi.

En application du Code Afep-Medef, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du conseil d'administration de la Société (hors les administrateurs représentant les salariés) en indiquant les critères pris en compte, les modalités de mises en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2019/2020.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du conseil d'administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil.	<p>Représentation des femmes :</p> <p>Évolution progressive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22,22 % à l'assemblée générale du 10 mars 2015 - 44,44 % aux assemblées Générales des 11 mars 2016 et 10 mars 2017 - 55,55 % à l'issue du conseil d'administration du 31 octobre 2017 - 40 % aux assemblées générales des 9 mars 2018 et 22 mars 2019 - 50 % à l'assemblée générale du 20 mars 2020 <p>À la date du Document d'Enregistrement Universel et à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 26 février 2021, 44 % des membres du conseil d'administration seront des femmes (hors les administrateurs représentant les salariés)</p>
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils (diversité et internationalisation)	<p>Administrateurs de nationalité étrangère :</p> <p>À la date du Document d'Enregistrement Universel et à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 26 février 2021, 22 % des administrateurs seront de nationalités étrangères (hors les administrateurs représentant les salariés)</p>
		<p>Expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Organisation/RH</u> : Gilles Auffret, Philippe Guillemot, SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Anne Busquet, Bernard Gault - <u>Connaissance du secteur</u> : SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Philippe Guillemot - <u>Stratégie</u> : Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Bernard Gault, Gilles Auffret, Emesa (représentée par Vanessa Llopart), SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne) - <u>Economie/Finance</u> : Gilles Cojan, FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne), Bernard Gault, Servinvest (représentée par Sophie Javary), Emesa (représentée par Vanessa Llopart) - <u>Marketing/comportement du consommateur</u> : Anne Busquet - <u>Innovation et digital</u> : Anne Busquet, Philippe Guillemot - <u>International</u> : Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Anne Busquet, Emesa (représentée par Vanessa Llopart) - <u>Gouvernance</u> : Gilles Auffret, Bernard Gault, SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Anne Busquet
Indépendance des Administrateurs	Atteinte d'un taux d'administrateurs indépendants d'au moins 50 % (cf. articles 9.3 du Code Afep-Medef et 2.1 du Règlement intérieur)	À la date du Document d'Enregistrement Universel et à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 26 février 2021, plus de 55 % des administrateurs seront qualifiés d'indépendants au regard des critères du Code Afep-Medef et de la Société (hors les administrateurs représentant les salariés).
Âge des administrateurs	Pas plus d'1/3 d'administrateurs de plus de 80 ans (cf. article 15.3 des Statuts)	Objectif atteint.

3.1.3.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code Afep-Medef notamment concernant la 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 inspirés de ceux précisés par le Code Afep-Medef.

Lors de la nomination des cinq administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés. Ils font par ailleurs l'objet d'un examen annuel par le conseil. Ainsi, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à celles figurant au sein du Règlement Intérieur, un administrateur indépendant de la Société ne doit pas :

- être ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe ;

- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantifiables et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou 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 des rémunérations perçues au titre du mandat d'administrateur, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue annuellement par le comité des nominations qui établit à ce sujet un rapport au conseil.

Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance. Le conseil doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité des nominations, lors de sa réunion du 23 novembre 2020, 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 24 novembre 2020, a qualifié d'indépendant cinq de ses membres (hors les administrateurs représentant les salariés), à savoir :

1. Gilles Auffret ;
2. Anne Busquet ;
3. EMESA (représentée par Vanessa Llopart) ;
4. FSP (représenté par Virginie Duperat-Vergne) ; et
5. Bernard Gault.

En effet, au titre de l'exercice 2019/2020, 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 a estimé, après examen par le comité des nominations, que les participations respectives d'Emesa (à hauteur de 7,66 %), et FSP (à hauteur de 5,20 %) détenues dans le capital d'Elior Group n'affectaient pas leur liberté de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'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 et supérieure aux recommandations du Code Afep-Medef.

Dans cet esprit, le conseil d'administration et le comité des nominations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Grille d'analyse de référence permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs et des représentants permanents des administrateurs (hors les administrateurs représentant les salariés)

	G. Cojan	P. Guillemot	SOFIBIM R. Zolade	FSP V. Duperat- Vergne	Servinvest S. Javary	B. Gault	A. Busquet	EMESA V. Llopart	G. Auffret
Ne pas être ou avoir été au cours des 5 années précédentes: - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; - salarié 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	x	x	x	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	o	x	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : Client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou lié directement ou indirectement à ces personnes), significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas avoir : de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou de son groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital et des droits de vote de la Société	o	o	x	o	x	o	o	o	o
Ne pas être ou avoir été : commissaire aux comptes de la Société ou d'une société de son groupe au cours des cinq années précédentes	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : administrateur de la Société depuis plus de douze ans	o	o	x	o	o	o	o	o	o
Ne pas avoir : obtenu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou de son 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	x	x	o	o	o	o	o	o	o
Résultat de l'examen : qualification d'administrateur indépendant	x	x	x	o	x	o	o	o	o
o : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité									

3.1.3.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration à la date du Document d'Enregistrement Universel



Gilles Cojan
Président du conseil d'administration

Gilles Cojan, diplômé de l'ESSEC (1977) a rejoint Elior en 1992 et a occupé successivement les fonctions de directeur financier puis de directeur général d'Elior International. Sur toute la période, il a aussi occupé la fonction de directeur de la stratégie du Groupe. Depuis 2007, il a été successivement membre du conseil de surveillance d'Elior aux côtés de Robert Zolade et des représentants de Charterhouse, puis administrateur depuis le retour d'Elior en Bourse, intervenu en 2014. Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie et des investissements, il est également président du conseil d'administration d'Elior Group depuis le 1er novembre 2017.

Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il a assuré la réussite du premier rachat d'entreprise par ses salariés (RES) organisé en 1992 et dénoué en 1996. Avec les fondateurs, il a ensuite organisé les deux LBO successifs de la restauration collective et de la restauration de concessions qui ont permis la constitution du groupe Elior en 1997. À compter de cette date, il a conduit directement la politique d'internationalisation du Groupe assurant l'ouverture successive des marchés anglais, espagnols et italiens. Il est à l'origine des grands partenariats qui ont permis au groupe Elior d'accélérer sa croissance ; le partenariat espagnol avec la société Areas organisée en 2001 qui a permis au groupe Elior d'affirmer son leadership dans le monde des concessions, puis le rapprochement en 2013, avec le fondateur de la société THS, qui est à l'origine de la stratégie d'implantation rapide d'Elior aux États-Unis. Il a conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organisé en 2006 avec Robert Zolade la sortie d'Elior de la Bourse pour engager un nouveau LBO dans le but d'accélérer le développement d'Elior. En 2010, il est à l'origine de la création du pôle « services », aujourd'hui partie intégrante du groupe Elior.

Depuis 2007, il est par ailleurs directeur général de SOFIBIM, maison mère de BIM (actionnaire de référence d'Elior Group) au sein de laquelle il a entrepris une politique de diversification avec notamment la constitution des 3 acteurs importants centrés sur les marchés de l'hôtellerie de plein air, l'hôtellerie parisienne, et l'éducation dans le monde de la santé. Auparavant, en 1990, il a pris la responsabilité de la direction du financement et de la trésorerie de Valeo. De 1978 à 1986, il a été trésorier du groupe pharmaceutique Servier, puis a rejoint la Banque Transatlantique où il a pris la direction générale de sa filiale GTI Finance.

Gilles Cojan assure aujourd'hui les fonctions de président du conseil d'administration d'Elior Group. Il occupe par ailleurs les fonctions de directeur général des sociétés SOFIBIM et BIM.

Âge : 66 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
156 050

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Directeur général de SOFIBIM SAS (France, société non cotée)
- Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée)
- Président de la société Artalar SAS (France, société non cotée)
- Président de la société Ori Invest SAS (France, société non cotée)
- Président et membre du Comité Stratégique de N Développement SAS (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Manager de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis)
- Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (groupe Elior, Luxembourg)
- Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France)



SOFIBIM
Représentée par Robert Zolade
Administrateur et président d'honneur

Informations relatives à SOFIBIM :

SOFIBIM est une société holding qui détient le contrôle exclusif de la société BIM.
SOFIBIM détient 1 000 actions de la Société.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et Président du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Non

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Immatriculée :
508 292 083 RCS Paris

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
1 000

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2020 (hors groupe Elior)**

- Président de BIM SAS (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest II SAS (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur de Sophia Publications (France, société non cotée)

Informations relatives à Robert Zolade

Représentant permanent de SOFIBIM et président d'honneur du conseil d'administration

Âge : 80 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
0

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

Principale activité : **représentant permanent de la société SOFIBIM, administrateur d'Elior Group et président d'honneur du conseil d'administration d'Elior Group.** Il est par ailleurs président de SOFIBIM.

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2020 (hors groupe Elior)**

- Administrateur et président du conseil d'administration de SOFIBIM SA (Luxembourg, société non cotée)
- Président de SOFIBIM SAS (France, société non cotée)
- Gérant de Servinvest SARL (France, société non cotée)
- Gérant de Bérulle Art SARL (France, société non cotée)
- Gérant de LMDB SC (France, société non cotée)
- Gérant de MBOB SC (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Sparring Capital SA (France)



Philippe Guillemot
Directeur général et administrateur

Philippe Guillemot a été, entre 2013 et 2016, directeur des opérations et des ventes d'Alcatel-Lucent, entreprise globale fortement exposée au marché américain et au cœur de la révolution digitale. Il a été le maître d'œuvre du plan de sauvetage et de transformation de la société, puis de son intégration au sein de Nokia. Entre 2010 et 2012, il a été directeur général et administrateur d'Europcar, où il a engagé la modernisation de l'offre et de la marque Europcar pour les rendre plus attractives et mieux répondre aux attentes des clients. Il a également lancé un vaste plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de marché très difficile.

Membre du comité exécutif d'Areva entre 2004 et 2010, il a présidé Areva Transmission et Distribution (T&D), ex. Division d'Alstom, où il a conduit avec succès deux plans stratégiques qui ont relancé l'activité de l'entreprise et significativement amélioré sa rentabilité. Sous son autorité, Areva T&D s'est fortement développé à l'international, multipliant son chiffre d'affaires par deux et sa valeur par quatre en six ans.

Auparavant, Philippe Guillemot a été membre des comités exécutifs de Valeo (1998-2000) et de Faurecia (2001-2003), où il a supervisé le développement à l'international de divisions de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est au sein du groupe Michelin (1993-1998 et 1983-1989) qu'il connaît sa première expérience de comité exécutif à 36 ans. Aux côtés d'Edouard Michelin, il a été l'architecte d'une organisation structurée autour de lignes de produits, qui a permis à Michelin de poursuivre une croissance profitable.

Philippe Guillemot est diplômé de l'université de Harvard, où il a obtenu un MBA ; il est également diplômé de l'École des Mines de Nancy et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Philippe Guillemot est directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017.

Âge : 61 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
18 718

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Sonoco (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président de la société CAPTAIN BIDCO (France)
- Administrateur de la société Constellium (États-Unis, société cotée)



Gilles Auffret
Administrateur référent et indépendant

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

Âge : 73 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
65 703

Membre d'un comité : Président du comité des nominations et membre du comité des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Seqens (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

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



Anne Busquet
Administratrice indépendante

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

Âge : 70 ans

Nationalités :
Française et Américaine

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
2 370

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et du comité des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Managing director de Golden Seeds, Inc. (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur de Pitney Bowes, Inc (États-Unis, société cotée)
- Administrateur d'Intercontinental Hotels Group PLC (Royaume-Uni, société cotée)
- Administrateur de Medical Transcription Billing, Corp (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Néant



EMESA CORPORACION EMPRESARIAL (EMESA)

Représentée par Vanessa Llopart
Administrateur indépendant

Informations relatives à EMESA :

EMESA détient 13 339 519 actions de la Société, soit 7,66 % de son capital

Membre d'un comité : Membre du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale et membre du comité d'audit

Administrateur indépendant : Oui

Siège social :
579-587 avenida Diagonal,
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)

Immatriculée :
B58138512

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
13 339 519

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Administrateur Cofiber Financiera Establecimiento Financiero de Crédito, S.A. (Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne)
- Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée)

**Informations relatives à Vanessa Llopart
Représentant permanent d'EMESA**

Âge : 45 ans

Nationalité :
Espagnole et Américaine

Adresse professionnelle :
579-587 avenida Diagonal,
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
0

Vanessa Llopart est diplômée de l'école de commerce de l'ESADE. Elle a commencé sa carrière au sein de la société Roland Berger en tant que consultant stratégique et chef de projet pendant six années.

A partir de 2003 et pendant plus de trois ans, elle réalise des missions à Barcelone et Madrid pour des sociétés telles qu'Europaxis et Kubiwireless en tant que consultant stratégique indépendant.

En 2008, elle rejoint la société Llopart Euroconsejo pour développer des projets de fusions acquisitions et gérer différents dossiers corporate.

De 2009 à juillet 2019, elle est membre du conseil d'administration du groupe Zeta. Vanessa Llopart est aujourd'hui associée et membre du conseil d'administration de Talenta Gestion, une société financière spécialisée dans la gestion de patrimoine et de portefeuilles, qui délivre des conseils en financement et fusions acquisitions. Elle est également président directeur général d'Emesa Corporacion Empresarial depuis 2018.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Administrateur au sein de Salad Market, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Administrateur au sein de Look the Box, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Real Estate, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Capital, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Global Asset Management, S.A.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Empordà Golf & Leisure, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Diagonal 191, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Fezz Inso Inmobiliara, S.L. (Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Conseiller au sein de Grupo Zeta
- Directeur de projet au sein de Llopart Euroconsejo S.L.



Fonds Stratégique de Participations (FSP)
Représentée par Virginie Duperat-Vergne
Administrateur indépendant

Informations relatives à FSP :

FSP détient 9 050 000 actions de la Société, soit 5,20 % de son capital

Membre d'un comité : Présidente du comité d'audit et membre du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Oui

Siège social :
47, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

Immatriculée :
753 519 891 R.C.S. PARIS

Nombre d'actions détenues
au 30 novembre 2020 :
9 050 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Arkema (France, société cotée)
- Administrateur du groupe SEB (France, société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat Telecommunications (France, société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital (France, société cotée) et de sa holding Tikehau Capital Advisor (France, société non cotée)
- De manière indirecte, administrateur de Safran (France, société cotée), par le biais d'une société commune créée en partenariat avec un autre actionnaire de référence de Safran
- Administrateur de NEOEN (France, société cotée)
- Administrateur de Valeo (France, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de Zodiac Aerospace (France, société non cotée)

**Informations relatives à Virginie Duperat-Vergne
Représentant permanent de FSP**

Âge : **45 ans**

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues
au 30 novembre 2020 :
0

Directrice financière et membre de l'Executive Board du groupe Arcadis, Virginie Duperat-Vergne a été de décembre 2017 à mars 2019, Directrice financière du groupe Gemalto. Elle a été auparavant Directrice Financière adjointe et membre de la « Senior Leadership Team » de TechnipFMC. Au cours des sept dernières années passées dans cette société, elle a occupé différentes fonctions de premier plan au sein de la direction financière du groupe TechnipFMC.

Virginie Duperat-Vergne a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe et a passé plus de dix ans chez Arthur Andersen, puis Ernst & Young (aujourd'hui EY) avant de rejoindre le Groupe Canal + en tant que Responsable de la Conformité des Règles Comptables.

Elle est diplômée d'un Master in Management de Toulouse Business School.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Membre de l'Executive Board du groupe Arcadis, (France, société cotée)
- Administrateur au sein de l'un des Advisory Boards du programme Accélérateur ETI 2018/2019 de BPI France

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de plusieurs filiales des groupes Technip et TechnipFMC, dont Technip France
- Président de Gemalto Treasury Services, filiale du groupe Gemalto



Bernard Gault
Administrateur indépendant

Banquier d'affaires et investisseur, Bernard Gault est l'associé fondateur de la société d'investissement Barville & Co, fondée en 2016, et co-fondateur de la société de conseils financiers et de gestion d'actifs Perella Weinberg Partners, constituée en 2006. Bernard Gault a débuté sa carrière en 1982 à la Compagnie Financière de Suez avant de rejoindre Morgan Stanley en 1988, où il sera notamment Managing Director jusqu'en 2006.

Il est diplômé de Centrale Paris et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et Président du comité des rémunérations

Âge : 62 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
4 000

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Président de Prime Vineyards Partners (Luxembourg, société non cotée)
- Administrateur d'OVH Groupe (France, société non cotée)
- Administrateur de Balmain S.A. (France, société non cotée)
- Administrateur de FFP Investment UK (Royaume-Uni, société non cotée)
- Senior Advisor de Perella Weinberg Partners (Etats-Unis, société non cotée)
- Gérant de la SCEA Domaine de la Vigne aux Dames (France, société non cotée)
- Gérant de SCI DU MAS DE LA FOUX (France, société non cotée)
- Gérant de la SCI de la Vigne aux Dames (France, société non cotée)
- Administrateur de la Fondation de l'Orchestre de Paris (France, société non cotée)
- Administrateur de la Fondation Centrale Supélec (France, société non cotée)
- Administrateur du Fonds Saint Michel (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Château Olivier (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Domaine Bethmann (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président d'A.S.H.S. Ltd (Any Hindmarch)
- Président de Wild Spirits
- Gérant de SCI DE LA TROIKA



SERVINVEST
Représentée par Sophie Javary
Administrateur

Informations relatives à SERVINVEST :
SERVINVEST est une société dont le gérant est Robert Zolade

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)
Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
Néant

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008 Paris

Immatriculée :
383 811 536 RCS Paris

Nombre d'actions détenues au 30 novembre 2020 :
1 000

Informations relatives à Sophie Javary Représentant permanent de SERVINVEST

Âge : 61 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
37, place du Marché Saint Honoré, 75001 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 novembre 2020 :
0

Diplômée d'HEC, Sophie Javary a débuté sa carrière professionnelle en 1981 chez Bank of America à Paris puis chez Indosuez. Elle rejoint Rothschild en 1994 en tant que responsable origination ECM. Elle a dirigé ABN AMRO Rothschild en France pour le compte de Rothschild de 2000 à 2007. Nommée Associé-Gérant en Janvier 2002, elle y a co dirigé l'activité de conseil en financement et en restructuration européenne de 2008 à 2010. En février 2011, elle rejoint les équipes de BNP Paribas en tant que Banquier-Conseil pour un portefeuille de très grands clients pour lesquels elle orchestre depuis la relation globale de la Banque. De janvier 2014 à octobre 2018, elle dirige pour BNP Paribas l'ensemble des activités de Corporate Finance (conseil en fusions et acquisitions et marché primaire actions) de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Depuis octobre 2018, elle est nommée Vice-Chairman CIB EMEA et se consacre pleinement au développement commercial et au conseil stratégique auprès des grands clients, Corporate et fonds de Private Equity.

Elle est membre du G100 de BNP Paribas.
Sophie Javary a été nommée chevalier de la Légion d'Honneur en 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2020 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Adevinta (maison mère du Bon coin, Norvège, société cotée)
- Administrateur d'Euroclear (France, société non cotée)
- Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France),
- Chargée de cours à HEC

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Membre du conseil de surveillance de la société Altamir.



Rosa Maria Alves
Administratrice représentant les salariés

Rosa Maria Alves est actuellement directrice Exploitation au sein du Groupe Elior Elle a débuté au sein du groupe Elior en qualité de chargée de mission Santé puis a occupé les fonctions de Responsable de secteur Santé.

Elle a été désignée administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du Comité de Groupe en date du 16 novembre 2020.

Membre d'un comité : Membre du comité des rémunérations

Âge : **55 ans**

Nationalité :
Portugaise

Adresse professionnelle :
**1 bld du Général Delambre
95870 Bezons
(France)**

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
0

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2020 (hors groupe Elior)**

- Néant

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

Néant



Luc Lebaupin
Administrateur représentant les salariés

Luc Lebaupin est depuis 2019 directeur grands projets relations extérieures au sein du Groupe Elior. Il a débuté sa carrière professionnelle chez Sodexo en qualité de responsable du secteur Sodexo Education (de 2005 à 2007). Il a rejoint le Groupe Elior en 2009 pour prendre les fonctions de responsable développement grands comptes pour Elior Santé, jusqu'en 2014. Puis de 2014 à 2019, il a pris les fonctions de responsable développement comptes clés pour Elior Entreprises.

Il a été désigné administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du Comité de Groupe en date du 16 novembre 2020.

Membre d'un comité : Non

Âge : **41 ans**

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
0

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2020 (hors groupe Elior)**

- Néant

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

Néant



Célia Cornu
Censeur

Célia Cornu est directrice générale de Collection Bagatel, et membre du comité stratégique de SOFIBIM. Elle a débuté sa carrière au sein de la direction marketing des groupes Printemps et Galeries Lafayette. Elle s'est ensuite orientée vers l'investissement financier chez Pragma Capital et Advent International, avant de rejoindre BIM en 2009. Elle est diplômée d'un Master en Management de Kedge Business School (2002) et d'un MBA en Finance et Stratégie de l'université de Boston, États-Unis (2009).

Elle est par ailleurs invitée permanente du comité des rémunérations.

Âge : 40 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
43, avenue Marceau, 75116
Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2020 :
0

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2020 (hors groupe Elios)**

- Administrateur de SOFIBIM SA
(Luxembourg, société non cotée)
- Directeur général de Collection Bagatel,
SAS (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

Néant

3.1.3.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont quant à elles pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

À la connaissance de la Société, aucune personne membre du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été concernée par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé les fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel identifié entre (i) les devoirs, à l'égard de la Société, de l'une quelconque des personnes membres du conseil d'administration et de la direction générale et (ii) leurs intérêts privés et/ou (iii) d'autres devoirs.

Sofibim et Servinvest n'entretiennent aucune relation d'affaires ou commerciales avec le Groupe. En effet, Sofibim a pour activité l'hôtellerie haut de gamme et la détention d'établissements d'enseignement supérieur privé et Servinvest est une société immobilière à vocation patrimoniale. Le Groupe n'assure pas la restauration et ne rend aucune prestation de services aux établissements détenus par ces sociétés.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre du conseil d'administration ou de la direction générale, a été sélectionnée en tant que membre d'un organe

d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres du conseil d'administration ou de la direction générale, concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent, à l'exception des obligations de conservation décrites à la présente section concernant les membres du conseil d'administration et à la section 3.1.6.2.3 concernant la rémunération variable de long terme du directeur général.

3.1.3.1.4 Contrats de services

À la connaissance de la Société et à la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales.

3.1.3.1.5 Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

Conformément à l'article L.22-10-12 alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Dans ce contexte, une charte interne qui formalise la procédure d'identification des conventions réglementées a été approuvée par le conseil d'administration du 3 décembre 2019. Il est précisé que cette procédure d'identification s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée et à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est, et doit demeurer, une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, environnementales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

- il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- il examine et approuve, sur proposition du comité des nominations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- il fixe, sur proposition du comité des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs dans les conditions prévues par la réglementation ;
- il délibère sur les projets de plans d'options de souscription et d'actions de performance de la Société et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du comité des rémunérations ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, en contrôlant notamment l'information financière ;
- il procède, au moins une fois par an, à l'analyse de la performance opérationnelle ;
- il rencontre les dirigeants des principales entités du Groupe de manière régulière ;
- il approuve le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe. Le conseil d'administration est seul compétent pour modifier le Règlement Intérieur qui fait l'objet d'une revue

régulière et, le cas échéant, est complété ou modifié pour s'adapter au contexte réglementaire ; et

- il se prononce sur les recrutements, nominations, licenciements ou révocations des principaux dirigeants du Groupe définis comme tel au sens du Règlement Intérieur.

Par ailleurs, en application des recommandations du Code Afep-Medef, auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration s'attache à :

- promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune ;
- examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- vérifier la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ; et
- s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

3.1.3.2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations, notamment sur la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements de la Société. Les membres du conseil d'administration sont

convoqués avec un préavis minimum de cinq jours par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur la plateforme informatique sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

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

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets particuliers, des études, des notes d'analyses et des éléments à caractère économiques ou financiers, ou des communiqués de presse de diffusion nationale sont également transmis aux administrateurs par l'intermédiaire de la plateforme sécurisée.

Les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées. Cette confidentialité est établie à l'article 3.6 du Règlement Intérieur.

Les administrateurs ont reçu, lors de leur nomination, un dossier comprenant tous les documents utiles pour bénéficier d'une information détaillée de la Société, son organisation, ses activités, ses spécificités comptables, financières et opérationnelles. En outre, ils ont pu bénéficier d'une journée d'intégration au cours de laquelle ils ont pu rencontrer et échanger avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Les documents sont mis à jour régulièrement et mis à disposition des administrateurs de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et sécurisée.

b) Rapport d'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à dix-sept reprises au cours de l'exercice 2019/2020, dont à onze reprises depuis l'assemblée générale du 20 mars 2020. Il s'est réuni à quatre reprises depuis le 1^{er} octobre 2020. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une

plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société ayant une importance significative.

La durée des séances ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 99 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le conseil d'administration a reçu, sur une base régulière, les informations nécessaires à la mise en œuvre des mesures prises pour gérer la crise Covid-19, à l'exécution du plan stratégique New Elixor, 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 son déploiement, les opérations de croissance externe et les projets d'investissements. Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées aux mesures prises pour atténuer l'impact de la crise Covid-19 sur l'activité et la rentabilité, au plan stratégique New Elixor et à l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Il a été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en vertu du Règlement Intérieur, en particulier les opérations de croissance externe et les investissements ou encore la mise en œuvre des plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice des salariés des sociétés du Groupe.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, plusieurs séances du conseil d'administration se sont tenues hors la présence du directeur général. Par ailleurs, comme chaque année une réunion des administrateurs indépendants a eu lieu le 24 septembre 2020 sous la présidence de l'administrateur référent, réunion au cours de laquelle ont notamment été abordées les questions liées au fonctionnement du conseil, à son organisation et ses travaux ainsi qu'à sa composition et à son évolution.

Tableau sur l'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2019/2020 :

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Cojan	17	100 %
SOFIBIM - Représentée par Robert Zolade	10*	100 %
Philippe Guillemot	17	100 %
Gilles Auffret	17	100 %
Anne Busquet	17	100 %
Emesa - Représentée par Vanessa Llopart	17	100 %
FSP - Représentée par Virginie Duperat Vergne	17	100 %
Bernard Gault	17	100 %
Servinvest - Représentée par Sophie Javary	16	94 %
BIM - Représentée par Robert Zolade	7*	100 %
CDPQ - Représentée par Elisabeth Van Damme	10*	100 %

* Nombre de réunions déterminé sur une base *pro rata temporis* à compter de la nomination ou jusqu'à la démission des fonctions. A cet égard, il est rappelé que (i) SOFIBIM a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 20 mars 2020, (ii) BIM a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 20 mars 2020 et (iii) CDPQ a démissionné de ses fonctions le 15 avril 2020.

3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une séance du conseil d'administration est consacré à l'évaluation de son fonctionnement, conformément à son Règlement Intérieur.

Par ailleurs, en application des recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration fait réaliser tous les trois ans une évaluation formalisée de son fonctionnement par un consultant extérieur et tous les ans en interne. La dernière évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités a été réalisée en 2019¹.

Les travaux portant sur le fonctionnement du conseil ont été l'occasion de reconformer la dissociation efficace des fonctions de président du conseil et de directeur général et un très bon équilibre des pouvoirs entre le président du conseil, le directeur général et l'administrateur référent indépendant. L'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation qui leur a été soumis fait ressortir une appréciation positive de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que des relations équilibrées entre la direction générale et la présidence. L'administrateur référent a pu jouer son rôle de coordinateur entre la direction générale, la présidence et les administrateurs indépendants. Les comités remplissent leur rôle de façon professionnelle et les présidents rendent compte de façon efficace.

Les principales pistes d'amélioration relevées lors de ce nouvel exercice et identifiées comme prioritaires consistent à poursuivre :

- les travaux entrepris en termes de plans de successions du directeur général et des équipes dirigeantes du Groupe ;
- les réflexions engagées sur l'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités ;
- les efforts consacrés à l'optimisation des réunions du conseil d'administration et de ses comités ;
- la périodicité des rencontres avec les équipes dirigeantes opérationnelles ;
- la fréquence des réunions consacrées à la revue de la performance opérationnelle, l'environnement de contrôle et de gestion des risques et à l'évolution du modèle d'activité.

Pour parfaire la gouvernance du Groupe, le conseil d'administration s'est doté d'un administrateur référent, Gilles Auffret, qui a pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil, d'assurer la liaison avec les autres administrateurs, notamment indépendant, et de coordonner leurs travaux.

3.1.3.4 Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités

¹ Voir section 3.1.3.3 du document d'enregistrement universel 2018/2019

spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration du 20 mars 2020, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : un comité des nominations et un comité des rémunérations.

Depuis cette date, le conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses quatre comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations ;
- le comité des rémunérations ; et
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

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

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. La présidence du comité d'audit, du comité des nominations et du comité des rémunérations est assurée par des administrateurs indépendants.

3.1.3.4.1 Le comité d'audit

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit du 1^{er} octobre 2019 jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel.

Composition du comité d'audit		Indépendance
Du 9 mars 2018 au 15 avril 2020	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne <i>Présidente du comité</i>	✓
	Gilles Cojan	x
	CDPO, représentée par Elisabeth Van Damme	✓
Depuis le 15 avril 2020	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne <i>Présidente du comité</i>	✓
	Gilles Cojan	x
	EMESA, représentée par Vanessa Llopart	✓

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité d'audit est actuellement composé de trois membres dont deux sont indépendants. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers. En outre, le comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Les membres du comité possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »). Le comité d'audit est présidé par le FSP, représenté par Virginie Duperat Vergne, administrateur indépendant.

b) Principales missions du comité

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il veille en particulier à la pertinence et à la qualité de la communication financière. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière, extra-financière ainsi que du contrôle légal des comptes.

Les membres de ce comité ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes comme le confirment leurs parcours

professionnels (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.5.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable et extra-financière ;
- émission d'une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale dans les conditions prévues par la réglementation ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes ;
- vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance ;
- approbation de la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce ;
- veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence dans les mêmes conditions que le conseil d'administration, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participe à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le comité se tient, sauf exception, deux jours avant le conseil d'administration auquel il rend compte de l'exercice de ses missions. Les comptes rendus d'activité du comité d'audit permettent aux administrateurs d'être pleinement informés, facilitant ainsi leurs délibérations.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité d'audit s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2019/2020 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2020. Le taux de participation de ses membres a été de 96 %.

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 des directeurs comptable et consolidation groupe, de la compliance, du contrôle et de l'audit interne.

Lors de ces réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document d'Enregistrement Universel au titre de l'exercice 2019/2020.

Lors de sa séance du 23 novembre 2020, 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 ;
- les travaux et actions (réalisés et en cours) en termes de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et de contrôle interne.

Par ailleurs, le comité d'audit a consacré une de ses réunions à l'examen de la performance opérationnelle et financière du Groupe, le 20 mai 2020.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité d'audit au cours de l'exercice 2019/2020 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
FSP, représentée par Virginie Duperat <i>Présidente du comité</i>	6	100 %
Gilles Cojan	5	83,33 %
EMESA, représentée par Vanessa Llopart	2*	100 %
CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme	4*	100 %

* Nombre de réunions déterminé sur une base *pro rata temporis* à compter de la nomination ou jusqu'à la fin des fonctions. A cet égard, il est rappelé que (i) CDPQ a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 15 avril 2020 et (ii) EMESA a été désigné membre du comité d'audit à cette même date.

3.1.3.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations et des rémunérations du 1^{er} octobre 2019 au 20 mars 2020, date à laquelle le conseil d'administration a pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : le comité des nominations et le comité des rémunérations.

Composition du comité des nominations et des rémunérations		Indépendance
Du 24 septembre 2019 au 20 mars 2020	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	x

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité des nominations et des rémunérations était composé de quatre membres, dont trois indépendants. Cette composition était conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des nominations et des rémunérations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité.

En outre, le comité était présidé par Gilles Auffret, administrateur référent et indépendant.

La mission principale du comité des nominations et des rémunérations était d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

b) Principales missions du comité

Les missions du comité étaient les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du conseil ;
- établissement et mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen des enjeux et de la stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs.

De plus, le comité était 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 pouvait 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 devaient comporter un ordre du jour et pouvaient être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité des nominations et des rémunérations prenait 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 détenait pas de voix prépondérante en cas de partage des voix. Les décisions étaient prises en dernier ressort par le conseil d'administration en cas de partage des voix.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunissait 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

rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à cinq reprises du 1^{er} octobre 2019 au 20 mars 2020. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement et les éléments de rémunération et de motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des nominations et des rémunérations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- de la rémunération du président du conseil d'administration ;
- de la structure de la rémunération du directeur général de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- des plans de stock-options et d'actions de performance en vigueur ;
- de la répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateur pour l'exercice 2018/2019 (versés sur l'exercice 2019/2020) ;
- des plans de successions ; et
- de la politique de la société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2019/2020 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	5	100 %
Anne Busquet	5	100 %
Bernard Gault	5	100 %
BIM - Représentée par Robert Zolade	5	100 %

3.1.3.4.3 Le comité des nominations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations à partir du 20 mars 2020 - date à laquelle le conseil d'administration a pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : le comité des nominations et le comité des rémunérations - et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel.

Composition du comité des nominations		Indépendance
Depuis le 20 mars 2020	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	SOFIBIM, représentée par Robert Zolade	x

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité des nominations est actuellement composé de quatre membres, dont trois sont indépendants. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des nominations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité.

En outre, le comité est présidé par Gilles Auffret, administrateur référent et indépendant.

La mission principale du comité des nominations est d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe.

b) Principales missions du comité

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du conseil ;
- établissement et mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;
- examen des enjeux et de la stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines.

Le comité des nominations peut valablement délibérer, soit en 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 prend ses décisions (*i.e.*, avis et recommandations) à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire

d'une voix. Le président du comité, administrateur indépendant, ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix. Les décisions sont prises en dernier ressort par le conseil d'administration en cas de partage des voix.

Le comité des nominations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à deux reprises - dont une fois en comité joint avec le comité des rémunérations le 23 juillet 2020 - au cours de l'exercice 2019/2020 et en tout état de cause depuis le 1^{er} mars 2020, et s'est réuni deux fois depuis le 1^{er} octobre 2020. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement des principaux dirigeants du Groupe, le comité des nominations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- du plan de continuité relatif aux instances de gouvernance de la Société dans le cadre de la crise Covid-19 ;
- des plans de successions ; et
- de la politique de la société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2019/2020.

Enfin, le 8 janvier 2021, le comité a consacré une réunion au plan de succession des principaux dirigeants du Groupe.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des nominations au cours de l'exercice 2019/2020 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	2	100 %
Anne Busquet	2	100 %
Bernard Gault	2	100 %
SOFIBIM - Représentée par Robert Zolade	2	100 %

3.1.3.4.4 Le comité des rémunérations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des rémunérations à partir du 20 mars 2020 - date à laquelle le conseil d'administration a pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : le comité des nominations et le comité des rémunérations - et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel.

Composition du comité des rémunérations		Indépendance
Du 20 mars 2020 au 16 novembre 2020	Bernard Gault <i>Président du comité</i>	✓
	Gilles Auffret	✓
	Anne Busquet	✓
	Célia Cornu*	NA
Depuis le 16 décembre 2020	Bernard Gault <i>Président du comité</i>	✓
	Gilles Auffret	✓
	Anne Busquet	✓
	Rosa Maria Alves <i>Administratrice représentant les salariés</i>	NA
	Célia Cornu*	NA

* *Invitée permanente*

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité des rémunérations est actuellement composé de quatre membres, dont trois indépendants et un administrateur représentant les salariés. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des rémunérations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité et qu'un administrateur salarié en soit membre.

En outre, le comité est présidé par Bernard Gault, administrateur indépendant.

La mission principale du comité des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

b) Principales missions du comité

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.7.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs.

De plus, le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

Le comité des rémunérations peut valablement délibérer, soit en 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 rémunérations prend ses décisions (*i.e.*, avis et recommandations) à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité, administrateur indépendant, ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix. Les décisions sont prises en dernier ressort par le conseil d'administration en cas de partage des voix.

Le comité des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à trois reprises - dont une fois en comité joint avec le comité des nominations le 23 juillet 2020 - au cours de l'exercice 2019/2020 et en

tout état de cause depuis le 1^{er} mars 2020, et trois fois depuis le 1^{er} octobre 2020. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Outre ses missions traditionnelles portant sur les éléments de rémunération et de motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des rémunérations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- de la rémunération du président du conseil d'administration ;
- de la structure de la rémunération du directeur général de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- de la réduction de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des administrateurs et des membres du comité exécutif dans le cadre de la crise Covid-19 ;
- des plans de stock-options et d'actions de performance en vigueur ; et
- de la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateur pour l'exercice 2019/2020 ;
- de la politique de rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des rémunérations au cours de l'exercice 2019/2020 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Bernard Gault <i>Président du comité</i>	3	100 %
Gilles Auffret	3	100 %
Anne Busquet	3	100 %

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

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale en 2019 et en 2020 :

Composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale		Indépendance
Du 9 mars 2018 au 20 mars 2020	BIM, représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	x
	Gilles Auffret	✓
	Gilles Cojan	x
	Bernard Gault	✓
Depuis le 20 mars 2020	SOFIBIM, représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	x
	Gilles Cojan	x
	EMESA, représentée par Vanessa Llopart	✓
	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne	✓

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est actuellement composé de quatre membres, dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

Le comité de la stratégie est présidé par SOFIBIM, représentée par Robert Zolade. Le directeur général de la Société participe aux réunions du comité ainsi que Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés, sans droit de vote.

Dans la perspective d'une gouvernance équilibrée et renforcée, les membres du conseil d'administration qui ne sont pas membres du comité ont la possibilité d'assister aux réunions du comité de la stratégie sans voix délibérative.

Cette ouverture a pour but de favoriser le processus d'information, d'examen des dossiers et de prise des décisions au sein du conseil.

b) Principales missions du comité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses décisions portant sur les orientations stratégiques ainsi qu'en matière d'investissements et de projets de croissance externe ou de cessions significatifs. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de :

- donner son avis au conseil sur les grandes orientations stratégiques ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et sur la politique de développement du Groupe ;
- donner son avis au conseil sur la détermination des entités opérationnelles du Groupe stratégiquement pertinentes ;
- examiner et formuler un avis au conseil sur le budget annuel d'investissements du Groupe et la stratégie d'allocation des investissements ;
- donner son avis au conseil en ce qui concerne les niveaux minimum de rentabilité attendus des investissements ;
- définir et proposer au conseil les indicateurs financiers pertinents pour la prise de décision en matière de croissance externe et d'investissements ;
- donner son avis sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs soumis à autorisation préalable du conseil d'administration ;

- examiner les politiques sociales et environnementales et les engagements de l'entreprise en matière de développement durable ainsi que les moyens mis en œuvre.

Ses missions sont définies et détaillées à l'article 4.8.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2019/2020 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2020. Le taux de participation a été de 100 %. Le programme de travail du comité a été fortement impacté par les conséquences

de la crise sanitaire sur les activités, en particulier en termes d'investissements et de croissance externe.

Au cours de l'exercice, le comité a concentré ses activités notamment sur les sujets suivants :

- la mise en œuvre du plan stratégique New Elior 2024 avec les équipes de direction du Groupe, notamment les plans d'actions relatifs à l'amélioration de la nutrition et du Nutriscore et à la progression de la rétention client ;
- la revue des plans d'actions et des initiatives mis en place pour gérer les conséquences de la crise Covid-19 et préparer la sortie de crise. Il a également procédé à l'analyse de l'impact de la crise Covid-19 sur le déploiement du plan stratégique et ses impacts sur le budget du Groupe ;
- la revue du budget annuel 2021 du Groupe ;
- les enjeux du Groupe en matière de RSE en s'assurant qu'ils s'inscrivaient pleinement dans la stratégie globale d'Elior ;
- les projets d'investissements significatifs.

Il a formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la revue du Document d'Enregistrement Universel, les opérations de restructuration et plus généralement tous les dossiers d'importance significative.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale au cours de l'exercice 2019/2020 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
SOFIBIM , représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	1*	100 %
Gilles Cojan	3	100 %
EMESA , représentée par Vanessa Llopart	1*	100 %
FSP , représentée par Virginie Duperat	1*	100 %
Gilles Auffret	2*	100 %
Bernard Gault	2*	100 %
BIM , représentée par Robert Zolade	2*	100 %

* Nombre de réunions déterminé sur une base *pro rata temporis* à compter de la désignation ou jusqu'à la fin des fonctions. A cet égard, il est indiqué que (i) SOFIBIM, (ii) EMESA et (iii) FSP ont été désignés membres du comité le 20 avril 2020 en remplacement de Gilles Auffret, Bernard Gault et de la société BIM.

3.1.4 **CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, mis à jour en janvier 2020, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations Afep-Medef	Pratiques de la Société / Explications
Le Code Afep-Medef retient notamment que l'administrateur personne physique ou le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des rémunérations qui lui ont été allouées (article 20).	Les actionnaires ne souhaitent pas instaurer une obligation de détenir d'actions de la Société en propre pour les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs. La Société a décidé de ne pas suivre les recommandations du Code sur ce point, retenant que les personnes morales nommées administrateurs étaient déjà des actionnaires significatifs de la Société pour la plupart. De plus, quand bien même il serait souhaitable que les administrateurs participent aux assemblées générales de la société, les actionnaires n'ont pas souhaité rendre cette règle impérative.

Le Code Afep-Medef auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet¹.

La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement Intérieur.

Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur et un code de bonne conduite (annexés au Règlement Intérieur) qui précisent notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

¹https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf

3.1.5 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions de l'annexe 3 du Règlement Intérieur, tel que mis à jour le 20 mars 2020, le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions suivantes qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord exprès préalable du conseil statuant à la majorité simple¹ :

- (a) l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des Filiales Pertinentes. Chaque budget doit comprendre, en plus des éléments usuels :
 - i. pour les entités opérationnelles (y inclus le siège) un détail des projets de capex identifiés à la date d'établissement du budget dont le montant est supérieur à deux millions d'euros ;
 - ii. au niveau consolidé un détail du résultat opérationnel, des cash-flows et un état précis de la situation financière du Groupe et de ses modes de financement ;
- (b) l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- (c) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de plus de 50 % d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) dont la valeur d'entreprise totale excède dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (d) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 50 % ou moins d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) pour un montant unitaire en valeur absolue égal ou supérieur à un million d'euros (1 000 000 €) et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de trois millions d'euros (3 000 000 €) par exercice social ;
- (e) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, deux millions d'euros (2 000 000 €) ou (ii) dont la valeur d'entreprise totale s'agissant de cession de participation majoritaire est supérieure à dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (f) toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché réglementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
- (g) les modifications des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Ducasse et au groupe constitué autour de la société Gourmet Acquisition Holding ;
- (h) le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède cinq millions d'euros (5 000 000 €) ;
- (i) tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant cinq millions d'euros (5 000 000 €) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;
- (j) tout investissement non budgété (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant deux million(s) d'euros (2 000 000 €), et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de dix millions (10 000 000 €) par exercice social ;
- (k) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tel que les contrats de prestation de services en restauration collective) conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) pour les contrats de restauration collective.
- (l) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (k) ci-dessus conclu par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) ;

¹ Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessus sont définis dans le Règlement Intérieur accessible sur le site d'Elior Group à la page suivante : <https://www.eliorgroup.com/fr/elior-group/gouvernance/conseil-dadministration>

- (m) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat conclu par la Société ou une Filiale avec un client, un fournisseur ou une contrepartie qui engage le Groupe au paiement d'une somme, quel que soit sa forme (redevance, loyer ou autre), dont le montant minimum est supérieur à deux millions d'euros (2 000 000 €) par an ;
- (n) les cautions, avals ou garanties consentis par la Société ou ses Filiales dans le cadre des activités du Groupe d'un montant unitaire excédant trente millions d'euros (EUR 30.000.000) dans la limite d'un plafond global annuel de trois cent cinquante millions d'euros (350 000 000 €) ;
- (o) les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant avoir un effet significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;
- (p) la stratégie de financement du Groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20 % de la dette nette du Groupe ;
- (q) la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des Principaux Dirigeants définis comme tel au sens du Règlement Intérieur ;
- (r) la conclusion, la modification ou la résiliation des contrats de travail des Principaux Dirigeants des Filiales Pertinentes.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes c, d et e ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100% par Elior Group ou (z) à 100 % par Gourmet Acquisition Holding.

3.1.6 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

Ebitda ajusté : excédent brut d'exploitation (Ebitda) retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe.

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.2 du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables ; notamment pour l'effet de la première application de la norme IFRS 15 en 2018-2019 et (iii) des variations de périmètre.

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

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

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

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

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ; et
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

DSO : acronyme de l'expression anglaise Days Sales Outstanding correspondant au nombre moyen de jours de crédit clients (NJC) ou délai moyen de paiement (DMP), calculé chez Elior selon la méthode par épuisement du chiffre d'affaires.

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

TSR ou Total Shareholder Return : rentabilité totale de l'action Elior Group pour un investisseur, sur une période donnée, égale aux plus-values qui seraient réalisées sur la cession de l'action et aux dividendes réalisés.

Valeur ENA (ou « Elior North America ») : valeur à une date de clôture donnée d'un exercice social de douze (12) mois, calculée comme suit (i) 8,5 fois l'EBITDA de l'exercice social, diminué de (ii) sa dette financière nette propre à cette date donnée. Pour les besoins des présentes, « Valeur ENA 2018 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2018 et « Valeur ENA 2021 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2021.

CAGR (ou « compounded annual growth rate ») : taux de croissance annuel composé de la valeur ENA, telle que définie ci-dessus, calculée entre le 1^{er} octobre 2018 et le 1^{er} octobre 2021, en utilisant la formule suivante :

$(\text{Valeur ENA 2021} / \text{Valeur ENA 2018})^{1/3} - 1$

3.1.6.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021

A titre liminaire, il est rappelé que la durée du mandat des mandataires sociaux est précisée en section 5.1.3 du Document d'Enregistrement Universel.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, en raison de leur mandat, est réalisée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations. Il est précisé que le directeur général de la Société ne participe pas aux délibérations et au vote du conseil sur les questions de rémunération le concernant. La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme à l'intérêt social de la Société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale telle que décrite aux sections 1.1, 1.2 et 1.7.2 du Document d'Enregistrement Universel.

Dans le cadre du processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société ont été prises en compte par le comité des rémunérations et le conseil d'administration de la Société (notamment dans le cadre de l'examen des ratios d'équités présentés en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce).

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société du 26 février 2021, dans le cadre d'une résolution spécifique pour le président, le directeur général et les administrateurs.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne pourra être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existantes au sein de la Société.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération sera appliquée aux nouveaux mandataires sociaux de la société, le cas échéant avec les adaptations nécessaires. En cas de réunion des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration, la politique de rémunération du directeur général sera applicable au président-directeur général. En cas de nomination d'un directeur général délégué, la politique de rémunération du directeur général lui sera applicable, étant précisé qu'il pourra le cas échéant bénéficier d'un contrat de travail.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et permettre de promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants est définie en se référant au Code Afep-Medef, qui recommande le respect de principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles et de mesure.

Exhaustivité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux est analysé de manière exhaustive, en cohérence avec la stratégie de la Société.

Alignement des intérêts et transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément à la pratique de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

3.1.6.2.1 Politique de rémunération du président du conseil d'administration soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021

La fonction de président du conseil d'administration donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire et d'une rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »). Conformément au Code Afep-Medef, le président du conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle et ne bénéficie d'aucun dispositif d'intéressement long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a, après consultation du comité des rémunérations, fixé la rémunération fixe annuelle attribuable au président du conseil d'administration. A titre d'information, elle est de 300 000 euros brut au titre de l'exercice 2020/2021.

La rémunération attribuée au titre du mandat d'administrateur du président du conseil d'administration sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

Lors de l'assemblée générale du 26 février 2021, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2020/2021.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2022, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 au président du conseil d'administration, étant précisé que le versement de la rémunération fixe du président du conseil d'administration au titre dudit exercice n'est pas conditionnée à un vote favorable de ladite assemblée générale.

3.1.6.2.2 Politique de rémunération des membres du conseil d'administration soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021

Le conseil d'administration du 24 novembre 2020 a, après consultation du comité des rémunérations, décidé de ne pas proposer à l'assemblée générale de modification de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs, et ainsi de maintenir le montant maximum de la somme à répartir entre les membres du conseil d'administration, au titre de leur activité, à la somme de 600 000 euros.

La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité sur l'exercice 2020/2021 est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une

rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne pourra pas dépasser 15% du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe).

- Concernant les administrateurs indépendants (y inclus les présidents de comités spécialisés) et non indépendants, une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés perçoivent une rémunération en qualité d'administrateur déterminée selon les mêmes conditions que les autres administrateurs. Ils disposent par ailleurs d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe avec des conditions de préavis et de résiliation conformes à la réglementation et perçoivent une rémunération à ce titre.

3.1.6.2.3 Politique de rémunération du directeur général soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021

La rémunération totale attribuable au directeur général de la Société, en raison de son mandat, définie de manière équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société, est constituée de trois composantes principales :

1. la rémunération fixe annuelle ;
2. la rémunération variable de court terme, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
3. la rémunération variable de long terme, liée à la performance financière interne, externe et extra-financière de la Société sur une base pluriannuelle¹.

¹ Le directeur général s'est engagé à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des unités de performance qui lui sont attribuées au titre de sa rémunération variable de long terme.

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Composantes de la rémunération du directeur général	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement (Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance)	Pondération en % de la rémunération brute annuelle fixe
1. FIXE	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	NA
2. VARIABLE DE COURT TERME (ANNUELLE)	Inciter la réalisation des performances financières et extra-financières annuelles de la Société	<p>Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice.</p> <p>Critères quantifiables (prépondérant) : structurés pour assurer, dans un contexte de crise sanitaire Covid-19, la pérennité des liquidités du Groupe, permettre le désendettement du Groupe et assurer le retour rapide de la croissance.</p> <p>Critères qualitatifs : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance rentable sur le long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur mini. : 0 % - Valeur cible : 100 % - Valeur max. : 150 % <ul style="list-style-type: none"> - Valeur cible : 75 % <ul style="list-style-type: none"> - Valeur cible : 25 %
3. VARIABLE DE LONG TERME (PLURIANNUELLE)	Favoriser la performance financière interne, externe et extra financière sur le long terme et récompenser la surperformance	<p>1. Attribution annuelle d'unités de performance</p> <p>Performance déterminée après application d'une condition de présence et de critères de performance exigeants permettant de mesurer sur une période de trois ans (<i>vesting period</i>) la performance financière interne, externe et extra financière de la Société, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Bénéfice Net Par Action Ajusté (BNPAA) ; • le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) ; • l'amélioration de critères RSE tels que le taux de fréquence des accidents, la diversité et le bilan carbone. <p>Engagement de convertir 50 % des gains, net d'impôts, réalisés à l'issue de la <i>vesting period</i>, en actions Elior Group et de conserver ces actions pendant toute la durée des fonctions de directeur général. Cet engagement d'investissement prend fin dès lors que le nombre d'actions Elior Group détenues représente un montant total égal à six fois le montant de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>2. Attribution et paiement à l'issue d'une période de trois ans, sous condition de présence, d'une rémunération pluriannuelle en numéraire égale à la moyenne des rémunérations variables annuelles versées au titre des trois derniers exercices.</p> <p>3. Attribution d'options de surperformance boursière</p> <p>3.1 Attribution d'options de surperformance boursière exerçables à horizon trois ans (2021/2023)</p> <p>Surperformance déterminée après application d'une condition de présence et d'un critère de surperformance exigeant permettant de mesurer sur une période de trois ans la surperformance boursière de la Société.</p> <p>3.2. Attribution d'options de surperformance boursière exerçables à horizon quatre ans (2021/2024)</p> <p>Surperformance déterminée après application d'une condition de présence et d'un critère de surperformance exigeant permettant de mesurer sur une période de quatre ans la surperformance boursière de la Société.</p> <p>L'acquisition de 100 % des options de surperformance boursière attribuées et leur exercice sont soumis à une condition de présence et à une condition de croissance du cours de bourse de l'action Elior Group d'au moins : (i) 25 % par rapport à son niveau post assemblée générale annuelle du 26 février 2021 pour les options de surperformance boursière à horizon 3 ans ; et (ii) 50 % par rapport à son niveau post assemblée générale annuelle du 26 février 2021 pour les options de surperformance boursière à horizon 4 ans.</p> <p>Le montant en numéraire versé au titre des options de surperformance boursière attribuées sera égal au nombre d'options de surperformance boursière acquises x la différence positive entre la moyenne pondérée (i) des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances suivant la publication des comptes annuels qui précèdent immédiatement la fin de la période de 3 ou 4 ans selon les options concernées ; et (ii) celle des 20 séances suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (a) plus 25 % pour les options de surperformance boursière à horizon 3 ans et (b) plus 50 % pour les options de surperformance boursière à horizon 4 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur faciale cible : 240 % - Valeur faciale max. : 311 % <p>(convertie sur la base du cours de l'action Elior Group à la date de l'attribution en unités de performance.)</p> <p>Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future. Ce montant inclut une attribution exceptionnelle du fait de l'importance de l'impact de la crise Covid 19 sur les critères de performance associés aux plans 2019 et 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeur mini. : 0 % - Valeur cible : 100 % - Valeur max. : 150 % <p>Sur la base d'un cours de l'action Elior Group de 12 € et d'une valeur faciale cible potentielle de 4 092 000 € les options de surperformance boursière à horizon 3 ans représentent 455 % de la rémunération fixe.</p> <p>Sur la base d'un cours de l'action Elior Group de 12 € et d'une valeur faciale cible potentielle de 2 728 000 € les options de surperformance boursière à horizon 4 ans représentent 303 % de la rémunération fixe.</p>

Les éléments de rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2020/2021 ont été instruits, examinés, débattus et validés par le comité des rémunérations et le conseil d'administration lors de ses réunions de novembre et décembre 2020 (23 et 24 novembre - 16 décembre - 28 décembre) et de janvier 2021 (7 et 8 janvier) dans le cadre de la politique de rémunération fixée par le conseil d'administration et qui sera soumise au vote des actionnaires en février 2021. Ces éléments de rémunération tiennent notamment compte :

- du niveau de responsabilité du directeur général ;
- des pratiques de marché ;
- du contexte économique général et en particulier de la situation et des enjeux du Groupe dans le contexte de crise sanitaire traversée par le groupe ;
- des impacts négatifs de la crise Covid-19 remettant en cause les éléments de rémunération long terme attribués au directeur général au titre des années 2018, 2019 et 2020, et par voie de conséquence la nécessité de mettre en place de nouveaux instruments de motivation long terme.

Le conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société et de ses actionnaires, des pratiques de marché et du niveau de performances attendu.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société et de son environnement économique et concurrentiel, par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil a veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable de long terme pour favoriser la stabilité de

la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer l'exécution du plan stratégique New Elior.

Le conseil s'est également attaché à ce que les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe à court, moyen et long terme.

1. Une rémunération fixe annuelle

A titre d'information, le conseil d'administration dans ses réunions du 16 décembre 2020 et 8 janvier 2021 a, après consultation du comité des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au directeur général à 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2020/2021, sans changement par rapport aux exercices précédents.

2. Une rémunération variable court terme (annuelle)

Le conseil d'administration a décidé de fixer la valeur cible de la rémunération variable court terme à 100 % de la rémunération fixe (75 % de critères quantifiables et 25 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs, sans changement par rapport à 2019/2020.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2020/2021 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous (pour des raisons de confidentialité, les seuils de déclenchement des critères de performance de la rémunération variable court terme ne sont pas communiqués) :

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs*

Nature du critère	Critères de performance	Motivations liées au choix du critère
Quantifiable	Cash-flow opérationnel simplifié (en valeur absolue), évalué sur une base trimestrielle	Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des rémunérations a considéré que dans le contexte de crise sanitaire que traverse le Groupe, ces critères quantifiables devaient être évalués sur une base trimestrielle pour (i) mesurer au plus près les niveaux de performances atteints, (ii) adapter rapidement les niveaux de performance attendus par rapport à une situation sanitaire et économique incertaine et fluctuante, et (iii) inciter à la réalisation des performances. Le comité des rémunérations a estimé en particulier que la génération du cash-flow opérationnel simplifié et le DSO étaient des critères particulièrement pertinents pour assurer la pérennité des liquidités du Groupe, favoriser son désendettement et permettre le retour rapide de la croissance rentable des activités.
	Days Sales Outstanding (« DSO »), évalué sur une base trimestrielle	
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2020/2021 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport RSE	Le comité des rémunérations a estimé que dans une activité reposant principalement sur son capital humain, la lutte contre les accidents du travail était une priorité et un axe clé dans la création de valeur.
	Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique 2021-2026	Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique 2021-2026 permettant le retour à un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros avec un niveau de marge supérieure à celui d'avant crise.

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

Critères et objectifs de la rémunération variable court terme (annuelle)*

Nature du critère	Détail des critères quantifiables		Min	Cible	Max
Critères quantifiables : ¾ du variable (75 % de la rémunération fixe)	Cash-flow opérationnel simplifié (en valeur absolue)	En % de la rémunération fixe	0%	60 %	90 %
	DSO	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %
	Total quantifiables			0 %	75 %
Critères qualitatifs : ¼ du variable (25 % de la rémunération fixe)	Amélioration sur l'exercice social 2020/2021 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité la base annuelle du rapport RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
	Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique 2021-2026	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %
	Total qualitatifs			0 %	25 %
Total critères quantifiables et qualitatifs			0 %	100 %	150 %

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

Le Conseil d'administration bénéficie, dans les conditions fixées ci-après, d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable annuelle du directeur général afin d'assurer que cette dernière reflète correctement la performance du Groupe. Ainsi, en cas de survenance au cours de l'exercice de circonstances ou d'événements nouveaux - imprévisibles au moment de la détermination de la politique de rémunération - impactant significativement, à la hausse ou à la baisse, le niveau de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle, le Conseil d'administration pourrait décider, sur proposition du Comité des rémunérations, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire à condition de continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et de fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire porterait sur les éléments de rémunération variable annuelle et/ou long terme et pourrait intervenir pour corriger les conséquences négatives d'événements comme la crise sanitaire Covid-19, d'événements similaires ou de la poursuite de tels événements, les modifications pouvant consister à corriger, retraiter, supprimer ou remplacer les critères ou objectifs de performance ainsi que les résultats ou agrégats économiques impactés par de tels événements. Ces modifications devront avoir été décidées par le conseil d'administration avant l'expiration de la période de mesure des résultats des éléments de rémunération concernés et ne pas avoir pour objectif ou effet d'augmenter les montants maximum desdits éléments de rémunération.

3. Une rémunération variable long terme pluriannuelle

La rémunération variable long terme pluriannuelle est constituée de trois composantes :

- des unités de performance déterminées après application d'une condition de présence et de critères de performances exigeants (les « Unités de Performance ») ; et/ou
- d'une rémunération pluriannuelle en numéraire dont l'acquisition et le montant seront fonction des performances annuelles atteintes sur la période et sous réserve d'une condition de présence (la « Rémunération Cash Pluriannuelle ») ; et/ou
- des options de surperformance boursière déterminées après application d'une condition de présence et d'un critère de surperformance boursière de la Société (les « Options de Surperformance Boursière »).

3.1. Unités de Performance 2021

Cette rémunération variable long terme pluriannuelle consiste en l'attribution de 523 834 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,8 millions d'euros pour 2020/2021 (valeur faciale max.) soit 311 % du montant de la rémunération annuelle fixe (« Unités de Performance 2021 »).

Ces valorisations ont été déterminées sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 25 novembre 2020, date de publication des résultats annuels 2019/2020, soit 5,35 euros.

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPA, (ii) de performance du TSR et (iii) de performance des critères RSE, le nombre total d'Unités de Performance 2021 acquises est de 402 949, représentant 2,15 millions d'euros en valeur faciale.

i. Principe

Les Unités de Performance 2021 seront acquises par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution (« *Vesting Period* »), qui expirera le 7 janvier 2024, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance 2021 acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPA atteint sur la *Vesting Period* (coefficient de pondération = 50%) ;
- de la performance relative de l'action Elior Group mesurée, sur la *Vesting Period*, par son taux de rentabilité (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR ») (coefficient de pondération = 20%) par comparaison avec :
 - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)¹ (pondération 10% (1/2 de 20%)) ; et
 - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 GR (l'« Indice ») (pondération 10% (1/2 de 20%)).
- de l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») (coefficient de pondération = 30%) :

¹ Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Compass, ISS et Sodexo.

- le taux de fréquence des accidents (pondération 10% (1/3 de 30%)) ;
- le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » (pondération 10% (1/3 de 30%)) ; et
- le bilan carbone (pondération 10% (1/3 de 30%)).

Les objectifs de BNPA, de TSR et des Critères RSE ainsi que le nombre des Unités de Performance 2021 acquises à l'issue de la *vesting period* en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance (croissance du BNPA, de la performance du TSR et des Critère RSE d'Elior Group) est indiqué dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unité de Performance 2021 acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance 2021 acquis sera calculé par interpolation linéaire ;

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance 2021 acquises

Le nombre d'Unités de Performance 2021 acquises à l'issue de la Vesting Period sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

- le nombre d'Unités de Performance 2021 acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance 2021 pouvant être acquises au niveau de performance cible ;
- le nombre maximum d'Unités de Performance 2021 au titre des critères de performance TSR Indice et TSR Panel est conditionné à l'atteinte du niveau de performance maximum au titre du critère de BNPA.

Le nombre total d'Unités de Performance 2021 acquises sera égal à la somme des Unités de Performance 2021 acquises au titre de chacun des critères de performance sans pouvoir excéder le nombre maximum des Unités de Performance 2021 attribué, soit 523 834.

Le calcul de la croissance du BNPA, de la performance du TSR et des Critères RSE sera effectué sur la base de la performance réalisée sur la période 2020/2023.

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		Nb UP 2021 acquises	% UP 2021 acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP 2021 (sur la base d'un cours de bourse de 5,35€)	
		Niveaux de performance					% UP 2021 acquises
BNPA ¹	50%	Seuil	Non communiqués pour des raisons de confidentialité.	50 %	100 737	25,0 %	538 945 €
		Cible		100 %	201 475	50,0 %	1 077 889 €
		Max		130 %	261 917	65,0 %	1 401 256 €
TSR Indice ²	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR indice		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR indice		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR indice et BNPA max atteint		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
TSR Panel ²	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR median du panel		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR median du panel		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR median du panel et BNPA max atteint		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de	10%	Seuil : % d'amélioration du taux de fréquence : 12%		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : % d'amélioration du taux de fréquence : 19%		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €

¹ Niveaux de croissance du BNPA préétablis et fixés par le conseil d'administration du 8 janvier 2021, sur recommandation du comité des rémunérations.

² En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance soumise à l'objectif de performance du TSR du Panel ne sera acquise.

fréquence accident ¹		Max : % d'amélioration du taux de fréquence : 22%	130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 2 : Diversité homme femme (Leaders Committee)	10%	Seuil : % d'augmentation du nombre de femmes dans la population Leaders Committee : 33 %	50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : % d'augmentation du nombre de femmes dans la population Leaders Committee : 50 %	100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : % d'augmentation du nombre de femmes dans la population Leaders Committee : 67 %	130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 3 : Bilan carbone ²	10%	Seuil : évaluation C	50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : évaluation B	100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : évaluation A	130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				201 475	50 %	1 077 889 €
TOTAL au niveau cible (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				402 949	100 %	2 155 778 €
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				523 834	130 %	2 802 511 €

iii. Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la *Vesting Period*, le nombre d'Unités de Performance 2021 effectivement acquises au titre de la performance du BNPAA, du TSR et des Critères RSE sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance 2021 par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2023.

À l'issue de la *Vesting Period* applicable aux Unités de Performance 2021 :

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme 2020/2021 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable ; et
- sous réserve que le directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance 2021, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

3.2. Rémunération Cash Pluriannuelle 2021

i. Principe

La Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 sera acquise par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) années venant à expiration le 7 janvier 2024 (« *Vesting Period* »), sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

La Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 sera égale la moyenne des rémunérations variables annuelles versées au titre des exercices 2020/2021 (cf. section 3.1.6.2.3.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant la politique de cette rémunération), 2021/2022 et 2022/2023.

ii. Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la *Vesting Period*, la Société versera au directeur général le montant correspondant à la Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

3.3. Options de Surperformance Boursière 2021/2023

Cette rémunération variable long terme pluriannuelle a pour objectif de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de trois ans (8 janvier 2021 - 8 janvier 2024). Elle est structurée sous la forme d'une attribution le 8 janvier 2021 d'options de

¹ Fréquence des accidents avec arrêt (au moins un jour) survenus aux collaborateurs du Groupe par million d'heures travaillées.

² Evaluation du « Carbon Disclosure Project », organisme indépendant dont la mission est d'appréhender les impacts environnementaux des entreprises en évaluant leur performance environnementale au travers d'une évaluation de D- à A.

surperformance boursière (les « Options de Surperformance Boursière 21/23 ») dont l'acquisition définitive sera soumise à la double condition (i) que Philippe Guillemot soit toujours directeur général d'Elior Group le 8 janvier 2024 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group sur cette période (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 22/23) représente une augmentation d'au moins 25 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

Après l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 le nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23 sera déterminé par application de la formule suivante :

$$\text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23} = 4\,092\,000 / (12 - (X + 25\%)) ^1$$

Où :

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la date l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

La formule de calcul du nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23 a été déterminée afin de représenter une valeur potentielle de 4 092 000 € dans le cas où le cours de bourse atteindrait 12 € à l'issue de la période (soit une valeur faciale représentant 455 % du salaire de base).

En cas d'acquisition définitive des Options de Surperformance Boursière 21/23, le montant (M) en numéraire versé par la Société à Philippe Guillemot au titre des Options de Surperformance Boursière 21/23 acquises sera égal à :

$$M = \text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23} \times (Y - (X + 25\%))$$

Où :

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

Y = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2023.

Dans le cas où Y serait inférieur ou égal à X + 25%, alors M serait égal à 0.

A l'issue du 8 janvier 2024, la Société versera au directeur général le montant correspondant aux Options de Surperformance Boursière 2021/2023 effectivement et

définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

3.4. Options de Surperformance Boursière 2021/2024

Cette rémunération variable long terme pluriannuelle a pour objectif de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de quatre ans (8 janvier 2021 - 8 janvier 2025). Elle est structurée sous la forme d'une attribution le 8 janvier 2021 d'options de surperformance boursière (les « Options de Surperformance Boursière 21/24 ») dont l'acquisition définitive sera soumise à la double condition (i) que Philippe Guillemot soit toujours directeur général d'Elior Group le 8 janvier 2025 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group sur cette période (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels clos le 30 septembre 2024) représente une augmentation d'au moins 50 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant la date de l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

Après l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021, le nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24 sera déterminé par application de la formule suivante :

$$\text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24} = 2\,728\,000 / (12 - (X + 50\%)) ^2$$

Où :

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la date de l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

La formule de calcul du nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24 a été déterminée afin de représenter une valeur potentielle de 2 728 000 € dans le cas où le cours de bourse atteindrait 12€ à l'issue de la période de quatre ans (soit une valeur faciale représentant 303 % du salaire de base).

En cas d'acquisition définitive des Options de Surperformance Boursière 21/24, le montant (M) en numéraire versé par la Société à Philippe Guillemot au titre des Options de Surperformance Boursière 21/24 acquises sera égal à :

$$M = \text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24} \times (Y - (X + 50\%))$$

¹ Formule équivalente mathématiquement à : $4\,092\,000 / (12 - (125\% \times X))$

² Formule équivalente mathématiquement à : $2\,728\,000 / (12 - (150\% \times X))$

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

Y = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2024.

Dans le cas où Y serait inférieur ou égal à X + 50%, alors M serait égal à 0.

La Société versera alors au directeur général le montant M sous réserve de la réglementation applicable.

A l'issue du 8 janvier 2025 la Société versera au directeur général le montant correspondant aux Options de Surperformance Boursière 2021/2024 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

4. Autres éléments de rémunération

Rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)

La rémunération au titre du mandat d'administrateur du directeur général sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs (voir section 3.1.6.2.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant la politique de rémunération des membres du conseil d'administration).

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Régimes de retraite

Néant.

Indemnité de départ

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le directeur général de ses fonctions pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein d'Elior Group, ce dernier aurait droit au paiement, à titre de l'indemnisation de tous dommages subis par lui du fait de la révocation, d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à (i) 12 mois de rémunération ou (ii) 24 mois de rémunération en l'absence de la mise en œuvre d'un engagement de non concurrence au bénéfice du directeur général, l'un ou l'autre de ces montants étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

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

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

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (« M ») des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 %;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 %;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$,

où : $X = (M-80) / (100-80)$

Cette condition de performance sera appréciée sur une période de trois exercices décomptée pour la première fois à compter du 1^{er} octobre 2018, date d'ouverture du premier exercice social suivant l'arrivée de Philippe Guillemot au sein du Groupe.

Dans le cas où le départ a lieu :

- au cours de l'exercice 2020/2021, la performance sera appréciée sur le seul exercice 2018/2019 (non prise en compte de l'exercice 2019/2020 en raison de l'impact de la crise Covid-19 sur la rémunération variable annuelle attribuée au directeur général au titre de cet exercice) ;
- au cours de 2021/2022, la performance sera appréciée sur les exercices 2018/2019 et 2020/2021 (non prise en compte de l'exercice 2019/2020 en raison de l'impact de la crise Covid-19) ; et
- à partir de l'exercice 2022/2023, la performance sera appréciée sur les seuls exercices clos à compter du 1^{er} octobre 2020.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du directeur général de ses fonctions.

Ces éléments, modifiés par rapport à la politique approuvée lors de l'assemblée générale de la Société du 20 mars 2020, ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société, conformément aux dispositions légales en vigueur, et seront soumis au vote de l'assemblée générale de la Société du 26 février 2021 dans le cadre de la présente politique de rémunération.

Accord de non-concurrence

En cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier sera tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard d'Elior Group pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général.

En vertu dudit engagement, le directeur général aura interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de directeur général de la Société ou de président ou de mandataire social.

Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :

- des sept sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir Aramark, Compass, ISS, Sodexo, Autogrill, SSP et Lagardère, et
- de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les 6 autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les États-Unis ;
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux d'Elior Group ; et/ou
- d'avoir des Intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

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

Quelle que soit la cause de la cessation de fonctions (démission ou révocation), le conseil d'administration de la société pourra décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence au bénéfice du directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Ces éléments, modifiés par rapport à la prise de fonctions du directeur général, ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société, conformément aux dispositions légales en vigueur, et du vote favorable de l'assemblée générale de la Société du 20 mars 2020.

Contrat de travail

Conformément au Code Afep-Medef, aucun contrat de travail n'est conclu entre le directeur général et la Société ou une société du Groupe.

Avantages en nature

Le directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

Prestations sociales et assurances

Le directeur général bénéficie des régimes mis en place au sein d'Elior Group et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite. Il ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction

Aucune indemnité de prise de fonctions, à quelque titre, n'est prévue.

* * *

Lors de l'assemblée générale du 26 février 2021, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2020/2021.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2022, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 au directeur général, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variable attribués au titre de l'exercice est, quant à lui, conditionné à un vote favorable.

3.1.7 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE, VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019/2020 AUX MANDATAIRES SOCIAUX SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 FÉVRIER 2021

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2019/2020, ont été approuvés dans les conditions prévues à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, par l'assemblée générale du 20 mars 2020¹.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments de rémunération et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 en application des principes et critères de rémunération approuvés par l'assemblée générale aux mandataires sociaux, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la Société prévue le 26 février 2021, dans le cadre d'une résolution globale pour l'ensemble des mandataires sociaux et d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

Ainsi, les informations mentionnées dans la présente partie seront soumises au vote des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce au titre de l'approbation des informations mentionnées au I de l'article I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (« say on pay ex post global »). Pour les dirigeants mandataires sociaux, les informations identifiées comme telles dans les développements qui suivent seront également soumises au vote des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce (« say on pay ex post individuel »).

Les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne sont titulaires d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de sociétés du Groupe, ni d'actions attribuées gratuitement, ni d'actions de performance.

3.1.7.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration. Les éléments identifiés dans les colonnes grisées des tableaux ci-dessous sont également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 26 février 2021 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées gratuitement (Tableau n°1 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i> Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2018/2019	Exercice 2019/2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau n°2 ci-dessous)</i>	466 000,0	345 400,0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	sans objet	sans objet
TOTAL	466 000,0	345 400,0

¹ Voir section 3.1.6.2.2 du document d'enregistrement universel 2018/2019.

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2018/2019		Exercice 2019/2020	
	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	400 000,0	408 333,3 ¹	300 000,0	287 500,0 ²
Rémunération variable annuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	66 000,0	52 000,0	45 400,0	66 000,0
Avantages en nature	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	466 000,0	460 333,3	345 400,0	353 500,0

¹ La rémunération fixe mensuelle brute de septembre 2018, calculée sur la base d'une rémunération annuelle totale brute de 500 000,0 euros pour l'exercice 2017/2018, a été payée en octobre 2018 (sur l'exercice 2018/2019).

² Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, la rémunération fixe 2019/2020 de Gilles Cojan a été réduite de 25 % pendant deux mois.

3.1.7.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Philippe Guillemot

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Philippe Guillemot, directeur général. Les éléments identifiés dans les colonnes grisées des tableaux ci-dessous sont également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 26 février 2021 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées gratuitement

(Tableau n°1 nomenclature AMF)

(En euros) Philippe Guillemot Directeur général	Exercice 2018/2019		Exercice 2019/2020	
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ¹ (détaillées au tableau n°2 ci-dessous)	2 986 436,6		939 961,0	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet		sans objet	
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	sans objet		sans objet	
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme (« unités de performance ») attribués au titre des exercices mentionnés	A la date d'attribution des unités de performance (« fair value »)	Au 30/09/2020 :	A la date d'attribution des unités de performance (« fair value »)	Au 30/09/2020 :
	1,82M€	0 ²	1,7M€	0 ³
SOUS-TOTAL (hors valorisation comptable des autres plans de rémunération de long terme)	2 986 436,6		939 961,0	
TOTAL (incluant la valorisation comptable des autres plans de rémunération de long terme)	2 986 436,6		939 961,0	

¹ Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

² La valorisation comptable du LTI 2018/2019 est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19. Voir le détail de la rémunération variable de long terme 2018/2019 de Philippe Guillemot à la section 3.1.6.3.2 (iii) du document d'enregistrement universel 2018/2019.

³ La valorisation comptable du LTI 2019/2020 est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19. Voir le détail de la rémunération variable de long terme 2019/2020 de Philippe Guillemot à la partie (iii) indiquée ci-après.

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i>				
Philippe Guillemot				
Directeur général				
	Exercice 2018/2019		Exercice 2019/2020	
	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	900 000,0	900 000,0	900 000,0	862 500,0 ¹
Rémunération variable annuelle ²	1 132 875,0 ³	375 000,0	0 ⁴	1 132 875,0
Rémunération variable pluriannuelle	sans objet ⁵	0	0 ⁶	0 ⁵
Rémunération exceptionnelle	900 000,0 ⁷	sans objet	sans objet	900 000,0 ⁷
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	51 000,0	24 000,0	37 400,0	51 000,0
Avantages en nature ⁸	2 561,6	2 561,6	2 561,6	2 561,6
TOTAL	2 986 436,6	1 301 561,6	939 961,0	2 948 936,6

¹ Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, la rémunération fixe 2019/2020 de Philippe Guillemot a été réduite de 25 % pendant deux mois.

² La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

³ Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2018/2019 de Philippe Guillemot à la section 3.1.6.3.2 (ii) du document d'enregistrement universel 2018/2019. Il est précisé que la rémunération variable annuelle 2018/2019 représentait 125,87 % de la rémunération fixe attribuée à Philippe Guillemot.

⁴ Voir partie (ii) ci-après.

⁵ Aucune des *vesting periods* attachées aux LTI 2018, 2019 et 2020 n'avait expiré lors de la clôture de l'exercice 2018/2019.

⁶ Aucune des *vesting periods* attachées aux LTI 2018, 2019 et 2020 n'avait expiré lors de la clôture de l'exercice 2019/2020. Voir partie (iii) ci-après concernant le dénouement du LTI 2018 au 31 décembre 2020 (qui sera soumis à l'assemblée générale 2022 statuant sur les éléments attribués ou versés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021)

⁷ Voir le détail de la rémunération exceptionnelle 2018/2019 de Philippe Guillemot à la section 3.1.6.3.2 (vi) du document d'enregistrement universel 2018/2019. Pour rappel, Areas ayant été cédé le 1er juillet 2019 dans de bonnes conditions, le conseil d'administration de la Société a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de verser à Philippe Guillemot une prime exceptionnelle égale à 100% de sa rémunération fixe 2018/2019, soit la somme de 900 000 euros. Le versement de cette rémunération exceptionnelle a été approuvé par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020.

⁸ Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.

Présentation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Philippe Guillemot, directeur général

Le conseil d'administration en date du 3 décembre 2019 a, sur recommandation du comité des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixée, arrêté les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général, Philippe Guillemot, pour l'exercice 2019/2020, après prise en compte du niveau de responsabilité ainsi que des pratiques de marché.

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'assemblée générale du 20 mars 2020 a approuvé ces principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général pour l'exercice 2019/2020.

Au titre de ses fonctions de directeur général de la Société durant l'exercice 2019/2020, la rémunération de Philippe Guillemot comprenait les éléments suivants :

(i) Rémunération fixe annuelle

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable à Philippe Guillemot à la somme de 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2019/2020, sans changement par rapport à l'exercice 2018/2019.

Dans le contexte particulièrement difficile de la crise sanitaire Covid-19 et dans une démarche de solidarité, la rémunération fixe de Philippe Guillemot a été réduite de 25% pendant deux mois conformément à la décision du conseil d'administration du 6 avril 2020. La rémunération fixe annuelle de Philippe Guillemot s'est donc élevée à

862 500 euros bruts pour l'exercice 2019/2020, conformément au communiqué du 16 avril 2020.

(ii) Rémunération variable court terme (annuelle)

La valeur cible du montant de la partie variable court terme annuelle de la rémunération de Philippe Guillemot était fixée à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit 900 000 euros au titre de l'exercice 2019/2020¹), en contrepartie de l'atteinte d'objectifs quantifiables et qualitatifs tels que définis ci-après.

La rémunération variable pouvait par ailleurs être portée à 150 % du montant cible (soit 1 350 000 euros bruts au titre de l'exercice 2019/2020¹) en cas de dépassement de ces objectifs.

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

La rémunération variable court terme de la rémunération de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2019/2020 est fondée sur les critères de performance suivants² :

- à hauteur de 75 %, en fonction de la réalisation d'objectifs quantifiables basés sur (i) la marge de l'Ebita, (ii) la croissance du chiffre d'affaire consolidé d'Elior Group à périmètre et à taux de change constant et (iii) le free cash-flow opérationnel (en valeur absolue) ;
- à hauteur de 25 %, en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis basés quant à eux sur (i) l'amélioration sur l'exercice social 2019/2020 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* » audité sur la base annuelle du rapport RSE et (ii) l'amélioration du taux de rétention clients.

Concernant les objectifs quantifiables (pondération 75 %) :

Critère 1 (pondération 30 %) : marge de l'Ebita :

- en dessous de +3,63 % : 0 %
- de +3,63 à 3,73 % : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)
- de +3,73 à 3,90 % et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Critère 2 (pondération 30 %) : croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et taux de change constant par rapport au périmètre existant au 1^{er} octobre 2019 (croissance organique) :

- en dessous de 4 830,9M€ : 0 %
- de +4 830,9 à 4 959,3M€ : 0 à 100 % (linéaire de 0 à 100 %)
- de +4 959,3 à 5 073,2M€ et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Critère 3 (pondération 15 %) : free cash-flow opérationnel en valeur absolue) :

- en dessous de 121,6M€ : 0 %
- de +121,6 à 140,9M€ : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)
- de +140,9 à 179,5M€ et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Concernant les objectifs qualitatifs (pondération 25 %) :

Critère 4 (pondération 10 %) : amélioration sur l'exercice social 2019/2020 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* » audité sur la base annuelle du rapport RSE :

- en dessous de 55,5 % : 0 %
- de +55,5 à 56,5 % : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)
- de 56,5 % à 58,5 % et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Critère 5 (pondération 15 %) : amélioration du taux de rétention clients :

- en dessous de 92,4 % : 0 %
- de +92,4 à 93,7 % : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)
- de +93,7 à 95 % et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Le conseil d'administration des 16 décembre 2020 et du 8 janvier 2021, suivant les recommandations du comité des rémunérations, a décidé que la rémunération variable annuelle 2019/2020 de Philippe Guillemot était nulle, soit 0 % de sa rémunération fixe annuelle 2019/2020. Le détail de la rémunération variable annuelle 2019/2020 figure à la présente section du Document d'Enregistrement Universel.

¹ Voir section 3.1.6.2.2 du document d'enregistrement universel 2018/2019.

² Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel concernant la définition des indicateurs clés de performance cités ci-après.

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente les cinq critères permettant de calculer la rémunération variable court terme (annuelle) 2019/2020 de Philippe Guillemot, directeur général de la Société¹ :

Critère 1 (quantitatif) : Marge de l'Ebita - Pondération : 30 %			
Objectif de marge de l'Ebita	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Marge d'Ebita générée	Montant du bonus attribué (en €)
< 3,63 %	0 %	-1,73 %	0
de 3,63 % à 3,73 %	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
de 3,73 % à 3,90 % et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Critère 2 (quantitatif) Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Groupe à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 1/10/2019 et à taux de change constant (croissance organique) - Pondération : 30 %			
Objectifs de croissance du CA consolidé à périmètre et taux de change constant	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Croissance du CA consolidé à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 1/01/2019 et à taux de change constant (croissance organique)	Montant du bonus attribué (en €)
< 4 830,9M€	0 %	3 960M€	0
de 4 830,9 à 4 959,3M€	0 % à 100 % (linéaire de 0 % à 100 %)	sans objet	sans objet
de 4 959,3 à 5 073,2M€ et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Critère 3 (quantitatif) Free cash-flow opérationnel (en valeur absolue) - Pondération : 15 %			
Objectif de free cash-flow opérationnel (en valeur absolue)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Free cash-flow opérationnel généré	Montant du bonus attribué (en €)
< 121,6M€	0 %	-9,2M€	0
de 121,6 à 140,9M€	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
de 140,9 à 179,5M€ et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Critère 4 (qualitatif) Amélioration sur l'exercice social 2019/2020 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité sur la base annuelle du rapport RSE - Pondération : 10 %			
Amélioration de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne »	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Amélioration de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » sur 2019/2020	Montant du bonus attribué (en €)
< 55,5 %	0 %	55,0 %	0
de 55,5 à 56,5 %	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
de 56,5 à 58,5 % et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Critère 5 (qualitatif) Amélioration du taux de rétention clients - Pondération : 15 %			
Amélioration du « taux de rétention clients »	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Amélioration du « taux de rétention clients » sur 2019/2020	Montant du bonus attribué (en €)
< 92,4 %	0 %	91,8 %	0
de 92,4 à 93,7 %	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
de 93,7 à 95 % et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Rémunération variable totale 2019/2020 : 0 € soit 0 %² de la rémunération annuelle fixe 2019/2020			

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance propre à la rémunération.

² Sur la base de la rémunération brute annuelle fixe, soit 900 000 euros au titre de l'exercice 2019/2020

(iii) **Rémunération variable long terme (RVLT)**

Les *vesting periods* attachées aux unités de performance attribuées au directeur général dans le cadre de ses RVLT 2018/2019 et 2019/2020 ne sont pas arrivées à échéance à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Celle attachée aux unités de performance attribuées au directeur général dans le cadre de sa RVLT 2017/2018 est arrivée à échéance le 31 décembre 2020.

• **RVLT 2019/2020**

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 182 239 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2019/2020 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,7 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2022, et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2 du document d'enregistrement universel 2018/2019).

Au 30 septembre 2020, la valorisation comptable de la rémunération variable long terme 2019/2020 de Philippe Guillemot est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19.

• **RVLT 2018/2019**

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 188 648 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2018/2019 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,82 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de

performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2021, et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2. du document de référence 2017/2018).

Au 30 septembre 2020, la valorisation comptable de la rémunération variable long terme 2018/2019 de Philippe Guillemot est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19.

• **RVLT 2017/2018**

Le conseil d'administration du 5 décembre 2017 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 119 331 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2 millions d'euros pour 2017/2018 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,4 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises a été calculé en fonction de critères de performance exigeants, à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui a expiré le 31 décembre 2020, le directeur général étant toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2 du document de référence 2016/2017) (voir tableau ci-dessous).

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021, suivant les recommandations du comité des rémunérations, a décidé que la rémunération variable de long terme 2017/2018 de Philippe Guillemot était nulle, soit 0 % de sa rémunération fixe annuelle 2019/2020.

Le calcul de la croissance du BNPA, et de la performance du TSR, effectué sur la base des trois exercices 2017/2018, 2018/2019 et 2019/2020 de la Société sont précisés dans le tableau ci-dessous :

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente les critères permettant de calculer la rémunération variable de long terme 2017/2018 de Philippe Guillemot, directeur général de la Société (Voir section 3.1.6.2.2 du document de référence 2016/2017) :

Nombre d'Unités de Performance 2018 acquises liées à la croissance du BNPAА de la Société - Pondération 60 % (sur la base des exercices 2017/2018, 2018/2019 et 2019/2020)				
Niveau de croissance annuel moyen du BNPAА ¹	% Unités de Performance 2018 acquises au titre du BNPAА	% de la totalité des Unités de Performance 2018	Niveau de croissance annuel moyen du BNPAА par rapport au périmètre existant au 01/10/2017	Nombre d'Unités de Performance 2018
En dessous de 5%	0 %	0 %	- 231 %	0
5% (niveau minimum)	50 %	30 %	sans objet	sans objet
Entre 5 et 12% (exclus)	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)	30 à 60% (linéaire de 30 à 60 %)	sans objet	sans objet
12% (niveau max.) et au-delà	100 %	60 %	sans objet	sans objet
Nombre d'Unités de Performance 2018 acquises liées au TSR ² - Pondération 40 % Dont 50% lié à la performance du TSR du Panel et 50 % lié à la performance du TSR de l'Indice (performance relative de l'action Elior Group mesurée par son TSR du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2020)				
Concernant le TSR du Panel - Pondération 20 %				
Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR du Panel	% Unités de Performance 2018 acquises	% de la totalité des Unités de Performance 2018	Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR du Panel	Nombre d'Unités de Performance 2018 acquises
En dessous de 100 %	0 %	0	- 61,86 % vs -34,14 %	0
A 100 %	50 %	10 %	sans objet	sans objet
Entre 100 et 120 %	Interpolation linéaire (50 % à 100 %)	Interpolation linéaire (10 % à 20 %)	sans objet	sans objet
A 120 % et au-delà (niveaux cible et max.)	100 %	20 %	sans objet	sans objet
Concernant le TSR de l'Indice - Pondération 20 %				
Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR de l'Indice	% Unités de Performance 2018 acquises	% de la totalité des Unités de Performance 2018	Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR de l'Indice	Nombre d'Unités de Performance 2018 acquises
En dessous de 100 %	0 %	0	- 61,86 % vs - 0,78 %	0
A 100 %	50 %	10 %	sans objet	sans objet
Entre 100 et 120 %	Interpolation linéaire (50 % à 100 %)	Interpolation linéaire (10 % à 20 %)	sans objet	sans objet
A 120 % et au-delà (niveaux cible et max.)	100 %	20 %	sans objet	sans objet
Rémunération variable long terme 2017/2018 : 0 € soit 0 %³ de la rémunération annuelle fixe 2019/2020				

¹ Niveaux de croissance annuelle moyens de BNPAА fixés par le conseil d'administration du 5 décembre 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

² En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance soumise à l'objectif de performance du TSR du Panel ne sera acquise.

³ Sur la base de la rémunération brute annuelle fixe, soit 900 000 euros au titre de l'exercice 2019/2020.

(iv) Indemnité de départ

Aucune indemnité de départ n'a été versée à Philippe Guillemot au cours de l'exercice 2019/2020 (voir le détail de l'indemnité de départ en section 3.1.6.2.2.4 du Document d'Enregistrement Universel).

(v) Engagement de non concurrence

Aucun engagement de non-concurrence n'a été mis en oeuvre au bénéfice de Philippe Guillemot au cours de l'exercice 2019/2020 (voir le détail de l'engagement de non concurrence en section 3.1.6.2.2.4 du Document d'Enregistrement Universel).

(vi) Rémunération exceptionnelle

Sans objet.

(vii) Avantages en nature

Philippe Guillemot a disposé d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

3.1.7.3 Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019/2020 selon la nomenclature AMF

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2019/2020 sont produits en sections 3.1.7.1 et 3.1.7.2 (tableaux n°1 et n°2 de la nomenclature AMF) et 3.1.7.3 (tableaux n°3 à n°11 de la nomenclature AMF) du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.7.3.1 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (Tableau n°3 nomenclature AMF)

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autres rémunérations de la part de la Société ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation que celles indiquées dans les tableaux ci-dessous.

(En euros) Mandataires sociaux non exécutifs	Exercice 2018/2019		Exercice 2019/2020 ¹	
	Montants attribués	Montant versés	Montants attribués	Montants versés
Gilles Cojan				
Rémunérations (fixe, variable)	66 000,0	52 000,0	45 400,0	66 000,0
Autres rémunérations ²	400 000,0	408 333,3	300 000,0	287 500,0
SOFIBIM, représentée par R. Zolade				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	18 000,0 ³	26 000,0	sans objet
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Gilles Auffret				
Rémunérations (fixe, variable)	72 000,0	88 000,0	57 900,0	72 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet				
Rémunérations (fixe, variable)	58 500,0	82 000,0	48 400,0	58 500,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Emesa, représentée par V. Llopart⁴				
Rémunérations (fixe, variable)	54 000,0	39 167,0	40 400,0	54 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP, représentée par V. Duperat-Vergne				
Rémunérations (fixe, variable)	54 000,0	34 000,0	51 900,0	54 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Bernard Gault				
Rémunérations (fixe, variable)	69 000,0	46 833,0	54 150,0	69 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Servinvest, représentée par S. Javary				
Rémunérations (fixe, variable)	48 000,0	45 000,0	35 200,0	48 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ, représentée E. Van Damme				
Rémunérations (fixe, variable)	58 500,0	61 000,0	26 000,0	58 500,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
BIM, représentée par R. Zolade				
Rémunérations (fixe, variable)	69 000,0	79 000,0	22 400,0	69 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	949 000,0	953 333,3	707 750	836 500,0

¹ Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, le conseil d'administration du 6 avril 2020 a pris la décision de réduire la rémunération de ses membres de 25% pour l'exercice 2019/2020.

² Voir la section 3.1.7.1 du Document d'Enregistrement Universel concernant les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/2020 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration

³ Sofibim a été membre du conseil d'administration du 11 juin 2014 au 9 mars 2018.

⁴ Représentée par Pedro Fontana jusqu'au 24/09/2019, date à laquelle il a été remplacé par Vanessa Llopart.

Tableau sur le détail des rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs au titre de leur mandat d'administrateurs

(En Euros) Mandataires sociaux non exécutifs ¹	Exercice 2018/2019		Exercice 2019/2020		
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Total
Gilles Cojan	sans objet	66 000	sans objet	45 400	45 400
SOFIBIM Représentée par Robert Zolade	sans objet	sans objet	sans objet	26 000 ²	26 000 ²
Gilles Auffret ³	4 500	67 500	7 500	50 400	57 900
Anne Busquet ³	3 000	55 500	sans objet	48 400	48 400
Emesa ³ Représentée par Vanessa Llopart	sans objet	54 000	sans objet	40 400	40 400
FSP ³ Représentée par Virginie Duperat-Vergne	4 500	49 500	7 500	44 400	51 900
Bernard Gault ³	3 000	66 000	3 750 ²	50 400	54 150
Servinvest Représentée par Sophie Javary	sans objet	48 000	sans objet	35 200	35 200
CDPQ ³ Représentée Elisabeth Van Damme	3 000	55 500	sans objet	26 000 ²	26 000 ²
BIM Représentée par Robert Zolade	sans objet	69 000	sans objet	22 400 ²	22 400 ²
TOTAL	18 000	531 000	18 750	389 000	407 750⁴

Précisions sur les rémunérations perçues au titre des mandats d'administrateurs (anciennement « jetons de présence »)

Conformément à l'article 20.1 du Code Afep-Medef, la part variable liée à la participation effective aux réunions du conseil et de ses comités spécialisés est prépondérante par rapport à la part fixe.

Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant a perçu une rémunération annuelle fixe de 7.500 euros en cas d'exercice d'un mandat de président de comité spécialisé.

A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 2.200 euros par réunion du conseil d'administration et de 1.000 euros par réunions du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations⁵, du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Rémunération des administrateurs non-indépendants

Chaque administrateur non-indépendant bénéficie d'une rémunération variable de 2.200 euros par réunion du conseil d'administration et 1.000 euros par réunion du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations, du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Aucune rémunération fixe n'est allouée aux administrateurs non-indépendants pour l'exercice clos le 30 septembre 2020.

Les montants indiqués ci-dessus sont bruts de retenue à la source.

Exercice 2019/2020

Le montant des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2019/2020 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 24 novembre 2020.

¹ Non inclus Philippe Guillemot, directeur général et administrateur de la Société, dont la rémunération perçue au titre de son mandat d'administrateur s'est élevée à 51 000 € (part variable exclusivement) en 2018/2019 et 37 400 € (part variable exclusivement) en 2019/2020.

² Montants déterminés sur une base *pro rata temporis*.

³ Administrateurs indépendants.

⁴ Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, le conseil d'administration du 6 avril 2020 a pris la décision de réduire la rémunération de ses membres de 25% pour l'exercice 2019/2020.

⁵ Le conseil d'administration du 20 mars 2020 a pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : le comité des nominations et le comité des rémunérations.

Exercice 2018/2019

Le montant des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2018/2019 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 3 décembre 2019 (voir section 3.1.6.4.1 du document d'enregistrement universel 2018/2019).

3.1.7.3.2 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (Tableau n°4 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.3 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (Tableau n°5 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.4 Tableau sur les actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (Tableau n°6 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.5 Tableau sur les actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau n°7 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.6 Tableau sur l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (Tableau n°8 nomenclature AMF)

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	843 243	814 695
Dont les mandataires sociaux dirigeants		
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet
Dont les mandataires sociaux non dirigeants	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	11.03.2020	27.10.2020
Date d'expiration	11.03.2024	27.10.2024
Date d'acquisition des options	11.03.2020	27.10.2020

Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020
Prix de souscription ou d'achat ¹	16,30 €	18,29 €
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombres d'actions souscrites ou achetées durant l'exercice 2019/2020	0	0
Nombres d'actions souscrites ou achetées en cumulé depuis l'attribution	0	0
Nombre d'options confirmées au 31 décembre 2020	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	843 243	814 695
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2020	0	0
Taux de performance financière atteint	0 ²	0 ³

Présentation des plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2016

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration à :

- consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général d'Elior Group) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit (i) à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci dans les conditions prévues par la loi ;
- décider que le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 2,2 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options ;
- décider que le prix de souscription de chaque action de la Société qui serait émise à la suite de l'exercice d'une option ne pourra être inférieur à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution ;
- décider que la levée des options devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil

d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/1 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du même jour en vue de mettre en place deux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8 ci-dessus.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont subordonnés à (i) une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres de l'Executive Board et du Management Committee : sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2017, et ;
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors : sur la croissance du bénéfice par action publié entre la

¹ Le prix de souscription de chaque action de la Société émise à la suite de l'exercice d'une option intègre une décote de 10 % par rapport à la moyenne des cours cotés des vingt séances de bourse précédant la date d'attribution.

² Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (0) sur (b) le nombre total d'options attribuées (843 243).

³ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (0) sur (b) le nombre total d'options attribuées (814 695).

date d'attribution des options et le 30 septembre 2017.

Plan 2016/2 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place deux nouveaux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8 ci-dessus.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont subordonnés à (i) une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres de l'Executive Board et du Management Committee : sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2018, et
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors : sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2018.

La résolution de l'assemblée générale de la Société du 11 mars 2016 relative à l'octroi d'options donnant droit à la souscription ou l'achat d'actions Elior Group avait une durée de validité de 38 mois et est venue à expiration le 11 mai 2019.

Présentation des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Elior Group 2021

Les plans d'actions gratuites long terme de 2018, 2019 et 2020 allant très probablement être totalement impactés en raison de la crise Covid-19 (sauf pour la partie soumise uniquement à une condition de présence (plan 2020)), le conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de mettre en place de nouveaux instruments long terme destinés à renforcer la motivation des cadres dirigeants et à favoriser la surperformance boursière.

Aussi, lors de la prochaine assemblée générale d'Elior Group qui se tiendra le 26 février 2021, il sera proposé aux actionnaires d'autoriser le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'options donnant droit à (i) la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) l'achat d'actions existantes de la Société (à l'exclusion du directeur général de la Société), conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date à laquelle les options de souscription ou d'achat d'actions seront consenties,

notamment aux articles L. 225-129 et suivants du code de commerce, L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce, L. 225-177 à L. 225-186 du code de commerce.

Le nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites par exercice des options ne pourrait excéder 4 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution. L'exercice des options attribuées au titre de cette autorisation sera soumis à une condition de présence et une condition de performance boursière exigeante. Ces deux conditions seront appréciées sur une période de 3 ans et une période de 4 ans, selon les plans concernés. Les conditions de performance quantitative seront déterminées par le conseil d'administration et seront établies par référence à la croissance du cours de bourse de la Société selon les principes suivants :

- a) pour les options soumises à une condition de trois ans (sachant que le nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites par exercice des options soumises à cette condition de performance ne pourra excéder 2,5 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution) : leur attribution définitive sera soumise à une condition de croissance du cours de bourse de l'action Elior Group d'au moins 25 % entre la moyenne pondérée (i) des cours de bourse de l'action Elior Group des 20 séances qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2023 et (ii) celle des 20 séances suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 ; et
- b) pour les options soumises à une condition de quatre ans (sachant que le nombre total d'actions pouvant être achetées ou souscrites par exercice des options soumises à cette condition de performance ne pourra excéder 1,5 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution) : leur attribution définitive sera soumise à une condition de croissance du cours de bourse de l'action Elior Group d'au moins 50 % entre la moyenne pondérée (i) des cours de bourse de l'action Elior Group des 20 séances qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2024 et (ii) celle des 20 séances suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021.

Le prix de souscription ou d'achat par action de la Société de chacun des plans sera fixé par le conseil d'administration au jour de leur attribution conformément à la réglementation applicable et ne pourra pas être inférieur au plus élevé des deux montants entre (i) la moyenne des cours cotés de l'action Elior Group sur le marché réglementé d'Euronext à Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour où l'option est consentie et (ii) la moyenne pondérée des derniers cours cotés de l'action Elior Group sur le marché réglementé d'Euronext à Paris aux vingt séances de bourse suivant le 26 février 2021 (a) plus 25% pour les options consenties répondant aux conditions de performance visée au a) ci-dessus et (b) plus 50% pour les options consenties répondant aux conditions de performance visée au b) ci-dessus.

La fin de la validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution est fixée au 30 juin 2021.

3.1.7.3.7 Tableau sur l'historique des attributions d'actions de performance (Tableau n°10 nomenclature AMF)

a) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2016 et 2017

Information sur les actions de performance	Plan 2016/3	Plan 2016/4	Plan 2017/1
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016	05.12.2017
Nombre total d'actions attribuées	148 941	249 017	213 044
Dont les mandataires sociaux dirigeants			
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet
Dont les mandataires sociaux non dirigeants	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions attribuées gratuitement	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Conditions de performance et de présence	<i>Voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>Voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>Voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2020	47 905	32 063 ¹	42 243 ²
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	101 036	216 954	170 801
Actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2020 (non confirmées)	0	0	0
Taux de performance financière atteint	32,16 % ³	12,88 % ⁴	19,82 % ⁵

¹ Dont 32 063 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/4.

² Dont 15 843 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 26 400 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2017/1.

³ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (47 905) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (148 941).

⁴ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (32 063) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (249 017).

⁵ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (42 243) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (213 044).

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2016 et 2017

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration à :

- procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général de la Société) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- décider que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 0,3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/3 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée en date du même jour en vue de mettre en place un plan d'actions de performance 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 de performance sont subordonnées à (i) une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) des conditions de performance basées sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70 % des actions de performance) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des actions de performance) au 30 septembre 2017.

Plan 2016/4 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee et des Regional Directors à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sont subordonnés à (i) une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Committee et Management Committee sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70 % des actions de performance) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions de performance) au 30 septembre 2018.
- pour les bénéficiaires membres des Leaders Committee et des Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018.

Plan 2017/1 (5 décembre 2017)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 5 décembre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'attribution d'actions de performance de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee et des Regional Directors à l'exclusion du président du conseil d'administration, du directeur général et du directeur général délégué de la Société.

L'octroi et le nombre définitif des actions attribuées gratuitement sont subordonnés à (i) une condition de présence appréciée sur deux années et (ii) des conditions de performance basées sur la génération de cash-flow opérationnel mesurées sur la base des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

b) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

Information sur les actions de performance	Plan 2018/1	Plan 2018/2	Plan 2018/3	Plan 2018/4	Plan 2018/5
Date d'assemblée générale	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018
Date des décisions du conseil d'administration	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018
Nombre total d'actions attribuées	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Dont mandataires sociaux dirigeants					
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Date de fin de période de conservation	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2020	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Actions de performance restantes au 31 décembre 2020 (non confirmées)	0	0	0	0	0
Taux performance financière atteint ¹	0	0	0	0	0

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

L'assemblée générale d'Elior Group du 9 mars 2018 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil

d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 15 juin 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 9 mars 2018 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice de :

- concernant les salariés du groupe Elior : les catégories (i) Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 - Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America : les catégories (i) Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 et Senior Executives 1 membres du Leaders Committee ; et
- du directeur général d'Elior North America.

¹ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (0) sur (b) le nombre total d'actions attribuées.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sont subordonnées à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance basées sur les critères suivants¹:

(i) *Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :*

- **Plan 2018/1** : concernant les catégories Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de croissance du BNPA² (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- **Plan 2018/2** : concernant les catégories Top Executives 2, Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee, sur l'objectif de croissance du BNPA² (pour 100 % des actions de performance).

(ii) *Concernant les plans au bénéfice des salariés de la division Elior North America :*

- **Plan 2018/3** : concernant la catégorie Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 30% des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- **Plan 2018/4** : concernant les catégories Top Executives 2 et Senior Executives 1, sur l'objectif de CAGR (pour 100% des actions de performance).
- **Plan 2018/5** : concernant le directeur général d'Elior North America :

Pour les actions de performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
- l'objectif de croissance du BNPA² (pour 28 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 22 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

Pour les actions de surperformance et de top-performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de surperformance et top-performance gratuites) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 30 % des actions de surperformance et top-performances gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

¹ Voir section 3.1.6.1 du présent Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

c) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

Information sur les actions de performance	Plan 2019/1	Plan 2019/2	Plan 2019/3	Plan 2019/4
Date d'assemblée générale	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019
Date des décisions du conseil d'administration	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019
Nombre total d'actions attribuées	500 722	586 388	122 653	344 209
Dont mandataires sociaux dirigeants				
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Date de fin de période de conservation	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2020 ¹	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	30 380	26 244	0	0
Actions de performance restantes au 31 décembre 2020 (non confirmées)	470 342	560 144	122 653	344 209
Taux performance financière atteint ²	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

¹ Le nombre d'actions confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021, et au 31 décembre 2021 pour le critère TSR.

² Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions (i.e., après le 31 décembre 2021).

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

L'assemblée générale d'Elior Group du 22 mars 2019 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 24 juillet 2019, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 22 mars 2019 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice :

- concernant les salariés du groupe Elior des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leader Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America, des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leaders Committee.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sont conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées sur les critères suivants ¹:

(i) Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 50 % des actions de performance) ;
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance) ; et

- la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du *Leaders Committee* et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 70% des actions de performance) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance).
- (ii) Concernant les plans relatifs aux bénéficiaires salariés de la division Elior North America :
 - Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :
 - l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
 - Concernant les membres du *Leaders Committee* et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance).

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

d) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2020

Information sur les actions de performance	Plan 2020/1	Plan 2020/2
Date d'assemblée générale	22.03.2019	22.03.2019
Date des décisions du conseil d'administration	20.03.2020	20.03.2020
Nombre total d'actions attribuées	608 969	1 132 283
Dont mandataires sociaux dirigeants		
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	20 mars 2023	20 mars 2023
Date de fin de période de conservation	20.03.2023 ou 20.03.2025 ¹	20.03.2023 ou 20.03.2025 ¹
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2020 ²	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	0
Actions de performance restantes au 31 décembre 2020 (non confirmées)	608 969	1 132 283
Taux performance financière atteint ³	sans objet	sans objet

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2020

L'assemblée générale d'Elior Group du 22 mars 2019 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 20 mars 2020, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 22 mars 2019 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice des salariés du Groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leader Committee.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance⁴ sera conditionné à :

¹ La date de fin de conservation des actions de performance est le 20 mars 2023, celle des actions de surperformance est le 20 mars 2025.

² Le nombre d'actions confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2022, et au 31 décembre 2022 pour le critère TSR.

³ Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions (i.e., après le 31 décembre 2022).

⁴ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA, TSR.

- (i) une condition de présence appréciée sur trois années (pour 30% de la somme des actions de présence et de performance) ;
- (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années (pour 70% de la somme des actions de présence et de performance) ; et
- (iii) des conditions de surperformance mesurées sur trois années (pour 30% de la somme des actions de présence et de performance).

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- Concernant les membres de *l'Executive* et du *Management Committees* :
 - les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 71 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 29 % des actions de performance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
 - les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 71 % des actions de surperformance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 29 % des actions de surperformance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du *Leaders Committee* :
 - les conditions de performance seront basées sur l'objectif de croissance du BNPA (pour 100% des actions de performance)
 - les conditions de surperformance seront basées sur l'objectif de croissance du BNPA (pour 100% des actions de surperformance).

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de cinq années à compter de la date d'attribution des actions.

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2021

Les plans d'actions gratuites long terme de 2018, 2019 et 2020 allant très probablement être totalement impactés

en raison de la crise Covid-19 (sauf pour la partie soumise uniquement à une condition de présence (plan 2020)), le conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de mettre en place de nouveaux instruments long terme destinés à renforcer la motivation des cadres dirigeants et à favoriser la surperformance boursière sur la durée.

Aussi, lors de la prochaine assemblée générale d'Elior Group qui se tiendra le 26 février 2021, il sera proposé aux actionnaires d'autoriser le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société (à l'exclusion du directeur général de la Société), conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce.

Le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourrait excéder 2,6 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution. L'acquisition des actions attribuées gratuitement au titre de cette autorisation seront soumises à des conditions de présence et/ou des conditions de performance exigeantes fixées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées.

Pour le plan 2021, les critères de performance seront :

- la croissance du BNPA et, pour les membres du management committee, la performance du TSR d'Elior Group par rapport à celui de l'indice Next 20 et par rapport à un panel d'entreprises comparables
- l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») :
 - le taux de fréquence des accidents ;
 - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ; et
 - le bilan carbone.

Cette résolution sera valable pour une durée de 24 mois à compter de l'assemblée générale du 26 février 2021.

3.1.7.3.8 Tableau sur les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

3.1.7.3.9 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (Tableau n°10 de l'annexe 4 du Code Afep-Medef)

Dirigeant mandataire social	Exercice 2018/2019	Exercice 2019/2020
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	Sans objet	
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	Voir la section 3.1.7.2.b) iii) du Document d'Enregistrement Universel	

3.1.7.3.10 Tableau sur les contrats de travail et engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux (Tableau n°11 nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	oui	Non	oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>		X		X		X		X
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>		X		X	X ¹		X ¹	

¹ Voir la section 3.1.6.2.2 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.7.3.11 Tableau de comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

Cette présentation a été réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 I 6° et 7. Le périmètre porte sur les sociétés du Groupe en France, regroupant les salariés des activités de Restauration Collective et Services, ainsi que les équipes Corporate, dont Elior Group SA.

Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	2019/2020	2018/2019	2017/2018
Moyenne	13,62	18,93	19,27
Médiane	16,02	22,38	22,82

Philippe Guillemot <i>Directeur général</i> ⁽¹⁾	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Moyenne	104,52	156,52	115,42	145,36	179,35
Médiane	122,95	185,04	136,68	172,57	213,77

Les ratios ci-dessus ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables dues au cours des exercices mentionnés et des instruments de rémunération long terme attribués au cours des mêmes périodes et valorisées à leur date d'attribution.

La méthodologie de calcul adoptée correspond à un calcul des rémunérations au prorata des durées respectives des personnes présentes, sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle année pleine.

Eléments d'explications de la variation des ratios :

- 2019/2020 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration ;

- 2018/2019 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration ;

- 2017/2018 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Salle, en qualité de président directeur général, de Philippe Guillemot, en qualité de directeur général et de Gilles Cojan en tant que Président du Conseil d'administration ;

- 2015/2016 et 2016/2017: année pleine du mandat de Philippe Salle, en qualité de président directeur général ;

- 2014/2015 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Salle, en qualité de président directeur général et de Gilles Petit en qualité de directeur général.

⁽¹⁾ Compte tenu de la crise Covid-19 et de son impact direct sur les instruments de rémunération long terme, les mêmes ratios intégrant une valorisation à zéro des plans long terme passés seraient les suivants :

Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	2019/2020	2018/2019	2017/2018
Moyenne	35,29	82,56	55,52
Médiane	41,51	97,61	65,74

3.1.7.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2019 et jusqu'au 30 novembre 2020 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total (en euros)
B. Gault	Administrateur	Actions	Acquisition	06/12/2019	12,80	3 000	38 400,0
FSP	Administrateur	Actions	Acquisition	18/12/2019	13,23	65 000	860 561,0
FSP	Administrateur	Actions	Acquisition	19/12/2019	13,21	50 000	660 595,0
BIM	Administrateur	Actions	Cession	20/12/2019	13,15	540 389	7 107 115,89
FSP	Administrateur	Actions	Acquisition	20/12/2019	13,09	44 547	583 241,0
BIM	Administrateur	Actions	Cession	24/12/2019	13,10	42 091	551 546,63
BIM	Administrateur	Actions	Cession	31/12/2019	13,12	169 754	2 227 878,59
BIM	Administrateur	Actions	Cession	02/01/2020	13,15	26 519	348 743,41
BIM	Administrateur	Actions	Cession	23/01/2020	13,21	250 000	3 303 182,45
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement ¹	6/04/2020	6,13	6 675 434	40 953 787,59
				07/04/2020	6,04	6 595 322	39 835 744,88
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement ²	14/04/2020	6,40	5 957 220	38 126 208
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement ³	28/05/2020	5,83	5 851 262	34 112 857,46
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement ⁴	04/06/2020	6,95	5 411 646	37 610 939,70
				05/06/2020	6,95	5 199 350	36 135 482,50
G. Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	30/06/2020	5,04	38 000	191 820,2
G. Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	01/07/2020	4,94	100 000	494 810,0
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	01/07/2020	4,87	5 000	24 385,0
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement ⁵	13/11/2020	5,12	5 199 350	26 646 668,75

¹ Réduction du nantissement à la suite des rachats réalisés par Bim les 6 et 7 avril 2020 de 87 000 obligations émises par Bim échangeables en actions Elior Group.

² Réduction du nantissement à la suite du rachat réalisé par Bim le 14 avril 2020 de 318 605 obligations émises par Bim échangeables en actions Elior Group.

³ Réduction du nantissement à la suite du rachat réalisé par Bim le 28 mai 2020 de 52 905 obligations émises par Bim échangeables en actions Elior Group.

⁴ Réduction du nantissement à la suite des rachats réalisés par Bim les 4 et 5 juin 2020 de 325 500 obligations émises par Bim échangeables en actions Elior Group.

⁵ Mainlevée du nantissement à la suite du remboursement à l'échéance finale réalisé par Bim le 13 novembre 2020 des 2 596 041 obligations émises par Bim échangeables en actions Elior Group encore en circulation.

3.2 GESTION DES RISQUES

À la date d'enregistrement de ce document, les risques majeurs/facteurs de risque décrits ci-après sont ceux que le Groupe estime susceptibles d'arriver en fonction d'une probabilité d'occurrence, et d'affecter de manière significative son activité, sa situation financière, son image ou de limiter sa capacité à atteindre ses objectifs. Le Groupe pourrait également être affecté par la survenance de risques non décrits ici car jugés non significatifs ou qui auraient émergés.

Le Groupe a procédé, comme chaque année, à la revue et à l'analyse de ses risques. Il en résulte une mise sous contrôle de ceux-ci toujours plus attentive. La Direction Générale du Groupe a instauré une gouvernance

consistant à nommer par risque majeur un ou plusieurs « Group Risk Leader(s) » parmi les membres du Comité Exécutif. Pour chacun d'entre eux est donné la « Spécificité de l'exposition » ainsi que la « Description du risque ». Chaque risque est adressé par des tâches et des contrôles clés qu'il convient d'appliquer pour tenter d'éviter leur survenance ou limiter leurs éventuels impacts. Des exemples de ces mesures sont donnés pour chaque risque dans le paragraphe « Exemple d'éléments de maîtrise de risque ». Le Risk Leader s'assure que cet environnement de contrôle est diffusé et connu de l'ensemble du Groupe. L'audit interne, par ses missions sur sites, s'assure quant à lui par échantillonnage que la diffusion et l'application sont correctes.

4 catégories de risques ont été identifiées pour un total de 23 risques :

Catégories de risque	Nombre	% Age
Opérationnels	10	43%
Finances	5	22%
IT	3	13%
Ressources humaines	5	22%
Total	23	100%

La hiérarchisation des facteurs de risques a été effectuée en tenant compte de l'ampleur estimée de leur impact défavorable (criticité nette), après prise en compte des éléments de maîtrise considérés efficaces :

- Importante ***
- Tolérable **
- Acceptable *
- Négligeable

De plus, le Groupe a identifié 11 risques comme étant prioritaires suite à la crise sanitaire provoquée par le Covid-19 (post-coronavirus : PCV). Un facteur de risque spécifique « pandémie » a été intégré au risque « Gestion de crise ». La description du risque ainsi que les tâches et contrôles ont été adaptées en conséquence.

Le département de gestion des risques a lancé cette année une campagne pour l'ensemble des Zones (pays) du Groupe. Des « Zone Risk Leaders » ont été désignés et ont eu réalisés leur cotation par risque sur les trois critères, amenant à la criticité nette ici communiquées. Ces cotations seront confirmées après la pandémie par les résultats des audits internes une fois le plan d'audit de zone pluriannuel déployé. En effet, les audits internes initialement prévus sur site en mars 2020 ont été suspendus durant la crise sanitaire.

Catégorie 1 : Opérationnels	Sécurité alimentaire et qualité des menus	** - PCV
	Gestion de crise	* - PCV
	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	* - PCV
	Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats	*
	Développement commercial et processus de réponse à appel d'offre	*
	Perte de contrats clés	PCV

	Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats	PCV
	Chaîne d'approvisionnement et logistique	PCV
	Code des marchés publics - Droit de la concurrence	
	Dépendance fournisseurs	
Catégorie 2 : Finances	Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude	* - PCV
	Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies	*
	Evolutions législatives, normatives, fiscales	
	Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)	PCV
	Evaluation des actifs	
Catégorie 3 : Informatique	Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles	* - PCV
	Indisponibilité durable d'une application stratégique	*
	Perte de moyens de production (centre de données)	*
Catégorie 4: Ressources humaines	Personnes clés	PCV
	Evolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	PCV
	Risque pays	
	Risque social	
	Evolutions législatives	

3.2.1 Risques opérationnels

3.2.1.1 Sécurité alimentaire et qualité des menus **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé au risque lié à la sécurité sanitaire du fait de la quantité des repas servis.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité et ainsi nuire à sa réputation et à ses résultats ou encore affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective). Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Des méthodes inadaptées, des outils de production ou des comportements inappropriés pourraient nuire à la qualité des prestations alimentaires fournies. Des plaintes pour cause de maladies ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée pourraient nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des

produits de la vente ou la destruction de fournitures et de stocks impropres à la consommation.

Les activités de restauration du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration collective et peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Même si ces plaintes sont sans fondement, toute publicité négative subie par le Groupe et relative à la sécurité alimentaire peut avoir une incidence sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes.

Les activités de restauration du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le risque de contamination généralisée ainsi que les problèmes liés à la traçabilité des produits, à la nutrition et aux autres problèmes en matière de santé. Dans certains cas, les fournisseurs de produits alimentaires sont contraints de rappeler des produits mis en vente. En conséquence, le Groupe peut être contraint de retirer certains produits de son stock et avoir recours aux livraisons par d'autres fournisseurs. De tels événements peuvent engendrer de fortes perturbations pour les activités du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et sécurité alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Gestion du portefeuille de sites : connaissance précise de leur activité ;
- Audits par des laboratoires indépendants, analyses bactériologiques sur sites ;
- Formation des collaborateurs aux procédures relatives à l'hygiène (HACCP) et la sécurité au travail ;
- Remise d'un livret de sécurité au travail à chaque salarié ;
- Référencement et suivi de la performance des fournisseurs ;
- Détermination d'équipements d'hygiène et de production ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits ;
- Processus de communication en cas d'incident (cf. risque Gestion de crise) ;
- Identification de responsables hygiène et production.

3.2.1.2 Gestion de crise *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire pouvant impacter significativement son image.

Le Groupe est implanté principalement dans six pays et emploie environ 105 000 collaborateurs sur 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de vente.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques alimentaires et non alimentaires pouvant nuire à sa réputation et avoir une incidence défavorable sur le cours de bourse. Le Groupe est particulièrement exposé à une promotion négative de son image résultant de la communication d'informations avérées ou supposées.

Une mauvaise préparation à la gestion de crise pourrait perturber la tenue des activités et favoriser la perte d'agrément. Une gestion inadaptée d'une crise postérieurement à sa survenance, comme l'absence de communication face au report d'un incident alimentaire avéré ou non, et relayé par les médias et diffusé sur un réseau social, pourrait remettre en cause l'implication des cadres dirigeants quant à la gestion des dispositifs de prévention des risques.

Certains événements constitutifs des scénarios de crise, non anticipés, par pays ou par activité, pourraient révéler des faiblesses dans l'établissement de la cartographie des risques et dans les procédures de gestion du plan de crise. Une communication interne mais aussi externe mal maîtrisée pourrait porter atteinte à l'image du Groupe et avoir des répercussions sociales et économiques négatives. Des clients sous contrat ou des prospects potentiels pourraient décider de résilier ou de ne pas renouveler un contrat, voire de réévaluer les termes de façon moins avantageuse.

Covid-19

Le Groupe a été impacté par la crise sanitaire résultant de l'épidémie Covid-19 et par les mesures de confinement prises dans les six pays où il opère. Le secteur de la restauration collective et plus particulièrement les segments de marchés « Business & Industry » et « Enseignement » ont été sévèrement impactés.

Causes / Risques	Conséquences	Impacts
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vaccin - Mesures barrières sanitaires inefficaces - Impossibilité pour les états de stopper/ralentir la propagation 	<ul style="list-style-type: none"> - (Re) confinement des partenaires du Groupe, des salariés du Groupe et/ou des convives 	<ul style="list-style-type: none"> - Fermetures de sites et pertes de CA pendant cette période - Salariés du Groupe infectés ou en détresse - Stocks obsolètes - Récession économique entraînant la faillite de clients, de fournisseurs et partenaires - Fraude et non-conformité du fait de la diminution des contrôles, de la baisse de la vigilance et de la hausse de la pression sur les résultats - Recherche et obtention de financement créant de nouvelles dettes et obligations - Baisse de la rentabilité : relocalisation des achats/fournisseurs entraînant une hausse des prix, coûts de la mise en place sur les sites des gestes barrières sanitaires / baisse des volumes... - Télétravail/modification du modèle - Augmentation des coûts sociaux (fermeture de sites, activité partielle...)

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Identification des principales menaces qui pèsent sur le Groupe (y compris non alimentaires) ;
- Mise en place d'un plan de gestion de crise alimentaire et non alimentaire ;
- Cellule de gestion de crise Groupe ;
- Sensibilisation/formation des acteurs concernés.

Covid-19

Dès fin janvier, le Groupe a veillé à renforcer le respect des règles d'hygiène préconisées, a lancé le recours à l'ensemble des dispositifs d'aide existants, a privilégié le maintien de l'emploi tant que cela était possible, notamment en favorisant la mobilité interne. Lorsque cela ne fut pas possible, l'activité partielle a été mise en place.

Dans ce contexte et pour soutenir ses collaborateurs fragilisés, le Groupe a décidé la création de fonds de soutien alimentés par la réduction des rémunérations des membres du conseil d'administration et du comité exécutif. Pour ne pas entraver le travail des opérationnels, le Groupe a également décidé en mars le gel de l'ensemble des missions d'audit interne en cours ainsi que la suspension du plan d'audit pluriannuel de déploiement du nouvel outil de contrôle interne. Celui-ci sera revu et se fondera sur deux axes principaux :

- Analyse de l'efficacité des dispositifs de gestion de crise
- Priorisation des tâches et contrôles clés en vue du redémarrage progressif des activités

3.2.1.3 Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, dont la gestion est fortement décentralisée est implanté principalement dans six pays et sur plusieurs marchés, il totalise 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de ventes.

Les activités de prestations de services du Groupe sont exercées sur les sites des clients et au travers de contrats.

Description du risque

Le Groupe peut ne pas réussir à prévoir, gérer et contrôler l'évolution de ses bénéfices et de ses principaux coûts opérationnels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la rentabilité de ses activités.

Parmi les principaux coûts opérationnels du Groupe, le coût des produits alimentaires constitue un élément clé des charges d'exploitation. L'activité de restauration collective du Groupe dépend notamment de sa capacité à

acheter des produits alimentaires et à préparer des repas à moindre coût. Le coût des produits alimentaires est variable et leur prix est soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des produits alimentaires peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, des pénuries en raison de mauvaises conditions météorologiques ou l'augmentation des prix du pétrole et des transports. Le Groupe compte également parmi ses principaux coûts opérationnels les coûts sociaux en raison d'activités nécessitant un personnel important et souvent qualifiés, autour des métiers de la table et/ou du service aux entreprises. La capacité du Groupe à anticiper l'évolution de ces coûts et à les contrôler est clé pour assurer un pilotage efficient de sa performance économique. Dans le cadre de ses activités relevant de la restauration collective et des services, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats desquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de leur incidence sur la rentabilité probable, varie en fonction des types de contrats que le Groupe a conclus. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. La gestion de situations conflictuelles en résultant pourrait également impacter la qualité des relations commerciales du Groupe avec ses clients.

Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la hausse des coûts sur ses clients via des clauses de révision de prix, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une dégradation de la valeur perçue de ses services en cas de prestation déficiente ou de divergence d'interprétation du contrat. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à leur hausse pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur l'évolution de ses bénéfices et sur sa situation financière.

D'un point de vue opérationnel, des événements comme la non-atteinte des objectifs commerciaux (faible taux de conversion des prospects, faible taux de développement commercial, diminution du taux de rétention des contrats, pertes de contrats en cours d'exercice, etc.) pourraient nuire au développement et à la rentabilité des activités du Groupe. Aussi, une dérive des charges salariales, liées à des causes endogènes et exogènes (taux AT, inflation, vieillissement...) viendrait nuire à l'atteinte des bénéfices attendus et estimés en début de contrat.

L'absence de révision des budgets et prévisions économiques au cours de l'année en fonction de l'activité réelle pourrait entraîner des écarts budgétaires, qui, s'ils n'étaient pas corrigés ne permettraient pas l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe à court et moyen terme.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Anticipation/Gestion des litiges
- Elaboration d'un budget annuel comptable, statistique et financier adapté à l'environnement et à l'activité ;
- Suivi mensuel de l'activité économique par contrat ;
- Contrôle des données de paie ;
- Procédure de validation annuelle des budgets ;
- Possibilité de changement de prix ;
- Revalorisation des prix contractuels appliquée régulièrement ;
- Evaluations comparatives, visites de sites, vérifications préalables approfondies et recours à des expertises techniques visant à anticiper les coûts unitaires et la saisonnalité des services.

3.2.1.4 Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en raison de sa stratégie de croissance et de sa diversité, ainsi que de son implantation principalement dans six pays et employant 105 000 personnes.

Description du risque

En juin 2019, Philippe Guillemot, directeur général du Groupe Elixor, a présenté le plan New Elixor, qui définit la stratégie du groupe à l'horizon 2024. Avec la vente d'Areas, le Groupe est devenu le deuxième acteur pur de la restauration collective et des services au monde, juste derrière Compass. Bien que l'ambition varie d'une région à l'autre, il est prévu de doubler la présence du Groupe aux États-Unis.

Ce plan de croissance nécessite que la société achève avec succès de nouveaux projets de démarrage et d'accélération, et intègre de nouvelles acquisitions. Le Groupe s'appuie sur des cadres qualifiés et expérimentés à chaque niveau de l'organisation pour surveiller de près l'intégration et les synergies de ces projets d'acquisitions. L'incapacité de bien intégrer les nouvelles acquisitions pourrait avoir des effets défavorables importants sur l'activité du Groupe et/ou ses résultats financiers et opérationnels.

Les risques liés aux acquisitions ont été identifiés en détail dans le risque Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies.

Le Groupe est exposé aux risques suivants, liés aux problèmes post-acquisitions :

- 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 imprévues liées 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, à cause de fortes différences culturelles par exemple, ou autres avantages escomptés, et révéler des risques plus importants (grèves, démotivation du personnel, etc.) que ceux identifiés au cours du processus d'acquisition ;
- Une acquisition pourrait entraîner des problèmes d'intégration culturelle de l'entreprise acquise ;
- 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.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Réalisation systématique de due diligence lors des acquisitions de société. Réalisation d'un audit d'acquisition : cf. risque Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies ;
- Formation des nouveaux arrivants à la méthodologie projet Groupe et aux outils du contrôle interne ;
- Revues d'affaires mensuelles de l'activité économique ainsi que des statistiques ;
- Elaboration d'un Business Plan ;
- Elaboration d'axes stratégiques à moyen terme.

3.2.1.5 Développement commercial et processus de réponse à appel d'offres *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe Elixor est implanté principalement dans six pays et sur plusieurs marchés. Cette activité de prestataire de services repose sur des contrats négociés. Les paramètres permettant d'évaluer la rentabilité d'un futur contrat ont pour origine les cahiers des charges du client, ces paramètres ne sont pas toujours vérifiables, de plus, ils restent évolutifs.

Description du risque

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.

Une grande partie des activités de restauration collective et des services du Groupe repose sur des procédures d'appel d'offres, le mettant en concurrence avec plusieurs autres prestataires de services. Afin de remporter un marché, le Groupe doit présenter efficacement son offre : un temps et des efforts considérables sont consacrés à la préparation de la proposition de réponse à appel d'offres. Une analyse détaillée est menée quant aux frais engagés lors de cette phase, comptabilisée en charge en cas d'insuccès.

Le Groupe se doit d'être en mesure d'évaluer pleinement un nouveau contrat avant que les activités ne débutent.

Le non-respect des engagements inclus dans l'offre de prestation et/ou dans le contrat de prestation signé avec le client pourrait entraîner la perte de ce dernier suite à l'évaluation insuffisante de la valeur ajoutée perçue au travers la prestation réalisée.

Le Groupe pourrait être contraint de mettre fin à un contrat devenu non rentable. Toutefois, la possibilité de résilier un tel contrat de manière anticipée peut s'avérer 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. 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 sur ses activités.

Les concurrents du Groupe sont aussi bien de petites entreprises locales que des multinationales. Si les clients 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 sur les activités et les résultats.

L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès aux changements ou à toute modification de l'environnement concurrentiel ou réglementaire (cf. risque Evolutions législatives, normatives, fiscales) pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de recettes et/ou une baisse de la rentabilité.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de pratique non éthique et manque de transparence.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque (processus de vente pouvant être faussé / contrat fictif attribué / influence d'une décision octroyant un emploi fictif, injustifié ou surévalué / lobbying inapproprié ou interdit / utilisation de prestataires / parrainage et donation / cadeau indu / invitation indu).

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Cellule de veille concurrentielle des tendances des marchés ;
- Enquêtes de satisfaction clients et/ou convives ;
- Outil de Customer Relation Management (CRM) ;
- Département Stratégies, Développement, Innovation et Affaires publiques ;
- Portefeuille attractif de marques en propre et en franchises ;
- Processus de réponse aux appels d'offre ;
- Business model permettant d'éviter la dépendance client (secteur, géographique ou groupe spécifique).

3.2.1.6 Perte de contrats clés

Spécificité de l'exposition

Le Groupe réalise l'essentiel de ses prestations dans un contexte de sous-traitance contractuelle sur les sites des clients.

Les contrats représentent des actifs volatiles car les menaces pesant sur ceux-ci sont nombreuses : concurrence, internalisation par le client, fermeture de site...

Description du risque

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis.

Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur ou en cas d'évolution des marchés.

L'activité du Groupe dépend de sa capacité à renouveler ses contrats et gagner de nouveaux contrats dans des conditions économiques favorables.

Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat (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 décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe (restauration collective et/ou service). Ils peuvent aussi décider de délocaliser leurs sites d'activité ou de changer leur stratégie.

La perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait alors avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe.

En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Programme de fidélisation ;
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction des clients et des convives ;
- Gestion active des contrats par typologie de clients ;
- Stratégie commerciale étudiée pour éviter la dépendance à un secteur ou à un groupe de clients ;
- Etude/Anticipation de l'évolution des marchés et de leurs attentes actuelles et futures.

3.2.1.7 Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées principalement dans six pays aux cultures différentes. De ce fait, même si les contrats disposent souvent de clauses générales préétablies, ils comportent également, pour bon d'entre eux, des clauses spécifiques résultant de négociations pouvant conduire à des responsabilités supplémentaires.

Le Groupe utilise pour plusieurs de ses marchés des marques de franchiseurs.

Enfin, les activités à faible marge exercées par le Groupe nécessitent une attention constante au niveau de sa politique de crédit management.

Description du risque

Certains contrats peuvent contenir des clauses pouvant mettre en jeu la responsabilité du Groupe ou lui faire supporter des risques mal appréhendés ayant une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation.

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit. Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à une remise de dette. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Procédures de validation des réponses aux appels d'offre ;
- Procédures de validation des contrats avec analyse des risques ;
- Workflow intégré de validation des engagements contractuels ;
- Processus et outils de construction de l'offre homogènes ;
- Analyse des responsabilités et des garanties d'assurances en amont de la signature des contrats ;
- Analyse de solvabilité client.

3.2.1.8 Chaîne d'approvisionnement et logistique

Spécificité de l'exposition

Le Groupe doit fournir en produits alimentaires et non alimentaires, avec régularité, 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de ventes, tout en minimisant les risques sanitaires collectifs et individuels.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs. Cf. risque « Dépendance fournisseurs ».

En cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison de produits pourrait être retardée ou annulée et le Groupe pourrait être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de conditions météorologiques défavorables, de catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans, des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, 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 (Brexit).

L'activité de restauration du Groupe dépend également de sa capacité à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts. Cf. risque Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus.

Une hausse du prix des denrées alimentaires ou des coûts d'approvisionnement pourrait affecter la rentabilité du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter cette hausse dans le prix des prestations qu'il rend à ses clients.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non prise en compte des critères RSE dans les pratiques d'achats.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de baisse de prix accordées ou obtenues hors du cadre légal.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Détermination d'une stratégie d'Achats Groupe ;
- Identification des besoins en approvisionnement (produits) et sélection des fournisseurs ;
- Référencement fournisseurs ;
- Utilisation de contrats d'achats « standards »/ « types », notamment pour les contrats cadres ;
- Suivi de la performance des fournisseurs ;
- Connaissance précise des sites sur lesquels l'activité est exercée ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits.

3.2.1.9 Code des marchés publics - Droit de la concurrence

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est implanté principalement dans six pays et sur plusieurs marchés. Chaque pays, voire chaque état aux États-Unis, dispose de ses propres lois.

Les entités du Groupe sont fortement décentralisées et négocient souvent des contrats de prestations de services avec des organismes issus de la fonction publique, faisant elle-même l'objet de lois et codes spécifiques.

Description du risque

Une partie importante du chiffre d'affaires dans chacune des activités du Groupe résulte de contrats conclus avec des entités appartenant au secteur public. Cette activité 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.

Le Groupe doit par ailleurs justifier du respect de certaines obligations légales (par exemple, en matière sociale, le défaut de paiement des charges sociales peut entraîner l'interdiction de participer à des appels d'offres de marchés publics), doit produire différents documents administratifs (casiers judiciaires d'administrateurs, certifications diverses...) ou démontrer avoir rempli ses obligations légales.

La non-conformité de la réglementation relative aux procédures de réponses aux appels d'offre publics peut entraîner la non recevabilité des offres ou la mise en cause, par l'administration ou par un compétiteur évincé, du bien-fondé de l'adjudication, et donc son annulation.

La remise en cause de l'adjudication d'un marché public peut également intervenir alors que l'activité du Groupe concernant ce marché public a déjà débuté, ceci entraîne des coûts (juridiques, cessation d'activité...) qui affectent négativement la rentabilité de l'entité opérationnelle concernée.

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'offre pour les marchés publics.

Exemple d'éléments de maîtrise de risque

- Formations régulières des développeurs et commerciaux face au risque d'entente illicite et au code des marchés publics ;
- Code éthique et code anti-corruption diffusés à l'ensemble des salariés du Groupe.

3.2.1.10 Dépendance fournisseurs

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque en raison de la nature de son activité de restauration collective.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs de produits alimentaires et non-alimentaires sur certains des marchés sur lesquels le Groupe opère, le nombre de fournisseurs clés est restreint.

En cas de défaillance d'un de ses fournisseurs clés, il serait difficile pour le Groupe de répondre à ses besoins en approvisionnement. La solution consisterait à trouver rapidement un fournisseur de remplacement. De plus, concernant certains produits, des fournisseurs se trouvent être dans une position monopolistique ou oligopolistique. Le Groupe est exposé à un risque de concentration des fournisseurs.

Le Groupe a mis en place des centrales d'achats dans les principaux pays où il opère gérant les besoins de chacune de ses activités. En avril 2018, le Groupe a nommé un responsable des achats et de la logistique.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Détermination d'une stratégie d'Achats Groupe : recherche de sources alternatives/référencement fournisseurs ;
- Analyse des risques fournisseurs/dépendance ;
- Inventaire des fournisseurs monopolistiques ou oligopolistiques (avoir cette liste au CODIR).

3.2.2 Risques financiers

3.2.2.1 Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles – Fraude *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe opérant ses activités sur 23 000 restaurants et points de ventes répartis principalement dans six pays, et gérés par une bonne partie des 105 000 collaborateurs, le maniement d'espèces par un grand nombre de collaborateurs est considérable.

Description du risque

Le Groupe est exposé à un risque de détournement de fonds au niveau de chacune de ses exploitations de restauration. Les agents opérationnels pourraient ne pas enregistrer l'ensemble des ventes et/ou des encaissements sur les systèmes d'information prévus. Des montants significatifs d'espèces stockées sur les

exploitations pourraient l'objet d'actes frauduleux (vols, détournements).

De même, la traçabilité des fonds pendant leur transfert vers les organismes bancaires, ainsi que l'enregistrement comptable des fonds, pourraient être déficients.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à la potentielle insolvabilité de ses clients (entreprises ou collectivités) qui peut évoluer positivement ou négativement, rendant le recouvrement des factures émises incertain.

Le Groupe est également exposé au risque de fraudes externes intentionnelles (usurpation d'identité, changement de coordonnées bancaires, prise de contrôle de poste informatique...).

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de faible contrôle des paiements en espèces.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Suivi des litiges ;
- Réalisation d'étude de solvabilité des prospects ;
- Gestion automatisée des relances clients ;
- Tenue de comités de crédit clients réguliers visant au suivi des créances échues, des clients à risque, des litiges et du DSO ;
- Interdiction d'instructions directes des CODIR/Comex à la comptabilité/trésorerie en direct (y compris filiales) (ex: fraude au Président) ;
- Limitation des délégations de règlements au back-office ;
- Sécurisation des moyens de paiement ;
- Réalisation et diffusion d'une note des "Anti-fraude externe" à toute l'organisation Finance visant à sensibiliser les employés aux différents risques de fraudes et rappelant les comportements et réactions à avoir le cas échéant ;
- Stricte séparation des tâches entre la prise de commande, la validation de la facture et l'autorisation de paiement ;
- Revue du poste client (reporting DSO mensuel) ;
- Inventaire permanent/régulier des pouvoirs bancaires.

3.2.2.2 Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en raison de sa stratégie de croissance et de sa diversité d'activités.

Description du risque

Le Groupe a procédé, dans le passé, à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis. 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 peuvent 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 ou de son image, ses résultats d'exploitation et sa situation financière, incluent notamment des risques liés à l'opportunité de l'acquisition :

- La décision d'acquérir une entreprise pourrait être prise sans suivre un processus formel ni sans l'assurance qu'un plan d'entreprise est en place ;
- L'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;
- Les informations/analyses de marché relatives aux cibles ne sont pas fiables, inexactes ou incertaines ;
- L'incapacité du Groupe à planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée (manque d'implication des services support comme les RH, la Finance, le Juridique, la DSI, etc.) ;
- 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 ;
- Les synergies attendues ne sont pas réalisées.

Le Groupe est exposé aux risques liés aux acquisitions elles-mêmes : cf. risque de Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats.

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.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de pratiques de corruption existantes dans les sociétés acquises.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Comité d'Investissement ;
- Mode opératoire d'intégration des nouvelles activités ;
- Approche projet : constitution d'une équipe transverse, analyse de risques... ;
- Validation de business plan (chiffres et hypothèses de travail) ;
- L'existence de Due Diligence pour toutes les acquisitions (analyser les engagements hors bilan de la cible et ses passifs non enregistrés - garanties de passif, Due Diligence RH, IT, Taxes) ;
- Les revues d'intégration sont effectuées au niveau du Groupe ;
- Des outils de contrôle interne sont proposés pour leur mise en œuvre dans les sociétés acquises.

3.2.2.3 Évolutions législatives, normatives, fiscales

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, de par son activité, est fortement décentralisé.

Description du risque

Le Groupe entend créer de la valeur à partir des synergies et de la force 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-groupes 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.

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.

Evolution des référentiels comptables (local GAAP et IFRS). Le Groupe ayant une implantation internationale est exposé au risque d'évolution méconnue des réglementations locales et/ou des règles en matière de comptabilité. La méconnaissance ou l'absence de prise en compte d'une telle évolution aboutirait à des impacts financiers significatifs, voire à une production erronée des états financiers.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Coordination fiscale centralisée et communication auprès des référents dans les filiales sur les évolutions adoptées ;
- Veille législative concernant les lois locales et les évolutions des réglementations internationales ;
- Mise en place d'une charte fiscale Groupe ;
- Mise en place d'une validation en interne annuelle des taux d'impôts sur les sociétés ;
- Anticipation des évolutions normatives IFRS : participation à des journées de formation relatives à l'actualité IFRS ;
- Veille normative: consultation du site de l'IASB, obtention et lecture des recommandations AMF, formation actualités IFRS.

3.2.2.4 Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe a la particularité d'être fortement décentralisé et de réaliser l'essentiel de ses prestations au travers de contrats de sous-traitance.

Description du risque

La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds, notamment sur les marchés financiers, pour répondre à ses besoins en financement nécessite des conditions de marché favorables. Les crises financières touchant des régions géographiques ou des secteurs économiques particuliers ont conduit, au cours des dernières années, et pourraient conduire à l'avenir, à de fortes baisses du cours des devises, des actions et autres actifs, menaçant les systèmes financiers et les économies concernés. Si des sources de financement suffisantes n'étaient pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur ses activités et sa situation financière.

Le Groupe supporte un endettement contrôlé. Toutefois, celui-ci induit des conséquences négatives, car le Groupe doit consacrer une part significative de ses flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, l'exposant au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques défavorables. Cette situation limite la capacité du Groupe dans sa stratégie d'investissements, de croissance externe, d'emprunt de fonds supplémentaires ou pour la levée de capitaux.

Les flux de trésorerie au niveau de la holding proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires.

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des covenants, notamment financiers, et des ratios spécifiques usuels pour ce type de contrat. Celui-ci pourrait affecter sa capacité à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles.

Le Groupe opère dans des pays de la zone euro, les pays hors zone euro sont la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Inde. Ainsi, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception des financements mis en place lors du refinancement de la dette Elixir North America en mai et en juin 2015.

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt, certains étant indexés sur le taux interbancaire offert européen (EURIBOR) ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) pour le dollar

américain, majorés d'une marge applicable. Le Groupe est exposé à la volatilité de ces taux, qui pourraient entraîner l'augmentation des charges d'intérêts, la réduction des flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limiter le service de la dette.

Les sources de liquidité du Groupe sont explicitées dans la section 4.8.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent document. Le Groupe dispose de lignes de crédit renouvelables, la disponibilité de celles-ci est soumise à des covenants et autres engagements usuels.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risques de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. La valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2019 et 2020, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Calcul du besoin de financement dans le Budget, le Business Plan et le Plan Stratégique ;
- Analyse de l'adéquation du besoin de financement avec les financements en place au niveau du Budget, du Business Plan et du Plan Stratégique ;
- Plan de gestion du BFR ;
- Mise en place de financements spécifiques du BFR ;
- Analyse au niveau du Budget, du Business Plan et du Plan Stratégique des covenants présents dans les contrats de financements ;
- Maintien ou mise en place de financements confirmés long terme: crédit syndiqué, placement privé obligataire, contrats d'affacturage ;
- Gestion de long terme de la relation avec prêteurs: présentations annuelles des comptes et Journées d'information ;
- Politique du risque de liquidité avec maintien d'un niveau de cash disponible minimum, prévisions de trésorerie roulantes à court terme ;
- Poursuite du plan de diminution de la dette par le rééquilibrage des activités et par le remboursement ;
- Poursuite de la diversification et gérer les ré-étalements de dettes lorsque nécessaire, et optimiser la gestion des conditions bancaires du Groupe ;
- Les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans la même devise : couverture naturelle ;

- Analyses de sensibilité aux risques sur taux de change et d'intérêt ;
- Aucune position spéculative.

3.2.2.5 Évaluation des actifs

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées principalement dans six pays. Dans chaque pays, voire chaque état aux États-Unis, le Groupe est tributaire de l'évolution de la fiscalité et de l'évolution économique locale.

En outre, le Groupe est également propriétaire de marques.

Description du risque

Le Groupe ne peut garantir l'inexistence de pertes de valeur sur les actifs corporels, incorporels, financiers et sur les composants du BFR.

Du fait des acquisitions passées, le Groupe possède à son actif de nombreux goodwill dont la recouvrabilité est à tester régulièrement via des impairment tests. En cas d'indices de perte de valeur, une dépréciation impactant directement les états financiers serait à comptabiliser.

Celle-ci peut notamment résulter d'une baisse de performance du Groupe, des flux de trésorerie futurs attendus, de la détérioration des conditions de marché, de la modification 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 63,7 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Toute dépréciation de goodwill entraîne une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS.

En outre, le Groupe peut enregistrer des actifs d'impôts différés dans son bilan, reflétant de futures économies d'impôt résultant d'écarts entre le montant de l'impôt et l'évaluation comptable des actifs et des passifs ou de reports fiscaux déficitaires réalisés par des entités du Groupe. La réalisation de ces actifs dans les années à venir dépend des réglementations fiscales, des résultats de contrôles fiscaux éventuels et des résultats futurs des entités concernées.

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.

Le marché de la restauration collective est devenu avec le temps consommateur / intensif en investissements

corporels (sites de production et points de vente). La part des actifs corporels du Groupe représente un poids significatif dans les comptes du Groupe, l'exposant ainsi à l'obsolescence, à la détérioration physique de ses biens, à une décision de restructuration ou de liquidation de la part du client, à une perte de contrat significatif, aux vols. Bien souvent, le consommateur final (convive) n'étant pas le client avec qui le Groupe contracte, ce dernier a des créances exposées au risque de non recouvrement (litiges, retards de paiement,...).

Le Groupe possède à son actif des marques dont la valeur de recouvrabilité est régulièrement testée et contrôlée (Arpège, Ansamble, Waterfall, A'viands,...).

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Impairment tests (DCF) au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
- Elaboration de business plan basé sur des hypothèses réalistes revues ;
- Contrôle annuel des listes d'immobilisations par les responsables de secteur ;
- Analyse des durées de vie économique ;
- Demande d'autorisation d'investissement obligatoire pour chaque dossier d'investissement basée sur un business plan mis à jour à la date de lancement.

3.2.3 Risques IT

3.2.3.1 Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles *

Description du risque

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée au directeur général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité. Elle accompagne la transformation numérique du Groupe.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont principalement sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque zone et s'appuient aussi, partiellement, sur des applications fournies par le département IT Corporate. La direction des systèmes d'information Groupe définit la stratégie et les standards informatiques et digitaux du Groupe. De plus, elle coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre par la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier, direction financière, directions des ressources

humaines, directions opérationnelles...) d'autre part, sont appliqués dans le Groupe pour le développement de nouveaux systèmes d'information ainsi que pour l'actualisation des systèmes existants. Ceci permet de garantir autant que possible la bonne adaptation des systèmes aux besoins d'analyse, de contrôle et de pilotage des opérations.

Au sein de la direction des systèmes d'information groupe et en lien fonctionnel fort avec l'ensemble des directions du Groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») maintient la politique générale de sécurité du système d'information (y compris la sécurité physique et logique). Cette politique présente notamment les risques majeurs de sécurité des systèmes d'information et décrit les rôles du Comité de Pilotage Sécurité du Système d'Information présidé par le directeur général avec la participation, notamment, du directeur financier Groupe et celle de responsables opérationnels.

À mesure que les programmes de transformation numérique du Groupe progressent, les risques pourraient augmenter également et, par conséquent, nécessiter un suivi spécifique. Le risque que des données sensibles ou confidentielles soient volées (numéro de sécurité sociale, code bancaire, etc.) ou rendues accessibles aux parties qui pourraient en abuser, le risque que des données nous échappent ou servent d'autres intérêts, et le risque que des données confidentielles soient récupérées par des tiers, internes ou externes, occupent une place importante. Enfin, l'utilisation accrue d'objets connectés à Internet (« Internet of things » ou IoT) pour faire fonctionner la Société pourrait également entraîner des pertes, des vols ou des fuites d'informations sensibles. En outre, les cyber-attaques ciblées, la fraude et l'espionnage industriel sont de plus en plus sophistiqués.

Les comportements personnels, tels que l'utilisation d'ordinateurs portables et les conversations sensibles dans les espaces publics, le fait de « répondre à tous » dans les courriers électroniques, le maintien de documents confidentiels dans des espaces publics tels que les salles de réunion et les salles d'impressions numériques doivent être traités en tenant compte de ces risques.

La survenance de l'un de ces événements pourrait avoir un impact financier négatif sur le Groupe et pourrait se traduire par une perte de confiance liée à un effondrement de l'image de l'entreprise, des violations ou des infractions au RGPD, une perte de contrats et le non-respect de l'engagement contractuel envers les clients concernant la confidentialité.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Actions de sensibilisation des collaborateurs au GDPR ;
- Chiffrement de surface sur les ordinateurs portables ;
- Sécurisation des accès physiques des sites ;

- Mise en place d'une grille de critères pour la contractualisation avec les prestataires ;
- Sécurité logique, IAM : gérer les identités, les profils applicatifs, les comptes à privilèges ;
- Mise en place des politiques, procédures et mesures d'échange formelles pour protéger les échanges d'informations transitant par tous types d'équipements de télécommunication ;
- Inventaire obligatoire de toutes les connexions extérieures au réseau d'entreprise ;
- Réalisation de tests d'intrusion internes et externes au réseau à intervalles réguliers ;
- Chiffrement des supports de stockage externes (clés USB, disques durs externes, etc.) ;
- Validation des critères de sécurité des objets connectés à Internet (IoT) par des procédures de tests appropriées ;
- Formation cyber sécurité à travers le Groupe ;
- Sélection de fournisseurs respectant les normes de sécurité en vigueur et capables de s'adapter rapidement aux changements.

3.2.3.2 Indisponibilité durable d'une application stratégique *

Description du risque

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, pannes ou interruptions inopinées supérieures à 24 heures, résultant notamment de virus 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.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Cartographie applicative Groupe : gestion des applications stratégiques par la DSI ;
- Sécurisation de l'hébergement des applications critiques ;
- Plan de continuité (PCA) ;
- Vérification systématique des sauvegardes de restauration ;

- Système de détection d'incendie dans chaque salle informatique ;
- Protection des locaux informatiques ;
- Inventaire et documentation du réseau de systèmes d'information ;
- Sécurisation des procédures opérationnelles liées à l'utilisation des systèmes d'information ;
- Sécurisation des acquisitions, du développement et de la maintenance des systèmes d'information ;
- Mise en place d'un référentiel de contrôle ISO 27001.

3.2.3.3 Perte de moyens de production (centre de données) *

Description du risque

Le Groupe est exposé à un ralentissement ou à une dégradation de ses activités si les moyens de production informatique ne sont plus opérationnels.

La conservation et la disponibilité des données informatiques saisies par les employés du Groupe pourraient ne plus être assurées si la robustesse des systèmes d'information n'était pas suffisante.

La perte des moyens de production et de traitement de contenu informatique, ne permettraient pas de répondre, en termes de réactivité, aux attentes liées à la communication financière propre à un Groupe international, pour un pilotage satisfaisant des activités et pour la prise de décision stratégique.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Séparation des fonctions sur plusieurs datacenters (Internet/cloud, datacenters avec redondance sur applications stratégiques, sauvegardes déportées ;
- Plan de relance informatique (PRI) ;
- Plan de continuité d'activité (PCA) ;
- Organisation de la sécurité des datacenters ;
- Inventaire régulier de l'architecture des systèmes d'information ;
- Sécurisation/Documentation des sources des réseaux informatiques.

3.2.4 Risques ressources humaines

3.2.4.1 Personnes clés

Description du risque

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de la direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel, incluant les nouvelles générations (Millennials) pour le bon fonctionnement de ses activités. La compréhension des attentes (salaire, opportunités de croissance, etc.) de chacun et l'assurance que celles-ci soient satisfaites est essentiel au succès du Groupe. Par exemple, des politiques salariales inadéquates et le manque d'outils de gestion de carrière pour identifier les perspectives de carrière du personnel pourraient favoriser un taux de roulement important du personnel.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants pourrait nuire aux activités du Groupe et contrarier les efforts de développement de ses activités, affectant l'image du Groupe, et impactant négativement le marché boursier. Si un ou plusieurs dirigeants-clés du Groupe venaient à le quitter, des remplaçants ayant les qualifications nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe devraient impérativement être recrutés, s'ils ne sont pas présents dans les effectifs du Groupe. La concurrence afin d'attirer des employés qualifiés étant importante, et le processus visant à recruter des personnes compétentes pouvant être long et coûteux, le départ de dirigeants et de collaborateurs-clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de retenir de tels dirigeants et collaborateurs-clés.

Le Groupe s'appuie sur des dirigeants qualifiés et expérimentés, à chaque niveau de sa structure, pour s'assurer que ses activités sont gérées de manière efficace et rentable. Les responsables de sites sont le premier point de contact avec les clients et sont essentiels au maintien de bonnes relations avec les clients. Ils ont également une responsabilité de tout premier plan pour l'évaluation et la gestion des coûts de chacun des restaurants du Groupe et sont les garants de la qualité des prestations fournies et du respect des cahiers des charges. Les dirigeants locaux, régionaux et nationaux coordonnent les restaurants et s'assurent que les grands plans opérationnels et les engagements d'investissements sont menés efficacement dans le respect des institutions et des politiques du Groupe. Enfin, le Groupe s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses équipes de direction dans la coordination de ses activités, la mise en œuvre des grands programmes d'investissements et la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Si un ou plusieurs de ses dirigeants sont dans l'incapacité ou ne souhaitent pas demeurer à leurs postes actuels, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement ou de fournir la formation nécessaire et le

savoir-faire à court/moyen terme à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et créer de l'instabilité au sein des équipes, et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

A noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque d'échec à attirer et à retenir les talents.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Entretiens réguliers d'analyse de la satisfaction des employés et de l'atteinte de leurs objectifs ;
- Plan de succession ;
- Plan de développement ;
- Enquête interne sur la satisfaction au travail menée en avril 2019 pour contrôler les indicateurs clés de performance (reconnaissance, formation, salaire, rôles et responsabilités, etc.).

3.2.4.2 Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire du fait de ses activités de restauration et de prestations de services multi-secteurs.

Description du risque

Le Groupe est soumis à des réglementations contraignantes et complexes, en matière de droit social notamment, dans certains des pays dans lesquels il exerce ses activités. Aussi, des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective sont toutes deux soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (allergènes, intolérances,...).

Une mauvaise utilisation des produits reconnus dangereux ou des usages non conformes au regard de la législation en vigueur, mais aussi des bonnes pratiques, pourraient engendrer des problèmes de santé publique. Une telle occurrence pourrait s'avérer être virale et nuire très fortement à la réputation de la société, ainsi qu'à sa santé financière du fait du versement d'éventuelles indemnités / dédommagements.

Dans le cadre de son activité de services, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés.

Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement opérationnel et d'hygiène strictes.

Le Groupe ainsi que ses clients et fournisseurs présents dans ces marchés d'activités sont assujettis à des réglementations très détaillées et restrictives concernant la fourniture de ces services et la sécurité des installations. Tout non-respect de ces réglementations pourrait conduire le Groupe à encourir des amendes, perdre des contrats ou cesser ses activités.

Le Groupe est également soumis à des normes de sécurité en matière de lieux de travail, d'environnement et de méthodes de travail. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des préjudices humains, en termes d'image, juridiques et/ou financiers graves. Ces normes, notamment en Europe et aux États-Unis, se multiplient. L'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect pourraient différer du calendrier prévu par le Groupe et ainsi réduire la disponibilité des fonds du Groupe pour d'autres investissements. En outre, si les coûts de mise en conformité des activités du Groupe à l'égard des normes applicables continuent d'augmenter et que le Groupe est dans l'incapacité d'intégrer ces coûts supplémentaires dans le prix de ses services, de tels changements pourraient réduire sa rentabilité. Toute modification des normes ou des interprétations évolutives de celles-ci peut entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité, des engagements d'investissements ainsi que d'autres obligations financières susceptibles d'affecter la rentabilité du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire comme dans le domaine de la santé au travail. Ainsi, une modification des règles relatives à l'utilisation de certains produits chimiques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché des services. De même, une modification de la législation du travail peut impacter négativement les activités de restauration et de services du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et de non-respect des règles de sécurité alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Inventaire des produits et évaluation du risque chimique (exigence réglementaire) ;
- Prise de précautions, procédures d'emploi et mise en œuvre ;
- Définition et mise en place d'une politique HSE (cartographie des risques,...) ;
- Suivi et mise en place du DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques) ;

- Suivi des non-conformités (Moyens Généraux/HSE opérationnels) ;
- Rappel des règles d'équipement de protection individuel et collectif ;
- Déploiement d'un réseau de responsables de sécurité dans les différents zones du Groupe.

3.2.4.3 Risque pays

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque du fait de son implantation principalement dans six pays et du fait qu'il emploie 105 000 collaborateurs.

Description du risque

La survenance d'un sinistre ou d'une série d'événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes, des épidémies, des catastrophes naturelles et des accidents peuvent conduire à la cessation ou au recul de l'activité des filiales du Groupe à l'étranger. La survenance de tels événements pourrait en outre porter atteinte à la politique de sécurité des collaborateurs et des biens dans les pays où opère le Groupe.

Le Groupe peut également être confronté à des incertitudes politiques, économiques et sociales dans certains des pays dans lesquels il exerce. 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, social, législatif ou réglementaire dans ces pays telles que les négociations relatives au Brexit, peut avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe et de ses clients. La diminution de la fréquentation sur les sites exploités par le Groupe pourrait fortement impacter le dimensionnement des équipes locales et ainsi constituer un risque social.

A noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de pratiques contraires à l'éthique et de manque de transparence.

A noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risques de licences et permis obtenus illégalement/taxes et droits acquittés illégalement.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Couverture rapatriement ;
- Couverture d'assurance sur les activités ;
- Veille géopolitique et mise en place d'un processus d'analyse du risque pays en cas d'implantation dans un nouveau pays ;
- Cf. risque Evolutions législatives.

3.2.4.4 Risque social

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en tant que prestataire de services sur les sites des clients, présent principalement dans six pays, et opérant sur différents marchés avec 15 000 sites, 23 000 restaurants et points de vente et 105 000 collaborateurs.

Description du risque

En tant que fournisseur de services externalisés dans le cadre de ses activités de restauration collective et des services, 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.

La non-conformité avec les obligations sociales, le fait de ne pas respecter les procédures en lien avec les heures supplémentaires, les congés, le fait de ne pas entretenir de liens étroits avec les directions locales et les syndicats, et ne pas donner suite aux revendications du personnel liées, par exemple, aux conditions de travail et au comportement de la direction, pourraient entraîner des mouvements sociaux de la part du personnel comme par exemple des grèves ou des actions collectives contre le Groupe. Cela pourrait générer pour le Groupe le paiement de pénalités, une diminution des niveaux de service et un risque de perte de contrats.

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 des biens ou des 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. 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.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque d'inégalité et de discrimination.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Suivi et animation des relations sociales centralisée par le Département RH Corporate ;
- Renforcement des responsables ressources humaines (RRH) opérationnels au niveau local ;

- Relations régulières et étroites avec les institutions représentatives du personnel (IRP) : dialogue social.

3.2.4.5 Évolution législatives

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque du fait de sa présence dans six pays et de ses activités sur différents marchés.

Description du risque

Le Groupe est présent sur plusieurs continents, pays et états. Chacune de ces zones est soumise à diverses lois et réglementations locales qui peuvent varier de manière significative et en complexité d'un pays à l'autre.

Les lois et réglementations régissant l'industrie dans laquelle le Groupe opère incluent, sans toutefois s'y limiter, les domaines suivants: emploi, alimentation, santé et sécurité, concurrence et antitrust, protection des consommateurs, confidentialité des données, et environnement. Les modifications apportées aux lois et aux réglementations, ainsi qu'une mauvaise anticipation des modifications et le fait de ne pas alerter le personnel ou de ne pas le former suffisamment, pourraient avoir une incidence directe et importante sur les activités du Groupe. Par exemple, des modifications des taux de salaire minimum et des mandats relatifs aux divers congés pourraient entraîner une augmentation des coûts salariaux, une diminution du ratio entre la masse salariale et les revenus, et impacter négativement la rentabilité et la compétitivité du Groupe.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Mise en place d'une cellule juridique pour surveiller, anticiper et envoyer des alertes concernant les modifications législatives et réglementaires ;
- Mise en garde des alertes émises par des conseillers externes pour l'exécution d'opportunités ou pour la protection contre les menaces ;
- Gestion de l'impact sur les coûts des modifications législatives ;
- Formation des services clés affectés par les modifications légales et réglementaires.

3.3 SALARIÉS

3.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior Group s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe.

Ces politiques s'appuient sur une cartographie des postes qui permet de définir des principes de rémunération ou d'attribution d'avantages en fonction de la filière métier et du niveau de responsabilité et d'importance du poste. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe à celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations.

La politique de salaire de base des différentes catégories d'encadrants est définie au regard des pratiques locales de chaque pays - via les enquêtes salariales annuelles. Un positionnement cible est défini pour chaque classe et partagé avec tous les marchés. La grille de référence d'Elior Group est établie annuellement, elle est utilisée lors des recrutements et des revues annuelles de rémunérations. Parallèlement, les enveloppes d'augmentation annuelle sont construites en tenant compte de l'inflation et des pratiques du marché.

La rémunération de base des collaborateurs contributeurs clés (employés) est régie, dans chaque pays, selon les grilles et règles définies par les branches professionnelles et les législations locales.

La politique de rémunération variable d'Elior Group a pour objectif d'assurer l'alignement de l'action des collaborateurs avec les priorités à court et moyen termes du Groupe.

3.3.2 RELATIONS SOCIALES

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Au niveau français, le comité de Groupe qui a été mis en place est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Une commission spécialisée, créée au sein de ce comité, se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

La performance s'apprécie généralement à partir de critères collectifs financiers et de critères individuels quantitatifs ou qualitatifs. Les critères financiers fixés à chaque niveau résultent d'une déclinaison en cascade du budget annuel du Groupe. Les critères individuels ont eux vocation à sécuriser la réalisation des objectifs financiers. La plupart des dispositifs intègrent la notion de seuil de performance, certains d'entre eux récompensent la surperformance.

Suivant ces mêmes principes, la part variable annuelle des 120 premiers cadres du Groupe est définie chaque année afin d'assurer l'alignement des objectifs de chacun avec ceux de chaque zone et ceux du Groupe.

Pour 2019/2020, 80% de cette part variable est basée sur la réalisation d'objectifs financiers de la zone et/ou du Groupe et 20% sur la réalisation d'objectifs individuels dits de « feuille de route ». Les critères financiers retenus pour l'exercice 2019/2020 sont principalement le cash-flow opérationnel, la marge Ebita et la croissance organique. Un seuil de déclenchement a été fixé pour chaque critère. En cas de surperformance des critères financiers du Groupe, un coefficient multiplicateur pouvant atteindre 1,5 est mis en œuvre.

Pour 2020/2021, les critères financiers seront centrés sur la génération de cash-flow opérationnel, critère particulièrement adapté à la situation financière de la Société pendant cette période de crise de crise sanitaire Covid-19.

Au niveau des filiales et/ou d'unités économiques et sociales en France, les relations sociales s'articulent, selon les cas, au travers :

- Du comité social et économique ;
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Un dialogue social constructif est également présent au niveau du Groupe et/ou dans ses diverses filiales avec les représentants des diverses organisations syndicales,

lequel se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées (notamment prévoyance, gestion prévisionnelle de l'emploi et des

compétences, qualité de vie au travail, égalité professionnelle homme-femme).

3.3.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT

3.3.3.1 Accords de participation

En France, la mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, des accords de participation ont été conclus dans les principales filiales françaises du Groupe.

Dans les autres pays du Groupe, de tels dispositifs n'ont pas été mis en place à ce jour.

3.3.3.2 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du code du travail. À la date du Document d'Enregistrement Universel, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.3.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

Le Groupe a mis en place, en 2016, des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites dont les principales caractéristiques sont décrites à la section 3.1.7.3 du Document d'Enregistrement Universel.

En février 2018 un plan d'actionnariat salarié "Future" a été mis en place. Il s'agit du premier plan international proposé aux collaborateurs d'Elior Group dans huit pays.

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019-2020

4.1	Faits marquants	195	4.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2019-2020 - RFA	285
4.2	Analyse de l'activité et des résultats Consolidés	197	4.12	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2020	290
4.3	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 30 septembre 2020	204	4.12.1	Faits caractéristiques survenus durant l'exercice	292
4.4	Bilan consolidé simplifié du Groupe	207	4.12.2	Principes, règles et méthodes comptables	293
4.5	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2020	208	4.12.3	Notes sur le compte de résultat	294
4.6	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2020	209	4.12.4	Notes sur le bilan	295
4.7	Résultat social et dividende	212	4.12.5	Autres informations	299
4.8	Situation financière et trésorerie du Groupe	213	4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 - RFA	304
4.8.1	Trésorerie et capitaux du Groupe	213	4.14	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	309
4.8.2	Contrat de crédit senior	214			
4.8.3	Ligne de crédit I	217			
4.8.4	L'emprunt obligataire	217			
4.8.5	Programme de titrisation de créances	218			
4.8.6	Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe	220			
4.9	Perspectives d'avenir	221			
4.9.1	Perspectives à moyen terme	221			
4.9.2	Perspectives pour l'exercice 2020-2021	221			
4.10	Comptes consolidés 2019-2020 et annexes	222			

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2019-2020 - RFA

4.1 FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 :

- **Crise sanitaire COVID-19 et continuité d'exploitation**

L'exercice 2019-2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a impacté la performance de nos secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020. L'impact du COVID-19 a été estimé à 1 003 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et à 268 millions d'euros sur l'EBITA ajusté avant application d'IFRS 16.

Au 30 septembre 2020, le Groupe dispose de 630 millions d'euros de liquidité disponible, dont 250 millions non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 450 millions d'euros, 250 millions de dollar US (213 millions d'euros) non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 250 millions de dollar US et 129 millions d'euros issues des autres lignes de crédit disponibles.

Compte tenu de sa situation de trésorerie et de sa liquidité disponible, de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2020-2021 révisé et Plan d'affaires, et de sa structure d'endettement et du covenant « holiday » obtenu (voir ci-dessous), le Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2019**

Le dividende de 51,7 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2019, correspondant à un dividende par action de 0,29 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 20 mars 2020, a été mis en paiement le 9 avril 2020.

- **Covenant holiday**

Le 26 mai 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant auquel sont soumis les emprunts Seniors du Groupe, au 30 septembre 2020 et au 31 Mars 2021.

- **Ajustement final du prix de cession de la division Restauration de Concessions**

Le 25 août 2020, un ajustement de prix final de 48 millions d'euros a été versé à PAI Partners suite à la cession de la division Restauration de Concession le 1^{er} juillet 2019.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 :

- **Cession de la division Restauration de Concessions**

Le 20 mars 2019, Elior Group avait annoncé être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de restauration de concessions regroupées au sein de sa filiale Areas suite à la revue de ses options stratégiques et à l'issue d'un processus d'offres.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a cédé sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 mds d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 mds d'euros, dont 70 millions d'euros ont fait l'objet d'un crédit-vendeur rémunéré.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros sans impact fiscal présentées en « Activités arrêtées ».

Conformément à IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la division restauration de concessions était présentée comme activité arrêtée et les actifs et passifs classés comme actifs et passifs destinés à être cédés au bilan.

- **Remboursement de dettes financières**

Les fonds perçus de la cession d'Areas ont été utilisés à réduire l'endettement du Groupe afin d'abaisser son levier financier (dette nette / EBITDA) dans une fourchette de 1,5x à 2x.

Elior Group a ainsi remboursé par anticipation sans pénalité les lignes « Term Loan » pour un montant de 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US,

ainsi que la dette obligataire de 100 millions de dollars US. Le Groupe a également remboursé 210 millions d'euros et 75 millions de dollars US tirés au titre des Revolving Facilities.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2018 en numéraire et en actions nouvelles**

Le dividende de 59,8 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2018, correspondant à un dividende par action de 0,34 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, a été mis en paiement le 16 avril 2019 dont un versement en numéraire de 33 millions d'euros et le solde en actions nouvelles Elixir Group.

- **Programme de rachat d'actions**

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elixir Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

À cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 50 millions d'euros a été signé avec Natixis en date du 5 juillet 2019.

Le montant des actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élève à 50 millions d'euros.

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Impact IFRS 16	Exercice clos le 30 septembre 2020 Proforma IAS17	Exercice clos le 30 septembre 2019
Chiffre d'affaires	3 967	-	3 967	4 923
Achats consommés	(1 287)	-	(1 287)	(1 557)
Charges de personnel	(2 077)	-	(2 077)	(2 436)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	-	-	5
Autres frais opérationnels	(420)	59	(479)	(561)
Impôts et taxes	(71)	-	(71)	(71)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(178)	(57)	(121)	(122)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(20)	-	(20)	(21)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	(86)	2	(88)	160
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(3)	-	(3)	-
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(89)	2	(91)	160
Autres produits et charges opérationnels non courants	(240)	-	(240)	(27)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(329)	2	(331)	133
Charges et produits financiers nets	(38)	(7)	(31)	(69)
Résultat avant impôt des activités poursuivies	(367)	(5)	(362)	64
Impôt sur les résultats	(83)	3	(86)	4
Résultat net des activités poursuivies	(450)	(2)	(448)	68
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	(37)	(1)	(36)	202
Résultat net	(487)	(3)	(484)	270
Attribuables aux :				
<i>Actionnaires de la société mère</i>	(483)	(3)	(480)	271
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	(4)	-	(4)	(1)
Résultat net par action (en €)				
Résultat net par action des activités poursuivies				
<i>de base</i>	(2,57)			0,38
<i>dilué</i>	(2,57)			0,38
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession				
<i>de base</i>	(0,21)			1,16
<i>dilué</i>	(0,21)			1,15
Résultat net total par action				
<i>de base</i>	(2,78)			1,54
<i>dilué</i>	(2,78)			1,53

CHIFFRES D'AFFAIRES***Analyse du chiffre d'affaires et détermination du taux de croissance organique***

La croissance organique entre une période financière et une période antérieure comparable est déterminée par le Groupe en calculant la croissance du chiffre d'affaires en excluant :

- les effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions, cessions et transferts en activités détenues en vue de la vente réalisés pendant chacune des périodes comparées tel que décrit ci-après ;
- Les acquisitions significatives sont celles ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 0,1% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe comptabilisé pendant l'exercice n-1 ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre le début de l'exercice n jusqu'à un an après l'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre la date d'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant l'exercice n-1 ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées entre la date tombant un an avant la sortie du périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n-1.

En revanche, quand le Groupe analyse et compare des périodes qui ne sont pas des exercices comptables (par exemple des semestres), l'impact des changements de périmètre de consolidation est déterminé comme suit :

- pour ce qui est (i) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la

période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises pendant la période n ;

- pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1.
- l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre le chiffre d'affaires constaté pour la période n et le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.

- l'effet des changements de principes comptables tel que décrit ci-après

L'effet des changements de principes comptables, notamment celui concernant la norme IFRS 15 « revenus des contrats avec les clients » applicable à compter du 1^{er} octobre 2018.

Evolution du chiffre d'affaires des activités poursuivies du groupe

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe s'élève à 3 967 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, contre 4 923 millions d'euros un an plus tôt. La baisse de -19,4 % par rapport à l'exercice précédent correspond à une perte de chiffre d'affaires (i) de 1 003 millions d'euros liée à la crise du Covid-19, (ii) de 11 millions d'euros due aux grèves générales en France à la fin du premier trimestre et au début du deuxième, et (iii) de 39 millions d'euros liés à l'interruption volontaire de contrats en Italie et à la réduction du périmètre du contrat Tesco au Royaume-Uni.

En excluant ces différents impacts exceptionnels, la croissance organique d'Elior est de +1,7%. Les acquisitions (États-Unis et Italie) et l'effet de change, principalement dû au dollar américain, contribuent respectivement à hauteur de 4 millions d'euros et de 8 millions d'euros au chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe.

La part du chiffre d'affaires réalisée à l'international atteint 55 % pour l'exercice 2019-2020, stable par rapport à l'exercice précédent.

Chiffre d'affaires par secteur géographique :

(en millions d'euros)	12 mois 2019-2020	12 mois 2018-2019	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Variation totale
France	1 778	2 212	(19,6)%	0,0%	0,0%	(19,6)%
International	2 182	2 689	(19,3)%	0,1%	0,3%	(18,9)%
Restauration collective & services	3 960	4 901	(19,4)%	0,1%	0,2%	(19,2)%
Corporate & Autres	7	22	(68,8)%	0,0%	0,0%	(68,8)%
TOTAL GROUPE	3 967	4 923	(19,7)%	0,1%	0,2%	(19,4)%

À l'international, le chiffre d'affaires atteint 2 182 millions d'euros, une baisse de 18,9 % par rapport à 2018-2019, traduisant notamment l'impact de 551 millions d'euros lié au Covid-19 et dans une moindre mesure, du choix de ne pas renouveler des contrats dans le secteur public en Italie l'année dernière et de la réduction du périmètre des contrats avec Tesco au Royaume-Uni. En excluant ces éléments, la croissance organique du chiffre d'affaires d'Elior à l'international s'établit à 2,6 %.

Le marché américain a le mieux résisté, grâce à une plus faible exposition d'Elior au marché Entreprises, grâce à nos positions solides dans le cadre du programme national de restauration scolaire destiné aux élèves de la maternelle au lycée, et grâce à notre capacité à augmenter l'utilisation de nos sites de production existants en appui aux organismes des services sociaux.

L'effet de change est de +0,3 % par rapport à 2018-2019, principalement dû à l'appréciation du dollar américain.

En France, le chiffre d'affaires s'élève à 1 778 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, contre 2 212 millions d'euros il y a un an, soit une baisse de -19,6 %. Elior Services a déployé son expertise en matière de bionettoyage, à travers des solutions spécifiques homologuées pour le Covid-19, notamment dans le marché de la santé, mais aussi dans les services et l'industrie.

En excluant 11 millions d'euros dus aux grèves et 445 millions d'euros liés au Covid-19, la croissance organique est stable en France.

Le segment **Corporate et autres**, qui comprend les activités résiduelles de concession non cédées avec Areas, génère un chiffre d'affaires de près de 7 millions d'euros en 2019-2020, contre 22 millions d'euros à l'année dernière. Cette baisse s'explique notamment par l'impact de la pandémie de Covid-19.

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats Consolidés

Chiffre d'affaires par marché :

(en millions d'euros)	12 mois 2019-2020	12 mois 2018-2019	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
Entreprises	1 620	2 256	(28,3)%	0,0%	0,1%	(28,2)%
Enseignement	1 149	1 415	(19,0)%	0,1%	0,2%	(18,7)%
Santé	1 198	1 252	(4,8)%	0,2%	0,2%	(4,4)%
TOTAL GROUPE	3 967	4 923	(19,7)%	0,1%	0,2%	(19,4)%

Le marché **Entreprises** a généré 1 620 millions d'euros, soit une baisse de -28,2 % par rapport à l'exercice 2018 - 2019, en raison des mesures de confinement liées au Covid-19.

Le marché **Enseignement** a généré 1 149 millions d'euros sur l'ensemble de l'exercice 2019-2020, soit une baisse de -18,7 % par rapport à l'année précédente, également marqué par le Covid-19.

Le marché **Santé** a généré 1 198 millions d'euros, soit une baisse de -4,4 % par rapport à l'exercice 2018-2019, marché le moins impacté par le Covid-19.

ACHATS CONSOMMÉS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les achats consommés des activités poursuivies ont diminué de 270 millions d'euros, soit une dépense de 1 287 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 contre une dépense de 1 557 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, suite à la baisse du chiffre d'affaires.

Le poste achats consommés a légèrement augmenté sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 31,6% pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 à 32,4% pour l'exercice clos le 30 septembre 2020. Cette augmentation provient notamment d'une plus forte consommation de produits et équipements sanitaires liée au Covid-19 (ayant fait l'objet d'une refacturation partielle auprès des clients).

CHARGES DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les charges de personnel des activités poursuivies hors charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions ont diminué de 358 millions d'euros, passant de 2 436 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 à 2 077 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2020, mais ont légèrement augmenté en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 49,5% à 52,4%.

Les charges de personnel hors charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions de l'activité restauration collective et services ont diminué de 349 millions d'euros, passant de 2 402 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 à 2 053 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2020. Cette diminution résulte notamment de la baisse des chiffres d'affaires.

Les charges de personnel incluent des charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, ces charges sont nulles, comparées à un produit de 5 millions d'euros pour l'exercice précédent. Les deux exercices tiennent compte de l'estimation de la non-atteinte des objectifs du plan d'actions de performance du 15 juin 2018, et de la ré-estimation de la dette relative au plan de souscription d'action d'Elior North America et au plan d'actions de performance du 24 juillet 2019 respectivement pour 2019 et 2020.

AUTRES FRAIS OPERATIONNELS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les autres frais opérationnels des activités poursuivies ont baissé de 141 millions d'euros, soit -25,2%, passant de 561 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 à 420 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020. Cette diminution résulte de la baisse d'activité durant l'exercice 2019-2020, et l'annulation des charges de loyer suite à l'application d'IFRS16 pour 59 millions d'euros.

IMPOTS ET TAXES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le poste impôts et taxes des activités poursuivies pour un montant de 71 millions d'euros reste stable, sur les exercices clos le 30 septembre 2019 et 2020.

AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPERATIONNELS COURANTS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Les amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies ont augmenté de 56 millions d'euros, soit une hausse de 45,4%, passant de 122 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 à 178 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020. Cette augmentation provient essentiellement des amortissements des droits d'utilisation relatifs à l'application IFRS 16.

EBITA AJUSTE DES ACTIVITES POURSUIVIES INCLUANT LA QUOTE-PART DE RESULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIEES

Le tableau suivant présente l'EBITA ajusté par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation Ebita ajusté	Marge d'Ebita ajusté	
	2020	2019		2020	2019
France	(13)	109	(122)	(0,7)%	4,9%
International	(30)	90	(120)	(1,4)%	3,3%
Restauration Collective & Services	(43)	199	(242)	(1,1)%	4,1%
Corporate & Autres	(26)	(23)	(3)	0,0%	0,0%
TOTAL GROUPE	(69)	176	(245)	(1,7)%	3,6%

L'EBITA ajusté des activités poursuivies du Groupe correspond à une perte de 69 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020, dont 2 millions d'euros supplémentaires liés à l'application de la norme IFRS 16, à comparer à un bénéfice de 176 millions d'euros en 2018-2019. La baisse de l'EBITA de 245 millions d'euros en un an, entraîne le taux de marge d'EBITA ajusté à -1,7 % pour 2019-2020, contre +3,6 % un an plus tôt. La perte sur l'exercice 2019-2020 est imputable aux grèves en France (-7 millions d'euros), aux interruptions volontaires de contrats en Italie, à l'arrêt de contrats avec le ministère de la Défense et à la réduction du périmètre de contrats Tesco au Royaume-Uni (-5 millions d'euros), ainsi qu'à la pandémie de Covid-19 (-268 millions d'euros).

Elior avait estimé que le Covid-19 aurait un impact inférieur à 30 % sur l'EBITA ajusté de la perte de chiffre d'affaires de l'exercice 2019-2020. Son impact réel sur l'EBITA ajusté de la perte de chiffre d'affaires est de 27 % sur l'exercice.

- À l'**International**, l'EBITA ajusté totalise une perte de 30 millions d'euros en 2019-2020, par rapport à un bénéfice de 90 millions d'euros constatés l'an dernier, en raison notamment de l'impact majeur du Covid-19. L'EBITA ajusté rapporté au chiffre d'affaires est de -1,4 %, contre 3,3 % en 2018-2019.
- En **France**, l'EBITA ajusté s'établit à une perte de 13 millions d'euros en 2019-2020, contre un bénéfice de 109 millions d'euros en 2018-2019. La discipline opérationnelle accrue et la plus grande sélectivité

commerciale initiées par l'équipe de direction ont contribué à compenser l'impact des grèves générales en France, mais les mesures de confinement liées au Covid-19 ont fortement impacté l'activité. Le marché de la Santé a été le moins affecté, malgré la fermeture des cafétérias dans les hôpitaux. L'EBITA ajusté rapporté au chiffre d'affaires atteint -0,7 %, contre 4,9 % l'année précédente.

- Pour **Corporate et autres**, l'EBITA ajusté est d'une perte de 26 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, par rapport à une perte de 23 millions d'euros un an plus tôt, en raison principalement du Covid-19.

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT DES ACTIVITES POURSUIVIES INCLUANT LA QUOTE-PART DE RESULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIEES

La perte opérationnelle courante des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées s'élève à une perte de 89 millions d'euros sur l'exercice 2019-2020, dont un gain de 2 millions d'euros lié à l'application de la norme IFRS 16, contre un bénéfice de 160 millions d'euros en 2018-2019. Cette perte comprend l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions pour 20 millions d'euros, à comparer à 21 millions d'euros en 2018-2019.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Les charges opérationnelles nettes non courantes s'élèvent à 240 millions d'euros. Elles comprennent principalement des dépréciations d'écarts d'acquisition pour 123 millions d'euros en Italie et au UK, et pour 103 millions d'euros liés pour l'essentiel à des provisions et coûts de restructurations, notamment en France avec l'annonce le 30 septembre 2020 d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (« PSE ») provisionné pour un montant de 68 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2018-2019, les charges opérationnelles nettes non courantes étaient de 27 millions d'euros, et principalement liées à des coûts de restructuration.

CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Les charges financières nettes s'établissent à 38 millions d'euros, avec un impact IFRS 16 de 7 millions d'euros en 2019-2020, à comparer à 69 millions d'euros l'an dernier, en raison de la réduction de la dette consécutive à la cession d'Areas en 2018-2019 et de l'impact de la baisse du ratio de levier sur la marge.

IMPOTS SUR LES RESULTATS DES ACTIVITES POURSUIVIES

La charge d'impôt atteint 83 millions d'euros en 2019 - 2020, dont un produit de 3 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, contre un produit net d'impôt de 4 millions d'euros l'année dernière résultant de l'utilisation d'une perte fiscale à court terme suite à la cession d'Areas en 2018-2019. En 2020, le Groupe n'a reconnu qu'une partie du produit d'impôt associé à la perte de l'exercice 2019-2020 et a déprécié, principalement en France, une part significative de ces actifs d'impôts différés reconnus lors des exercices précédents suite à l'actualisation des prévisions de résultats futurs.

La charge d'impôt comprend également la CVAE pour un montant de 19 millions d'euros, qui est basée sur la valeur

ajoutée et a donc reculé en 2019-2020 par rapport à 21 millions un an plus tôt.

RESULTAT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN VUE DE LA VENTE

La perte nette des activités arrêtées ou en cours de cession s'élève à 37 millions d'euros, contre un bénéfice net de 202 millions d'euros en 2018-2019, en raison notamment de l'ajustement net du prix lié à la cession d'Areas.

Le 1^{er} juillet 2019, la division Concession a été cédée et une plus-value nette de cession de 208 millions d'euros, avant ajustement de prix définitif, avait été reconnue.

RESULTAT NET PART DU GROUPE ET BENEFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus, le Groupe a réalisé au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020 une perte nette part du Groupe de 483 millions d'euros, contre un profit de 271 millions d'euros en 2018-2019.

Les bénéfices nets par action de base et dilué s'élèvent à -2,78 euros par rapport à 1,54 et 1,53 euro pour le bénéfice net par action de base et dilué pour l'exercice 2018-2019.

RESULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTE

Le résultat net part du Groupe ajusté correspond au résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dépréciations de goodwill et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation au titre des acquisitions, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant net d'impôts.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2020	2019
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(446)	68
<u>Retraitements</u>		
Autres produits et charges opérationnels non courants	123	27
Charge d'impairment du goodwill	117	-
Dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	20	21
Dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	6	12
Amortissement accéléré des frais d'émission des dettes financières remboursées par anticipation suite à la cession d'Areas	-	14
Effet d'impôts sur les retraitements précédents	(42)	(21)
Annulation de l'économie d'impôts générée par la cession d'Areas	-	(20)
Résultat net part du Groupe ajusté	(222)	101
Résultat net part du Groupe par action ajusté en €	(1,28)	0,57

4.3 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2019 ET 30 SEPTEMBRE 2020

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 2020.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Impact IFRS 16	Exercice clos le 30 septembre 2020 Proforma IAS17	Exercice clos le 30 septembre 2019
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	50	51	(1)	287
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(99)	-	(99)	(123)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	70	(51)	121	(1 381)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(3)	-	(3)	(9)
Variation Nette de la Trésorerie des activités poursuivies	18	-	18	(1 227)
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies	(55)	-	(55)	1 224
Variation de trésorerie nette	(37)	-	(37)	(3)

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION POURSUIVIES

Les encaissements de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies s'élèvent à 50 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 ils s'élevaient à 287 millions d'euros. La diminution provient essentiellement de la dégradation de l'EBITDA de 192 millions d'euros et de la variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets de 93 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2020 comparé à celui de 2019.

Variation des besoins en fonds de roulement. La variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets est un décaissement net de 9 millions d'euros au 30 septembre 2020 contre un encaissement net de trésorerie de 84 millions d'euros pour l'exercice précédent. Cette évolution est principalement liée à la baisse de l'activité qui a engendré un niveau plus faible de titrisation pour 43 millions d'euros. La variation des

besoins en fonds de roulement de l'exercice précédent avait bénéficié de l'impact positif du remplacement du CICE par des allègements de charges sociales pour un montant de 47 millions d'euros.

Intérêts et charges financières versés. Les intérêts financiers versés sont en diminution et s'élevaient à 24 millions d'euros et à 54 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019. Cette diminution est principalement liée à la baisse de l'endettement consolidé du groupe avec le remboursement anticipé du « Term Loan » suite à la cession d'Areas effectué au deuxième semestre de l'exercice 2018-2019, et la baisse des taux d'intérêts applicables.

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) et les State Tax aux Etats-Unis.

Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020 est de 11 millions d'euros contre 24 millions d'euros au cours de l'exercice précédent clos le 30 septembre 2019. Cette diminution provient essentiellement d'une part de remboursements d'impôts intervenus en 2020 (restitution d'acomptes versés lors de l'exercice précédent) en France pour 5 millions et aux Etats-Unis pour 1 million et d'autre part de l'absence de paiement de Beat tax aux Etats Unis au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020.

Autres flux de trésorerie. Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants» dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS.

Les décaissements nets de trésorerie relatifs aux « Autres flux » s'élevaient à 17 millions d'euros et 22 millions d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019 et concernaient essentiellement des coûts de restructuration.

FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT POURSUIVIES

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies s'élevaient à 99 millions d'euros et à 123 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019.

Dépenses d'investissement (Investissements opérationnels nets). Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (nets des produits des cessions) sont en diminution et représentaient 89 millions d'euros et 114 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019.

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement s'élevaient à 85 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 et 111 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019, soit respectivement 2,1 % et 2,3 % du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. Cette baisse en pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice 2019-2020 est liée au maintien de la sélection rigoureuse des projets d'investissements.

Les dépenses d'investissement au titre du segment Corporate et Autres pour un montant de 4 millions d'euros restent stables sur les exercices clos le 30 septembre 2020 et 2019.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières. Les décaissements nets pour 2019-2020 s'élevaient à 3 millions d'euros et concernaient des dépôts aux Etats-Unis.

Les encaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières se sont élevés à 7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019. Il s'agissait la cession de certaines de nos participations dans des sociétés innovantes acquises dans le passé.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées. Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 se sont élevés à 7 millions d'euros et concernent principalement les paiements de complément de prix relatifs à des acquisitions précédentes au UK et en Inde.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019, les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'élevaient à 16 millions d'euros et concernaient essentiellement des paiements de complément de prix liés à des acquisitions précédentes aux Etats-Unis et en Inde.

FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT POURSUIVIES

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait un encaissement net de 70 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 contre un décaissement net de 1 381 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Mouvements sur capitaux propres de la mère. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, Elior Group a procédé aux rachats d'actions pour un montant de 21 millions d'euros principalement suite au programme de rachat d'actions initié en 2019.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, Elior Group avait procédé aux rachats d'actions pour un montant de 50 millions d'euros dans le cadre de ce même programme de rachat d'actions.

Émissions d'emprunts. La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 936 millions d'euros et 81 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019.

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 30 septembre 2020

Pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 2019, les émissions d'emprunts correspondaient principalement à des tirages effectués sur les lignes revolving en euros et en dollar US.

Remboursements d'emprunts. Les remboursements nets d'emprunts se sont élevés à 736 millions d'euros et 1 379 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2020 et 30 septembre 2019.

Au cours de l'exercice 2020, les remboursements concernent principalement le remboursement des Revolving Facilities.

Au cours de l'exercice 2019, les remboursements concernaient principalement (i) le remboursement par anticipation sans pénalité des lignes « Term Loan » pour 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US, ainsi

que la dette obligataire de 100 millions de dollars US, et (ii) le remboursement des Revolving Facilities.

Incidence de la variation des taux de change et autres variations. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 3 millions d'euros contre un effet négatif de 9 millions d'euros au 30 septembre 2019.

Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies. La variation nette de 55 millions d'euros en 2019-2020 est un décaissement, contre un encaissement de 1 224 millions d'euros au 30 septembre 2019. Au cours de l'exercice 2020, 48 millions d'euros ont été payés à PAI Partner dans le cadre de l'ajustement de prix lié à la cession d'Areas. En 2019, l'encaissement de 1 224 millions d'euros correspondait essentiellement aux transactions liées à la cession d'Areas.

FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos	Impact IFRS 16	Exercice clos	Exercice clos
	le 30 septembre 2020		le 30 septembre 2020 Proforma IAS17	le 30 septembre 2019
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	111	58	53	303
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(89)	-	(89)	(114)
Variation des besoins en fonds de roulement	(9)	-	(9)	84
Autres flux opérationnels	(17)	-	(17)	(23)
Free Cash-Flow Opérationnel	(4)	58	(62)	251
Impôts encaissés (versés)	(11)	-	(11)	(24)
Free Cash-Flow	(15)	58	(73)	227

Le free cash-flow opérationnel, avant IFRS16, est négatif de 62 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, contre 251 millions d'euros l'an dernier. Ce recul est notamment imputable à (i) un EBITDA ajusté en baisse de 245 millions d'euros, et à (ii) une variation négative de la titrisation de 43 millions d'euros. La réduction des dépenses d'investissements conduit à une amélioration de 25 millions d'euros.

Le free cash-flow opérationnel est négatif de 4 millions d'euros après l'application d'IFRS16, tandis que le free cash-flow est négatif de 15 millions d'euros

4.4 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2020	Au 30 Sept 2019	(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2020	Au 30 Sept 2019
Actifs non courants	2 683	2 780	Capitaux Propres	1 135	1 668
Actifs courants hors Trésorerie	798	848	Participations ne donnant pas le contrôle	(3)	2
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	17	10	Passifs non courants	1 116	813
Trésorerie	41	83	Passifs courants	1 271	1 224
Total Actif	3 539	3 721	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	20	14
			Total Passif	3 539	3 721
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(291)	(280)
			Endettement financier brut	1 033	618
			Endettement financier net SFA	767	539
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / Ebita ajusté)	NA ¹	1,80

(1) Non applicable compte tenu du covenant « holiday » obtenu jusqu'au 30 septembre 2022.

Au 30 septembre 2020, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 74 millions d'euros (2019 : 162 millions d'euros).

Au 30 septembre 2020, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 033 millions d'euros, dont 250 millions d'euros de dettes de loyers suite à l'application d'IFRS16. La dette financière brute s'élevait à 618 millions d'euros au 30 septembre 2019. Elle comprend essentiellement (i) des facilités bancaires dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA » pour un total de 726 millions d'euros, dont les tirages sur les lignes de crédit revolving en euros pour un total de 200 millions d'euros, (ii) les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises, italiennes et espagnoles pour un montant de 54 millions d'euros, (iii) la dette de loyers pour un montant de 250 millions d'euros et (iv) les autres emprunts pour un montant de 3 millions d'euros.

Au 30 septembre 2020, 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 1,72% après prise en compte de l'effet des instruments de couvertures de taux (2,24% en 2019).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 41 millions d'euros au 30 septembre 2020. 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 2020, à 43 millions d'euros.

Au 30 septembre 2020, l'endettement financier net consolidé selon la définition du SFA s'élevait à 767 millions d'euros contre 539 millions d'euros un an plus tôt. En tenant compte de l'application de la norme IFRS 16, l'endettement financier net d'Elor Group atteint 995 millions d'euros, contre 782 millions d'euros (pro forma IFRS 16) au 30 septembre 2019. L'endettement au sens du SFA par rapport à l'EBITDA Ajusté consolidé proforma des acquisitions n'est pas applicable pour l'exercice 2019-2020, par rapport à 1,80 fois à la clôture de l'exercice précédent.

4.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2020

Le 13 octobre 2020, le programme de Titrisation 2017, pour un montant total de 360 millions d'euros, à échéance initiale juillet 2021 a été amendé pour proroger son échéance à octobre 2024 et respecter dès à présent les critères prévus par le Règlement (UE) 2017/2402 du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2017 créant un cadre général pour la titrisation ainsi qu'un cadre spécifique pour les titrisations simples, transparentes et standardisées (« STS »). Cet amendement est sans impact sur le traitement comptable.

Le 24 novembre 2020, le Groupe a obtenu la prorogation du covenant « holiday » du 30 septembre 2021 au 30 septembre 2022, date du prochain test. Ce covenant « holiday » est assorti des conditions et engagements suivants : (i) ajout d'un palier de marge de 50 bps, pour les tests aux dates du 31 mars et 30 septembre 2021, (ii) aucune distribution de dividende tant que le ratio de levier après paiement est supérieur à 4x, (iii) montant cumulé des acquisitions jusqu'à maturité du financement limité à 50 millions d'euros tant que le ratio de levier est supérieur à 4x, (iv) utilisation de 50% des produits de tout nouveau financement au remboursement des tirages en cours.

4.6 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2020

- La Financière de l'Échiquier a déclaré avoir franchi le 17 octobre 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc a déclaré avoir franchi le 5 novembre 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,9954% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 1^{er} novembre 2019, 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 ;
- Fonds Stratégique de Participations a déclaré avoir franchi le 6 décembre 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,11% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc a déclaré avoir franchi le 17 décembre 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,8857% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 17 décembre 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,17% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 31 décembre 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,10% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Financière de l'Échiquier a déclaré avoir franchi le 16 janvier 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,9442% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 27 janvier 2020, 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 ;
- Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi le 13 février 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,37% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 12 février 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré avoir franchi le 21 février 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,05% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 26 février 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,08% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Financière de l'Échiquier a déclaré avoir franchi le 26 février 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,0146% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Financière de l'Échiquier a déclaré avoir franchi le 3 mars 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,9289% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 4 mars 2020, à la baisse, 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 ;
- BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 6 mars 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc a déclaré avoir franchi le 10 mars 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,9427% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 11 mars 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,1% des actions et des droits de vote de la Société ;

- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 18 mars 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 3,86 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Edmond de Rothschild a déclaré avoir franchi le 26 mars 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,60% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 27 mars 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 4,22% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup a déclaré avoir franchi le 16 avril 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 3,04% des actions et des droits de vote de la Société ;
- JO Hambro a déclaré avoir franchi le 16 avril 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 1,06% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 17 avril 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,00% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 22 avril 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,83% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Federal Finance Gestion a déclaré avoir franchi le 25 avril 2020, à la baisse, les seuils statutaires de 1% et 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,48% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 7 mai 2020, 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 ;
- JO Hambro a déclaré avoir franchi le 27 mai 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi à 0,995% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 28 mai 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 4,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré avoir franchi le 29 mai 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 4 juin 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 3,996% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 10 juin 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 4,002% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 17 juin 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 3,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Axa Investment Managers a déclaré avoir franchi le 30 juin 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 2 juillet 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,88% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 2 juillet 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 4,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 6 juillet 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- JO Hambro a déclaré avoir franchi le 12 août 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi à 0,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi le 27 août 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 28 août 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,08% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 31 août 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société

- détenant ainsi 1,87% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citadel a déclaré avoir franchi le 10 septembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,253% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Citigroup a déclaré avoir franchi le 10 septembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 3,4684% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BlackRock a déclaré avoir franchi le 11 septembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,14% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 14 septembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Citigroup a déclaré avoir franchi le 14 septembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote la Société détenant ainsi 2,5908% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BlackRock a déclaré avoir franchi le 23 septembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Brandes Investment Partners a déclaré avoir franchi le 24 septembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BlackRock a déclaré avoir franchi le 25 septembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,14% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BlackRock a déclaré avoir franchi le 28 septembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,80% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BlackRock a déclaré avoir franchi le 29 septembre 2020, 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.

4.7 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Dans le contexte de la crise Covid-19 et sur la base de l'exercice clos le 30 septembre 2020, le conseil d'administration ne proposera pas de versement de dividende aux actionnaires lors de l'assemblée générale 2021.

4.8 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

4.8.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

4.8.1.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe concernent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidités du Groupe est la somme des flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépend de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe conserve sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est libellée en euros et en dollars.

Le Groupe a régulièrement refinancé son endettement afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire, d'étendre sa maturité et de procéder à l'émission d'obligations en dollars US dans le cadre d'un placement privé. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire. En 2015, puis en 2016, le Groupe a successivement refinancé ses dettes locales en dollars US et ses obligations Senior garanties par de la dette bancaire tirée dans le cadre du SFA (pour une description de ces opérations, voir la note 5.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016 figurant à la section 4.9 « comptes consolidés 2015-2016 et annexes » du document de référence 2016 et à la section 4.8 « comptes consolidés 2014-2015 et annexes » du document de référence 2015).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2020-2021, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.8 « Situation financière et trésorerie du Groupe » du Document d'Enregistrement Universel), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.3 « Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 30 septembre 2020 » du Document d'Enregistrement Universel), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.9 « Perspectives d'avenir » du

Document d'Enregistrement Universel et sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, la direction du Groupe considère que celui-ci sera en mesure de financer ses besoins de liquidités au cours de la période de douze mois à compter de l'arrêté des comptes consolidés au 24 novembre 2020 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

4.8.1.2 Ressources financières

4.8.1.2.1 Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation, qui se sont élevés respectivement à 51 millions d'euros au 30 septembre 2020, contre 287 millions d'euros au 30 septembre 2019.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2019 et 2020 se sont respectivement élevés à 41 millions d'euros et 78 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 2020 » du Document d'Enregistrement Universel 2019-2020.
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, le Programme de Titrisation, les contrats de location-financement. Voir la note 7.17.2 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2019-2020 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel 2019-2020 et la description ci-dessous.

4.8.1.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 622 millions d'euros et 805 millions d'euros aux 30 septembre 2019 et 2020. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe en valeur de remboursement aux dates indiquées :

(En millions d'euros)

Au
30 septembre

	2020	2019
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	730	530
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	22	31
Programme de titrisation des créances commerciales	54	54
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	0	7
Total passifs financiers	805	622

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's ¹	S&P ²
Groupe	Ba3	BB

(1) Notation en date du 19 mai 2020 - Outlook négatif dans le cadre de la pandémie COVID-19

(2) Notation en date du 01 juin 2018 - Outlook négatif le 08 avril 2020 dans le cadre de la pandémie COVID-19

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.8.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Présentation Générale

La Société a conclu en date du 23 juin 2006 un *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Le Contrat de Crédit Senior a été modifié à plusieurs reprises. Elior Group ainsi qu'Elior Participations S.C.A. ont la qualité d'emprunteurs.

Le Groupe a soumis en mars 2018 une demande de prolongation d'une année aux prêteurs de certains engagements en euros et de deux années sur certaines

facilités en dollars américains. Les prêteurs qui ont acceptés ont vu leurs engagements transférés sur de nouvelles *Facilities*. Les prêteurs qui ont refusé cette prolongation ont vu leur engagement repris par d'autres prêteurs déjà présents dans le contrat de crédit sénior. Cette opération a été contractualisée par un avenant au contrat de crédit au mois d'avril 2018.

Lignes de crédits

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Lignes de crédit	Emprunteurs			Montant du principal (en million)	Devise	Échéance
Facility B	Elior Group			530	EUR	2023
Revolving Facility EUR - 2	Elior Group Participations	-	Elior	450	EUR	2023
Revolving Facility USD - 3	Elior Group Participations	-	Elior	250	USD	2023
	Total			1 230		

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.

En date du 1^{er} juillet 2019, il a été procédé au remboursement des facilités ci-dessous :

- Remboursement intégral et annulation de la facilité I6 pour un montant de 50 millions d'euros ;
- Remboursement intégral et annulation de la facilité I7 pour un montant de 184 millions d'euros ;
- Remboursement intégral et annulation de la facilité I9 pour un montant de 150 millions d'euros ;

- Remboursement intégral et annulation de la facilité D pour un montant de 344 millions de dollars ;

- Remboursement partiel de la facilité B pour un montant partiel de 270 millions d'euros (soit un nouveau nominal de 530 millions d'euros).

Intérêts et Frais

Les lignes de crédit senior portent intérêt annuel à un taux égal au LIBOR de la devise de la ligne (ou dans le cas des prêts en euros, à l'EURIBOR) augmenté de la marge applicable ainsi qu'à certains coûts usuels obligatoires.

La marge annuelle de certaines lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier applicable :

Ratio de levier	Facilité y B	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 4,50:1 ⁽¹⁾	2,50 %	1,85 %	1,85 %
Inférieur à 4,50:1 mais supérieur ou égal à 4,00: ⁽¹⁾	2,25 %	1,85 %	1,85 %
Inférieur à 4,00:1 mais supérieur ou égal à 3,50:	2,00 %	1,60 %	1,60 %
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65 %	1,25 %	1,25 %
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40 %	1,00 %	1,00 %
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,20 %	0,80 %	0,80 %
Inférieur à 2,00:1	1,00 %	0,60 %	0,60 %

(1) Marges applicables jusqu'à la publication des comptes 2020-2021

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.

En date du 26 mai 2020, la Société a obtenu une non-application des limites de ratio de levier à ne pas dépasser pour les clôtures du 30 septembre 2020 et 31 mars 2021. Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique toujours.

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.

4.8.3 LIGNE DE CRÉDIT I

Présentation générale

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elior Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit I qui seront mises à disposition sous certaines conditions précises. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition.

Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit I, tenant compte de toutes commissions ou décote d'émission de l'emprunt, devra être fixé de sorte que le rendement réel (*yield to maturity*) n'excède pas 6 % par an. Le produit net des emprunts au titre de la ligne de crédit I devra être affecté, au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

Tranche II 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 au paragraphe « Intérêts et frais » (section 4.8.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel) 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 14, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility 15, 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 16, consentie le 15 janvier 2016, puis la Facility 17, 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 16 et de 2,1486 % pour la Facility 17. Ces lignes ont été financées via un placement privé sous format bancaire dans le cadre du contrat de Crédit Senior.

Le 8 juin 2016, la Facility 18 a été consentie pour un montant de 244 millions de dollars. Elle a été mise à disposition le 20 juin 2016 à un taux de tirage de 2,14805 %.

Enfin, le 22 septembre 2017, la Facility 19 a été consentie pour un montant de 150 millions de dollars (afin de rembourser la Facility C). Elle a été mise à disposition le 29 septembre 2017 à un taux de tirage de 2,128 %.

4.8.4 L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

La Société a procédé à l'émission d'obligations pour un montant maximum de 100 millions de dollars US, dont la rémunération est égale au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15 % venant à échéance le 28 mai 2022 (l'« Emprunt Obligataire »). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission.

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.

Ces obligations ont été remboursées et annulées intégralement en date du 1^{er} juillet 2019.

4.8.5 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Certaines entités françaises du Groupe (les « Cédants des Créances du Groupe Elios ») 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 Elios. Le programme de titrisation 2013 a été refinancé en juillet 2017 (le « Programme de Titrisation de 2017 ») et son montant maximum a été porté à 322 millions d'euros. Les entités italiennes ne sont plus partie prenante à ce programme. Au mois de mars 2019 le montant maximum de ce programme a été porté à 360 millions d'euros. Au mois d'octobre 2020, le programme de titrisation a été refinancé et sa maturité a été prolongée jusqu'à octobre 2024. Le montant maximum est resté inchangé.

Aux termes du Programme de Titrisation 2017, d'un montant total de 360 millions d'euros, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats commerciaux (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elios sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB. Les cessions se font mensuellement sur la base des créances nées le mois précédent, les créances sont financées intégralement sans dépôt de garantie.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux compartiments. Un premier compartiment (« Compartiment ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second compartiment (« Compartiment OFF ») au sein duquel les créances sont cédées sans recours sur les cédants.

Au titre du compartiment ON, le Groupe Elios continuant d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises pour leur déconsolidation conformément à la norme IFRS 9. Par conséquent les financements reçus sont traités comme des dettes financières. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement.

Au 30 septembre 2020, l'encours des créances titrisées au sein du Compartiment ON, après déduction de la réserve

de surdimensionnement des créances d'un montant de 26 millions d'euros, était égal à 50 millions d'euros.

Au titre du Compartiment OFF, les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, n'est pas considéré comme un risque attaché aux créances. Les points techniques suivants ont été validés :

- (i) Le transfert des créances valable et opposable aux tiers (autres que les débiteurs, en l'absence de notification) ;
- (ii) l'existence de cas de rachat des créances cédées à l'initiative des Cédants limités à certaines circonstances (*e.g. Disputed Receivables, Defaulted Receivables*) ;
- (iii) des recours possibles de l'Acquéreur limités aux éléments dont les Cédants sont responsables, comme par exemples les cas de *Dilution* (à l'exclusion de toute garantie de paiement des factures) ;
- (iv) une définition des *Dilutions* précise afin d'éviter un risque de retour des risques pour les Cédants pour des raisons liées au débiteur (manœuvres dilatoires masquant un délai de paiement, fausse contestation: bien définir les litiges, compensation doit être valable...);
- (v) la survenance d'un cas de défaut met fin au programme pour le futur mais ne remet pas en cause les cessions déjà effectuées ;
- (vi) la fixation des conditions financières au moment de la vente et l'absence de modification des paramètres financiers ayant un effet rétroactif ;
- (vii) des critères d'éligibilité de nature objective ; et
- (viii) l'absence de risque de performance (*i.e.* les créances sont issues de contrats pour lesquelles la prestation a été effectuée).

Au 30 septembre 2019, les créances décomptabilisées s'élevaient à 217 millions d'euros et au 30 septembre 2020, à 206 millions d'euros.

L'Acquéreur règle ses achats de créances mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elios. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elios ont la possibilité d'utiliser les fonds reçus des clients, versés sur des comptes bancaires distincts et dédiés à la transaction et transférés mensuellement sur les comptes bancaires de l'Acquéreur (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des

Cédants des Créances du Groupe Elix, avec Elix Participations S.C.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter), des événements relatifs au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elix ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elix ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elix est limité (i) pour le Compartiment ON, à hauteur du montant de la réserve de surdimensionnement des créances et (ii) pour le Compartiment OFF, à hauteur du montant de la réserve pour dilution.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elix Participations S.C.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les Cédants des Créances du Groupe Elix pour un montant maximum en capital de 367 millions d'euros.

L'engagement de l'Acquéreur de financer l'achat des créances arrive à son terme en juillet 2021. Le contrat a été renouvelé le 13 octobre 2020 sur une durée de 4 ans.

Enfin, en date du 29 juillet 2016, un contrat de cession de créances commerciales non déconsolidant, d'une durée de trois ans, a été mis en place au bénéfice de certaines entités Britanniques du Groupe pour un montant de financement maximum de 30 millions de livres sterling.

Ce contrat a pris fin le 22 août 2019 par le rachat intégral des créances cédées par les cédants.

4.8.6 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.8.6.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes :

- les investissements d'entretien et de maintenance ;
- les investissements réalisés dans le cadre du renouvellement ou de la prorogation des contrats existants afin de permettre le maintien ou l'amélioration du taux de rétention ; et
- les investissements proposés dans le cadre du développement et de la recherche de nouveaux clients.

Les dépenses nettes d'investissement du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 2020 se sont élevées à 114 millions d'euros et 89 millions d'euros, respectivement. Pour plus d'informations concernant les dépenses d'investissements historiques, en cours de réalisation et futures du Groupe, voir la section 4.3 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies » du Document d'Enregistrement Universel.

4.8.6.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au remboursement de son endettement. Au 30 septembre 2018, une partie importante des flux de trésorerie du Groupe provient principalement de l'augmentation du plafond d'utilisation de la ligne de crédit revolving pour 150 millions d'euros. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 20 millions d'euros et 54 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2019 et 2020.

4.8.6.3 Financement des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles. Structurellement, le besoin en fonds de roulement du Groupe reflète des particularités de chacune des activités.

4.9 PERSPECTIVES D'AVENIR

4.9.1 PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Fidèles au cap que nous nous sommes fixés en lançant notre plan stratégique New Elios, nous renforçons aussi nos marqueurs de différenciation sur l'ensemble de nos marchés, nous accélérons notre transformation et le déploiement de nos nouvelles offres pour sortir de cette crise plus compétitifs et réaffirmer notre leadership et notre capacité à innover dans l'ensemble de nos métiers.

Les opportunités sur nos marchés restent nombreuses. Nos équipes, en restauration comme en services, sont plus que jamais mobilisées, prêtes à relever les défis devant nous. Nous sommes très confiants dans l'avenir de nos métiers car nous avons aujourd'hui les talents, les savoir-faire et l'organisation pour profiter de la reprise qui s'annonce. A moyen terme, le rebond attendu en sortie de crise et les revenus supplémentaires générés par nos nouvelles offres nous permettront de revenir à un niveau de croissance solide et d'améliorer nos marges d'avant crise.

4.9.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2020-2021

Après l'assouplissement des mesures de confinements mi-mai 2020, nous avons observé une amélioration continue de nos activités. La deuxième vague de confinements qui a commencé à frapper l'Europe en octobre, sera une source d'incertitudes persistantes ces prochains mois. Le redémarrage de l'activité économique s'annonce progressif et irrégulier pour l'exercice 2020-2021, et il sera variable en fonction des évolutions de la pandémie dans les différents pays où Elios opère.

Sur la base de tous les éléments connus à l'heure actuelle, les hypothèses concernant l'exercice 2020-2021 sur lesquelles le Groupe se fonde pour planifier et prendre ses décisions sont les suivantes :

- Le marché Entreprises s'est bien redressé en septembre et jusqu'à mi-octobre à la faveur du retour au bureau des salariés susceptibles de télétravailler, qui représentent toutefois moins de 18 % du chiffre d'affaires du Groupe. En raison des mesures récemment décidées par les autorités, nous nous attendons à ce que le télétravail soit massivement utilisé au premier semestre de notre exercice, avant de reculer progressivement au second semestre. Le déploiement des programmes

de vaccination devrait contribuer à faire remonter l'activité. Dans ce contexte, nous maintenons un dialogue constant avec nos clients pour adapter notre offre de restauration à l'évolution de leurs besoins.

- L'activité sur le marché Enseignement devrait demeurer proche des niveaux constatés avant l'apparition du Covid-19, car les écoles primaires et secondaires restent ouvertes en Europe, avec des variations d'un état à l'autre aux États-Unis. Les cantines de la maternelle au lycée génèrent la grande majorité du chiffre d'affaires d'Elios dans ce marché.
- Sur le marché de la Santé et du bien-être, l'activité devrait rester similaire aux niveaux observés avant le Covid-19 en restauration collective et services. Le report d'interventions chirurgicales non urgentes et la fermeture des cafétérias dans les hôpitaux continueront à avoir un impact sur nos résultats au premier semestre de l'exercice.

Dans la mesure du possible, nous continuerons à recourir aux programmes gouvernementaux disponibles de soutien à l'activité et à l'emploi, et poursuivrons l'adaptation de notre structure de coûts pour préserver notre rentabilité.

Nous maintiendrons également notre stricte discipline en matière de gestion des coûts, de trésorerie et de frais généraux, parallèlement aux mesures de restructuration déjà engagées.

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif remercient sincèrement les 105,000 collaborateurs du Groupe pour leur engagement aux côtés de nos clients et de nos convives dans cette période exceptionnelle.

4.10 COMPTES CONSOLIDÉS 2019-2020 ET ANNEXES

ELIOR GROUP

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos
le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2020

COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2020 ET LE 30 SEPTEMBRE 2019	225
1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL	225
1.1 Compte de résultat consolidé	225
1.2 État du résultat global	227
2. BILAN CONSOLIDE	228
2.1 Actif	228
2.2 Passif	229
3. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE	230
4. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	232
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2020 ET LE 30 SEPTEMBRE 2019	233
5. PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2020 ET LE 30 SEPTEMBRE 2019	233
5.1 Présentation générale	233
5.2 Faits marquants	233
6. PRINCIPES COMPTABLES	235
6.1 Base de préparation des états financiers consolidés	235
6.2 Principes et méthodes de consolidation	237
6.3 Recours à des estimations et au jugement	238
6.4 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés	239
6.5 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises	239
6.6 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	239
6.7 Test de dépréciation et perte de valeurs	240
6.8 Immobilisations corporelles	240
6.9 Droits d'utilisation	241
6.10 Actifs circulants (stocks et créances clients)	241
6.11 Trésorerie	241
6.12 Provisions	241
6.13 Situation fiscale et impôts différés	241
6.14 Avantages du personnel	242
6.15 Titres d'autocontrôle	242
6.16 Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers	242
6.17 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés	243
6.18 Définition de l'endettement financier net	244
6.19 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées	244
6.20 Chiffre d'affaires	244
6.21 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions	245
6.22 Autres frais opérationnels	245

6.23	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	245
6.24	Résultat opérationnel courant.....	245
6.25	Modalités de calcul du résultat par action.....	246
6.26	Information sectorielle	246
7.	EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS	247
7.1	Information sectorielle	247
7.2	Chiffre d'affaires consolidé.....	248
7.3	Charges de personnel et effectifs	248
7.4	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	249
7.5	Charges et produits financiers	250
7.6	Impôts sur les résultats	250
7.7	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession.....	251
7.8	Résultats par action.....	253
7.9	Écarts d'acquisition	253
7.10	Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation	256
7.11	Actifs financiers non courants	258
7.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence).....	258
7.13	Clients et autres créances d'exploitation	258
7.14	Impôts différés.....	259
7.15	Autres actifs courants.....	260
7.16	Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions.....	260
7.17	Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés.....	266
7.18	Capital de la société mère et paiements en action	273
7.19	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	275
7.20	Autres passifs courants.....	276
8.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	277
8.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires.....	277
8.2	Cautions et garanties données/reçues.....	277
8.3	Engagements contractuels	277
9.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....	278
9.1	Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants	278
9.2	Transactions avec les autres parties liées	278
10.	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE CLOS AU 30 SEPTEMBRE 2020.....	279
11.	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	280
12.	PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2020	281

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2020 et le 30 septembre 2019

1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Chiffre d'affaires	7.1, 7.2	3 967	4 923
Achats consommés		(1 287)	(1 557)
Charges de personnel	7.3	(2 077)	(2 436)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	7.18.2	-	5
Autres frais opérationnels		(420)	(561)
Impôts et taxes		(71)	(71)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(178)	(122)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation		(20)	(21)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies		(86)	160
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées		(3)	-
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	7.1	(89)	160
Autres produits et charges opérationnels non courants	7.4	(240)	(27)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		(329)	133
Charges financières	7.5	(45)	(89)
Produits financiers	7.5	7	20
Résultat avant impôt des activités poursuivies		(367)	64
Impôt sur les résultats	7.6	(83)	4
Résultat net des activités poursuivies		(450)	68
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	7.7	(37)	202
Résultat net		(487)	270
Attribuables aux :			
Actionnaires de la société mère		(483)	271
Participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(1)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

(En millions d'euros)		Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos le 30 septembre 2019
Résultat net par action (en €)	7.8		
Résultat net par action des activités poursuivies			
de base		(2,57)	0,38
dilué		(2,57)	0,38
Résultat net par action des activités arrêtées ou en vue de la vente			
de base		(0,21)	1,16
dilué		(0,21)	1,15
Résultat net total par action			
de base		(2,78)	1,54
dilué		(2,78)	1,53

1.2 État du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos le 30 septembre 2019
Résultat net de la période	(487)	270
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel (1)	7	(11)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	3	(12)
Écarts de conversion	(23)	8
Impôt sur les résultats	(1)	4
	(21)	-
Résultat global	(500)	259
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	(496)	260
- Participations ne donnant pas le contrôle	(4)	(1)
Résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère	(496)	260
- Des activités poursuivies	(459)	52
- Des activités arrêtées ou en vue de la vente	(37)	208

(1) Engagements nets de l'effet d'impôt.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2. Bilan consolidé

2.1 Actif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019 (1)
Ecart d'acquisition	7.9	1 719	1 851
Immobilisations incorporelles	7.10	221	262
Immobilisations corporelles	7.10	314	392
Droits d'utilisation	7.10	238	-
Autres actifs non courants		6	8
Actifs financiers non courants	7.11	111	104
Participations dans les entreprises associées	7.12	-	1
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		-	-
Impôts différés	7.14	74	162
Total actif non courant		2 683	2 780
Stocks		102	94
Clients et autres créances d'exploitation	7.13	625	675
Actifs sur contrat client		-	-
Actif d'impôt exigible		14	32
Autres actifs courants	7.15	54	47
Créances financières court terme		3	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		41	83
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	17	10
Total actif courant		856	941
Total actif		3 539	3 721

(*) Inklus dans le calcul de l'endettement financier net

(1) Les impôts différés au 30 septembre 2019 ont été représentés afin de compenser les actifs et passifs d'impôts différés conformément à IAS 12.74 (voir note 6.1.5).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019 (1)
Capital	7.18.1	2	2
Réserves et résultats accumulés		1 152	1 662
Écarts de conversion		(19)	4
Participations ne donnant pas le contrôle		(3)	2
Total capitaux propres	4.	1 132	1 670
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.2	781	602
Dettes de loyers (*)	7.17.2	192	-
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		6	9
Passifs sur acquisitions de titres	7.19	18	70
Impôts différés	7.14	-	13
Engagements de retraite et avantages au personnel	7.16	96	104
Provisions non courantes	7.16	23	15
Autres passifs non courants		-	-
Total passif non courant		1 116	813
Fournisseurs et comptes rattachés		448	550
Dettes sur immobilisations		11	15
Dettes fiscales et sociales		536	476
Dette d'impôt sur le résultat		1	15
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.2	2	16
Dettes de loyers (*)	7.17.2	58	-
Dettes sur acquisition de titres	7.19	2	2
Provisions courantes	7.16	130	63
Passifs sur contrat client	7.2.2	62	49
Autres passifs courants	7.20	21	38
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	20	14
Total passif courant		1 291	1 238
Total passif		2 407	2 051
Total du passif et des capitaux propres		3 539	3 721
<i>(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net (y compris les dettes de loyers IFRS 16 au 30 septembre 2020)</i>		998	543
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt (y compris les dettes de loyers IFRS 16 au 30 septembre 2020)</i>		995	539

(1) Les impôts différés au 30 septembre 2019 ont été représentés afin de compenser les actifs et passifs d'impôts différés conformément à IAS 12.74 (voir note 6.1.5).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos le 30 septembre 2019
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		(89)	160
Dotations aux amortissements (1)		195	146
Dotations aux provisions		5	(3)
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		111	303
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		-	-
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		(9)	84
Intérêts et charges financières versés		(24)	(54)
Impôts versés		(11)	(24)
Autres flux		(17)	(22)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies		50	287
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.10	(98)	(120)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		9	6
Acquisitions d'actifs financiers		(3)	(2)
Cessions d'actifs financiers		-	9
Acquisitions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise		(10)	(16)
Autres flux liés aux opérations d'investissements		3	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		(99)	(123)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(50)	(33)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		-	-
Achats d'actions propres		(21)	(50)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Émissions d'emprunts et dettes financières	7.17.2	936	81
Remboursements d'emprunts et dettes financières	7.17.2	(736)	(1 379)
Remboursements de la dette locative	7.17.2	(59)	-
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		70	(1 381)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations		(3)	(9)
Variation de la trésorerie nette des activités poursuivies		21	(1 226)
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies		(55)	1 224
Trésorerie nette à l'ouverture		76	78
Trésorerie nette à la clôture		40	76

(1) Dont 2 millions d'euros relatifs aux amortissements des avances sur contrats clients au 30 septembre 2020

Les découverts bancaires et les comptes courants détenus à des fins de gestion de la trésorerie sont considérés comme des éléments de trésorerie et sont de fait déduits de la trésorerie dans le tableau de flux nonobstant leur classement en Emprunts et dettes financières courants. Ces éléments constituent la seule différence entre la trésorerie présentée à l'actif du bilan et la trésorerie nette en fin de période, présentée dans le tableau de flux de trésorerie.

La réconciliation avec les postes de trésorerie active et passive présentés au bilan consolidé est détaillée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Trésorerie active	41	83
Trésorerie et équivalents de trésorerie	41	83
Trésorerie passive	1	7
Découverts bancaires	-	4
Comptes courants	1	2
Intérêts courus non échus	-	1
Trésorerie nette au tableau de flux de trésorerie	40	76

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes liées au capital et autres réserves	Résultats consolidés de la période	Écarts de conversion	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres consolidés
Capitaux propres retraités au 01/10/2018	175 949 096	2	1 440	34	(25)	1 451	11	1 462
Résultat net				271		271	(1)	270
Engagements liés aux avantages au personnel			(11)			(11)		(11)
Instruments financiers : variations de juste valeur			(8)			(8)		(8)
Écarts de conversion					8	8	-	8
Résultat global			(19)	271	8	260	(1)	259
Affectation du résultat de la période précédente			34	(34)		-		
Augmentation de capital	2 370 050		(50)			(50)		(50)
Dividendes versés			(33)			(33)	(3)	(36)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)			1			1	-	1
Autres variations (1)			39			39	(5)	34
Capitaux propres au 30/09/2019	178 319 146	2	1 412	271	(17)	1 668	2	1 670
Impacts IFRS 16			(1)			(1)	-	(1)
Capitaux propres retraités au 01/10/2019	178 319 146	2	1 411	271	(17)	1 667	2	1 669
Résultat net				(482)		(482)	(4)	(486)
Engagements liés aux avantages au personnel			7			7		7
Instruments financiers : variations de juste valeur			2			2		2
Écarts de conversion					(23)	(23)	-	(23)
Résultat global			9	(482)	(23)	(496)	(4)	(500)
Affectation du résultat de la période précédente			271	(271)		-		
Réduction de capital	(4 268 550)		(20)			(20)	-	(20)
Dividendes versés			(50)			(50)	-	(50)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)	74 672		-			-	-	-
Autres variations (2)			34			35	(1)	34
Capitaux propres au 30/09/2020	174 125 268	2	1 655	(482)	(40)	1 135	(3)	1 132

(1) Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe et en participations ne donnant pas le contrôle pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 correspondaient à la réévaluation du put d'Elior North America (« Elior NA »).

(2) Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe et en participations ne donnant pas le contrôle pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 correspondent essentiellement à la réévaluation du put d'Elior North America (« Elior NA »).

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2020 et le 30 septembre 2019

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2020 et le 30 septembre 2019

5.1 Présentation générale

Au 30 septembre 2020, Elior Group est détenue à 20,01 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 7,66 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 5,11 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 67,22 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur la marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

Elior Group est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective & services par l'intermédiaire de ses filiales et participations principalement implantées dans six pays, dont le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis.

5.2 Faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020

- **Crise sanitaire COVID-19**

L'exercice 2019-2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a impacté la performance de nos secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020. L'impact du COVID-19 a été estimé à 1 003 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et à 268 millions d'euros sur l'EBITA ajusté avant application d'IFRS 16.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2019**

Le dividende de 51,7 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2019, correspondant à un dividende par action de 0,29 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 20 mars 2020, a été mis en paiement le 9 avril 2020.

- **Covenant holiday**

Le 26 mai 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant auquel sont soumis les emprunts Seniors du Groupe, au 30 septembre 2020 et au 31 mars 2021.

- **Ajustement final du prix de cession de la division Restauration de Concessions**

Le 25 août 2020, un ajustement de prix final de 48 millions d'euros (incluant un ajustement lié au « working capital ») a été versé à PAI Partners suite à la cession de la division Restauration de Concession le 1^{er} juillet 2019 (voir note 7.7).

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019

- **Cession de la division Restauration de Concessions**

Le 20 mars 2019, Elior Group a annoncé être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de restauration de concessions regroupées au sein de sa filiale Areas suite à la revue de ses options stratégiques et à l'issue d'un processus d'offres.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a cédé sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 mds d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 mds d'euros, dont 70 millions d'euros ont fait l'objet d'un crédit-vendeur rémunéré.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros hors impact fiscal présentées en « Activités arrêtées ».

Conformément à IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la division restauration de concessions est présentée comme activité arrêtée et les actifs et passifs classés comme actifs et passifs destinés à être cédés au bilan (voir note 7.7).

- **Remboursement de dettes financières**

Les fonds perçus de la cession d'Areas ont été utilisés à réduire l'endettement du Groupe afin d'abaisser son levier financier (dette nette / EBITDA) dans une fourchette de 1,5x à 2x.

Elior Group a ainsi remboursé par anticipation sans pénalité les lignes « Term Loan » pour un montant de 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US, ainsi que la dette obligataire de 100 millions de dollars US. Le Groupe a également remboursé les 210 millions

d'euros et les 75 millions de dollars US tirés au titre des Revolving Facilities.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2018 en numéraire et en actions nouvelles**

Le dividende de 59,8 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2018, correspondant à un dividende par action de 0,34 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, a été mis en paiement le 16 avril 2019 dont un versement en numéraire de 33 millions d'euros et le solde en actions nouvelles Elior Group.

- **Programme de rachat d'actions**

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elior Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

À cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 50 millions d'euros a été signé avec Natixis en date du 5 juillet 2019.

Le montant des actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élevait à 50 millions d'euros.

6. Principes comptables

6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2020 et au 30 septembre 2019

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 2020 et le 30 septembre 2019 sont préparés en conformité avec les règles internationales d'information financière (IFRS, International Financial Reporting Standards) telles que publiées par l'IAS Board et adoptées par le comité de la réglementation comptable de l'Union Européenne. Les normes IFRS et les interprétations adoptées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site web de l'UE à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/commission/index_fr

Les comptes consolidés annuels IFRS établis par Elior Group concernent l'activité, les résultats et les flux des exercices clos le 30 septembre 2020 et le 30 septembre 2019 qui correspondent à la date de clôture d'Elior Group et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces états financiers consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2020 ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior Group le 8 janvier 2021 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 26 février 2021. Ils sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Les principes comptables adoptés pour la préparation des états financiers consolidés au 30 septembre 2020 sont identiques à ceux utilisés pour les comptes consolidés au 30 septembre 2019, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations (note 6.1.3) et du changement de présentation relatif aux impôts différés (note 6.1.6).

6.1.2 Continuité d'exploitation

Les impacts de la pandémie COVID-19 observés sur nos activités sur l'exercice 2019-2020, ainsi que les incertitudes liées à ses futurs impacts sur nos résultats, notre trésorerie et nos capitaux propres ont conduit la direction du Groupe à évaluer, pour l'établissement de ses comptes consolidés, la continuité d'exploitation.

Au 30 septembre 2020, le Groupe dispose de 630 millions d'euros de liquidité disponible, dont 250 millions d'euros non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 450 millions d'euros, 250 millions de dollars US (213 millions d'euros) non tirés sur la facilité de crédit

renouvelable de 250 millions de dollars US et 129 millions d'euros issus des autres lignes de crédit disponibles (voir note 7.17).

Compte tenu de sa situation de trésorerie et de sa liquidité disponible, de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2020-2021 révisé et Plan d'affaires, de sa structure d'endettement et du récent covenant « holiday » obtenu (voir note 10), le Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

En conséquence, les états financiers consolidés de l'exercice 2019-2020 ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

6.1.3 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Les nouvelles normes et interprétations appliquées par le Groupe à compter de l'exercice clos au 30 septembre 2020 sont les suivants :

- IFRS 16 « Contrats de location » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 « Contrats de location » et IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Les impacts de l'adoption sur les états financiers consolidés et les méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-dessous.

Les autres amendements et interprétations d'application obligatoire à compter de l'exercice clos au 30 septembre 2020 n'ont pas d'impacts significatifs.

Le tableau suivant présente les ajustements comptabilisés pour chaque poste de l'état de la situation financière. Les éléments qui n'ont pas été affectés par ces changements normatifs n'ont pas été inclus.

(En millions d'euros)	Au 30 Septembre 2019	IFRS 16	Au 1 ^{er} Octobre 2019
Immobilisations corporelles	392	(29)	363
Droit d'utilisation	-	275	275
Autres Actifs courants	47	(3)	44
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	10	10	20
Total Actifs	449	253	702
Réserves et résultats accumulés	1 662	(1)	1 661
Emprunts et dettes financières - Non Courants	602	(21)	581
Emprunts et dettes financières - Courants	16	(8)	8
Dette de loyers- Non Courante	-	213	213
Dette de loyers - Courante	-	59	59
Provisions non courantes	15	1	16
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	14	10	24
Total Passifs	2 309	253	2 562

IFRS 16 « Contrats de location »

La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location financement. Tous les contrats de location, sauf exemptions pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, sont désormais comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentant le droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'une dette représentant les loyers fixes à payer sur la durée attendue du contrat de location.

L'impact d'IFRS 16 sur les comptes du Groupe est principalement relatif aux contrats de location immobiliers qui représentent environ 80% des engagements hors bilan présentés au 30 septembre 2019.

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS16, le Groupe a appliqué la méthode rétrospective modifiée et n'a donc pas retraité les périodes comparatives.

Options de transition et exemptions appliquées par le Groupe

- Droit d'utilisation : le Groupe a décidé de mesurer le droit d'utilisation de tous ses contrats de location au montant de la dette locative, corrigé des paiements anticipés ou courus. Les coûts directs initiaux engagés avant le 1er octobre 2019 n'ont pas été pris en compte ;
- Location-financement : le Groupe a décidé d'appliquer IFRS 16 aux contrats qui avaient été précédemment identifiés conformément à IAS 17 « Contrat de location » et IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » ;
- Pertes de valeur : le Groupe a utilisé l'option offerte permettant de comptabiliser les provisions pour contrats onéreux selon IAS 37 en diminution du droit d'utilisation constaté ;

- Exemptions : le Groupe a décidé de comptabiliser les contrats de location à court terme (moins de 12 mois) ou de faible valeur (moins de 5 000 euros) sur la base d'une charge linéaire.

Durées de location

Les durées de location prises en compte comprennent les durées fermes du contrat et les éventuelles périodes de renouvellement prévues. La durée des contrats a été appréciée sur la base du droit local (le plus souvent, une période de neuf ans pour les baux immobiliers en France) et de l'usage attendu des locaux. Le Groupe a pris connaissance des décisions de l'IFRIC du 26 novembre 2019 sur l'appréciation des durées de location pour les contrats renouvelables par tacite reconduction ou sans date d'échéance contractuelle. L'IFRIC a confirmé que la période exécutoire doit être déterminée en retenant une vision économique, au-delà des caractéristiques juridiques. Le Groupe n'a pas identifié de contrats significatifs pour lesquels la durée de location a été ré-estimée et dont l'usage attendu va au-delà des cinq ans de son plan d'affaires.

Engagements hors bilan

Conformément à la précédente norme IAS 17, le Groupe présentait des engagements en matière de location simples et de redevances de concession en note 8 des Etats Financiers Consolidés de 2018-2019 d'un montant de 293 millions d'euros.

Au 1^{er} octobre 2019, le Groupe a comptabilisé un montant de 253 millions d'euros de dettes de loyers conformément à IFRS 16 pour des contrats de location qui étaient précédemment comptabilisés en location simples selon IAS 17. Ces dettes de loyer ont été calculées d'après la valeur actualisée des paiements futurs restant des contrats de location en retenant comme taux d'actualisation le taux marginal d'endettement d'Elior Group dans la majorité des cas. Ce taux marginal d'endettement moyen pondéré s'élève à 2,82%.

Au 1^{er} octobre 2019, les dettes de loyers sont inférieures au montant des engagements relatifs aux locations simples et de redevances de concession en raison des effets suivants :

- Effets réduisant la dette par rapport aux engagements :
 - actualisation des loyers futurs ;
 - exclusion des contrats dont la durée est inférieure à 1 an et/ou de faible valeur ;
- Effets augmentant la dette par rapport aux engagements :
 - ré-estimation d'options de renouvellement de certains contrats de locations;
 - ajout de redevances de concession non prises en compte précédemment.

Impôts différés

Le Groupe reconnaît les impôts différés liés aux droits d'utilisation. L'impact d'IFRS 16 au 1^{er} octobre 2019 est non significatif.

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

L'application d'IFRIC 23 n'a eu aucun impact significatif.

6.1.4 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et non adoptées par l'Union Européenne appliquées par le Groupe

Amendement IFRS 16

Le Groupe a appliqué par anticipation l'amendement IFRS 16 du 28 mai 2020 relatif à la comptabilisation des concessions de loyer octroyées par les bailleurs.

Cet amendement a offert une exception optionnelle à l'application des principes IFRS 16 dès que lors que 4 conditions cumulatives sont respectées :

- concessions octroyées en conséquence du COVID-19,
- paiements locatifs après concession doivent être inférieurs ou égaux aux paiements locatifs immédiatement avant la concession,
- réduction des loyers ne porte que sur des paiements locatifs initialement dus avant le 30 juin 2021,
- aucun changement significatif n'est apporté aux termes et conditions du contrat.

Le Groupe a reconnu les abandons de loyers comme des loyers variables dont le montant de 1 million a été classé dans la ligne « Autres frais opérationnels » du compte de résultat au 30 septembre 2020.

6.1.5 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB qui ne sont pas encore d'application obligatoire n'ont pas été appliqués

par anticipation, à l'exception de l'amendement IFRS 16 du 28 mai 2020. L'analyse est en cours mais le Groupe n'anticipe pas d'impacts significatifs.

6.1.6 Changement de présentation

En 2019-2020, la présentation des actifs et passifs d'impôt différés a été modifiée, conformément au paragraphe 74 d'IAS 12 - Impôts sur le résultat qui requiert de compenser les actifs et passifs d'impôt différés par juridiction fiscale sous certaines conditions. Précédemment, les actifs et passifs d'impôt différés n'étaient pas compensés. Il a été déterminé que les actifs et passifs d'impôt différés au 30 septembre 2019 satisfaisaient aux conditions de compensation. L'impact de ce changement de présentation, sans impact sur le résultat, est présenté comme suit au 30 septembre 2019 (en millions d'euros) :

Actifs d'impôts différés tels que publiés :	209
Ajustements :	(47)
Actifs d'impôts différés représentés :	162

Passifs d'impôts différés tels que publiés :	60
Ajustements :	(47)
Passifs d'impôts différés représentés :	13

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 2020, est présentée à la note 12 ci-après.

6.3 Recours à des estimations et au jugement

Pour établir les états financiers du Groupe, des estimations et des hypothèses ont été faites par la direction du Groupe et celle des filiales. Elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et charges de la période.

Ces estimations et appréciations qui sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les valeurs réelles des actifs, des dettes et des capitaux propres du Groupe pourraient différer sensiblement des valeurs issues de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Le Groupe estime que les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- les écarts d'acquisition (Note 7.9). Comme expliqué en Note 6.7, les écarts d'acquisition sont testés pour dépréciation au moins une fois par an. Pour déterminer si les écarts d'acquisition doivent faire l'objet d'une dépréciation, la valeur nette comptable de chaque UGT est comparée à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable retenue par le Groupe au 30 septembre 2020 est la valeur d'utilité fondée sur une projection sur 5 ans des flux de trésorerie actualisés augmentée d'une valeur terminale actualisée à laquelle est appliqué un taux de croissance à l'infini. La direction du Groupe a retenu comme principale hypothèse relative aux projections de flux de trésorerie un retour progressif à des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire du COVID-19 à partir de 2023 pour la majorité des UGTs.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test de dépréciation annuel est le taux moyen pondéré du capital « WACC ». Un WACC est déterminé pour chaque UGT. Au 30 septembre 2020, le Groupe a comptabilisé une dépréciation des écarts d'acquisition pour un montant de 123 millions d'euros.

- les actifs incorporels (autres que les écarts d'acquisition), corporels et les droits d'utilisation (Note 7.10). Les tests de dépréciation sont réalisés en cas d'indication de perte potentielle de valeur. Au 30 septembre 2020, il n'a pas été identifié d'indice de perte de valeur autre que celui relatif à certains actifs corporels et au droit d'utilisation immobilier d'un site aux Etats-Unis.

- les droits d'utilisation (note 6.1.2). La durée des contrats de location est appréciée en fonction des termes contractuels, de l'usage attendu des locaux en ce qui concerne les baux immobiliers et de tout autre facteur économique pertinent.
- les dépréciations des créances clients. Les dépréciations pour créances clients sont déterminées sur la base d'une matrice de dépréciation par pays (voir note 6.10.2) régulièrement mise à jour en fonction du risque de crédit. Au 30 septembre 2020, il n'a pas été identifié de risque de crédit complémentaire significatif.
- les provisions pour litiges (Note 7.16). Certaines procédures judiciaires sont en cours et couvrent principalement des litiges sociaux. En raison de la nature du litige, le résultat ou les coûts de règlement peuvent différer des estimations.
- les provisions pour restructuration (Note 7.16). Les provisions pour restructuration font l'objet d'évaluation des coûts qui seront décaissés dans les mois ou trimestres à venir. Au 30 septembre 2020, le Groupe a notamment provisionné 68 millions d'euros correspondant à l'annonce du PSE en France.
- les passifs des régimes de retraites (Note 7.16). Les régimes de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi et leurs effets sont mesurés par des évaluations actuarielles et sont basés sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe en Europe est le taux de rendement des obligations d'entreprises notées AA.
- les impôts différés (Note 7.14). L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Le Groupe fait une analyse de certains facteurs économiques qui peuvent affecter son activité dans un avenir prévisible ainsi que des événements passés lui permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables. Cette analyse est faite régulièrement au sein de chaque juridiction fiscale. Au 30 septembre 2020, les déficits fiscaux reportables ont fait l'objet de cette analyse en tenant compte des hypothèses retenues lors de la mise à jour des plans d'affaires à 5 ans utilisés dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition.

6.4 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2019-2020 et 2018-2019 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020 et du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Inde) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des arrêtés comptables complets et audités au 30 septembre.

6.5 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 «Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base des cours de change à la clôture. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont enregistrés au compte de résultat.

Les bilans, comptes de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior Group sont convertis au 30 septembre 2020 et 2019 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 2020 et 2019 sont les suivants :

	Au 30 septembre 2020		Au 30 septembre 2019	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € / US \$:	1,1718	1,1203	1,0898	1,1279
- € / £ :	0,9068	0,8788	0,8864	0,8841
- € / INR :	86,20	82,32	76,98	79,66

6.6 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

6.6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulées.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior Group concernent les éléments suivants :

- Marques

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué de marques généralement amorties sur une durée de 30 ans.

- Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

- Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 10 ans au maximum pour des projets ERP significatifs.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

6.6.2 Ecarts d'acquisition

Le groupe évalue les écarts d'acquisition en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (évaluée à la juste valeur ou au prorata de l'actif net identifiable lui-même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

6.7 Test de dépréciation et perte de valeurs

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », à chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des écarts d'acquisition sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Les écarts d'acquisition sont testés chaque année au 30 septembre.

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les écarts d'acquisition issus d'un regroupement d'entreprises sont affectés aux UGTs ou groupes d'UGTs susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Au 30 septembre 2020, le Groupe Elixir Group a identifié 8 UGTs correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui exploitent des activités distinctes :

- Elixir Entreprises,
- Elixir Enseignement et Santé,
- Elixir Services,
- Elixir Italy,
- Elixir Iberia (Espagne & Portugal),

- Elixir UK,
- Elixir North America,
- Elixir India.

Les écarts d'acquisition sont alloués au niveau des UGTs ci-dessus. Les écarts d'acquisition des UGTs Elixir Entreprises et Enseignement et Santé sont regroupés et testés au niveau de Restauration collective France suite au nouveau plan stratégique NEW ELIOR et à la cession d'AREAS.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable estimée et classée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur recouvrable des UGTs a été déterminée en utilisant la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe a projeté les flux futurs de trésorerie qu'il s'attend à obtenir de chaque UGT.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions sur une période de 5 ans établies par UGT et validées par la direction du Groupe.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe est le taux net d'impôt (« WACC ») appliqué à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

6.8 Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminuée des amortissements et pertes de valeur cumulée. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : de 5 à 12 ans ;
- Equipements de restauration : de 5 à 10 ans ;
- Matériel de bureau : de 4 à 5 ans ;
- Matériel informatique : de 3 à 4 ans ;
- Matériel de transport : de 4 à 5 ans ;

Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des actifs immobilisés sont revues lors de chaque clôture annuelle, notamment en relation avec les échéances des contrats d'exploitation sous-jacents.

6.9 Droits d'utilisation

En application de la norme IFRS 16, un droit d'utilisation est reconnu à l'actif en contrepartie d'une dette locative au passif. L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment la durée d'amortissement des agencements réalisés et l'évolution des loyers par rapport au prix de marché.

6.10 Actifs circulants (stocks et créances clients)

6.10.1 Stocks

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au coût ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat net des remises fournisseurs du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

6.10.2 Créances clients

Les créances clients et les autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale. Elles sont, le cas échéant, diminuées du montant des pertes de valeur enregistré par voie de dépréciation dans le compte de résultat.

Les provisions pour dépréciations des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues conformément à IFRS 9.

Le groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité de chaque période de reporting. Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance sur la base d'une matrice de dépréciation par pays et d'une analyse spécifique du risque de crédit des créances les

plus significatives en fonction de leur notation de crédit le cas échéant.

Le nombre important et la forte dispersion des clients et de sites opérés rendent le risque de concentration du risque clients non significatif au niveau du bilan consolidé du Groupe.

6.11 Trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. La trésorerie comprend tous les soldes en espèces, les liquidités en cours d'encaissement, les dépôts à moins de trois mois, les OPCVM monétaires ainsi que les titres de créances négociables. Ces placements sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 7.17). Ces montants constituent la seule différence entre la trésorerie présentée au bilan et celle indiquée dans le tableau de flux de trésorerie.

Le tableau de flux de trésorerie présenté est établi selon la méthode dite « indirecte ».

6.12 Provisions

Les provisions, conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leur origine dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

6.13 Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les

bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Les filiales françaises détenues à plus de 95% par Elior Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior Group.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux (sauf exceptions). Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

6.14 Avantages du personnel

Indemnités départ à la retraite, médailles du travail et pensions

Conformément à IAS 19 révisée « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite sont évalués par des actuaires indépendants. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés. Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère catégorie et de même durée que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements.

En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

6.15 Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus le cas échéant par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de la période.

6.16 Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers

6.16.1 Classification et évaluation des actifs financiers (hors instruments dérivés)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En application de la norme IFRS9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au coût amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Actifs financiers au coût amorti

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal. Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le

Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée (voir note 6.10.2).

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est ni comptabilisé au coût amorti, ni à la juste valeur par capitaux propres.

Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est dé-comptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

6.16.2 Classification et évaluation des passifs financiers (hors instruments dérivés)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

6.17 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

6.17.1 Instruments de couverture de taux et de change

Conformément à IFRS 9, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments de dérivés de taux et de change est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif ;

- une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs ;
- une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- à la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture ;
- le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace ;
- son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.

6.17.2 Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

A l'occasion des prises de participation qu'il effectue, le Groupe peut consentir aux actionnaires minoritaires des filiales acquises des engagements de rachat ultérieur de

leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (vente d'option de vente).

Le Groupe comptabilise dans ses comptes consolidés IFRS, sur la base des formules de prix contractuel, un passif financier au titre des options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce passif sont enregistrées en capitaux propres.

En juillet 2018, le Groupe a porté sa participation dans la société Elixir North America à 92% suite au rachat de la majorité des actions de capital et de la totalité des actions de préférences en circulation. Ce rachat a entraîné un décaissement total de 99 millions d'euros porté en déduction des capitaux propres pour la quote-part des participations ne donnant pas le contrôle s'agissant d'une transaction entre actionnaires ne conférant pas le contrôle comptabilisée selon IFRS3R.

La participation de 8% non détenue par le Groupe fait l'objet d'accords croisés de call et de put à échéance en 2023 et valorisés sur la base d'un prix formule approximant une juste valeur. Un passif a été constaté en dettes non courante sur acquisitions de titres pour la juste valeur du put. S'agissant également d'une transaction entre actionnaires, ce passif constaté initialement est réévalué à sa juste valeur à la clôture de chaque exercice jusqu'à son débouclage en contrepartie des capitaux propres consolidés pour la part du Groupe sans incidence sur le résultat consolidé.

6.18 Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe est constitué des emprunts et dettes financières, des dettes de loyers (IFRS 16) et de la juste valeur des instruments financiers dérivés passif, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances financières à court terme issues de l'application d'IFRIC 12 et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

6.19 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

La norme IFRS 5 définit le traitement comptable, la présentation et les informations à fournir applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et

aux activités abandonnées. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouvrée par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs. Il fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés sur une ligne distincte du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

6.20 Chiffre d'affaires

En restauration collective et facilities management, le groupe sert trois clientèles sectorielles clés : Entreprises et Administration, établissements d'éducation et d'enseignement (publics et privés), établissements de santé (publics et privés).

Le Groupe fournit des services de restauration à table et autres services de restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

Les contrats de services prévoient une rémunération forfaitaire, sur la base d'un « cost plus » ou d'une redevance de management. Ces contrats de service prévoient une rémunération facturée et acquittée mensuellement.

En restauration d'entreprises et administration et en enseignement, le revenu correspond au montant facturé au client (entreprise ou collectivité) sous la forme d'un tarif au couvert sous déduction des paiements partiels reçus des convives ou acquittée par les familles en enseignement.

Le Groupe fournit également des services de facility management notamment en France, des prestations de nettoyage à valeur ajoutée dans les établissements de santé, dans les milieux industriels sensibles et dans les espaces commerciaux. Les contrats de service prévoient une rémunération tarifée à la prestation et facturée et acquittée mensuellement.

En restauration de concession (autoroutes, aéroports, gares et villes), le Groupe exploitait jusqu'au 30 juin 2019 dans le monde des concessions de services de restauration et de vente de boissons sous des marques détenues en propre ainsi que des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchises et exploite également des concessions de vente hors taxe et des activités de vente au détail sur les autoroutes et dans les aéroports en utilisant des marques sous franchises. Les contrats de concession étaient établis entre les filiales opérationnelles du groupe et les parties tierces concédantes (autorités aéroportuaires, sociétés d'autoroutes...) qui octroient le droit d'exploiter, selon un cahier des charges en contrepartie du paiement de redevances de concession assises sur le chiffre d'affaires réalisé par les sites Elior Group et assortis ou pas de clauses de redevances minimum garanties. Les prestations de restauration ou les ventes de produits étaient directement acquittées par les clients aux caisses des restaurants et des boutiques.

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes, ainsi que de l'amortissement des avances sur contrats clients. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité du paiement auquel le Groupe a droit en contrepartie des biens ou services fournis.

Dans le cas des prestations de services de restauration et de support services ou les ventes des marchandises réalisées dans les boutiques de travel retail, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu ou la marchandise vendue.

6.21 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions ou en trésorerie concernent essentiellement:

- Le plan de rémunération en actions issu de l'acquisition de Waterfall en Grande-Bretagne.
- Les plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale et mis en place sur les exercices 2016, 2017, 2018, 2019 et 2020 pour certains managers du Groupe qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group ou en trésorerie et comptabilisés selon IFRS 2.

6.22 Autres frais opérationnels

Les autres frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation courantes autres que les coûts d'approvisionnement, les charges de personnel, les impôts et taxes opérationnels, les amortissements et les provisions.

6.23 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent aux produits et charges qui ne sont pas considérés comme normalement générés ou encourus dans le cadre des activités courantes du Groupe. Cela comprend principalement les dépréciations des écarts d'acquisition et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées.

Les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

6.24 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt. Il exclut également les autres produits et charges opérationnels non courants. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises

prises en équivalence dont l'activité se situe dans le prolongement des activités du Groupe au sein du résultat opérationnel courant.

6.25 Modalités de calcul du résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, net des actions auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

6.26 Information sectorielle

Le Groupe opère deux activités poursuivies « Restauration Collective » et « Services » suite à la cession de l'activité Concession et est constitué de quatre secteurs opérationnels : « Restauration Collective France », « Services France », « Restauration Collective International » et « Services International ».

Le Groupe regroupe ces secteurs opérationnels poursuivis au sein de deux secteurs présentés « Restauration Collective & Services France » et « Restauration Collective & Services International », conformément à IFRS 8 ; les activités de Restauration et de Services ayant des caractéristiques économiques similaires en termes de rentabilité à long-terme, de nature de services, de méthode de production ainsi que de catégorie de clients et d'environnement réglementaire.

L'information sectorielle présentée repose sur les données financières issues du système de reporting interne régulièrement revues par le Directeur Général, désormais le principal décideur opérationnel.

Les secteurs opérationnels « Restauration de Concession » sont présentés dans les activités arrêtées ou destinées à être cédées.

Le secteur « Corporate & Autres » regroupe essentiellement les fonctions centrales non allouées, les frais de siège du Groupe ainsi que les activités résiduelles de la division Concession non cédées.

La période antérieure a été représentée pour les besoins de comparaison suite à la présentation du secteur opérationnel « Restauration de concession » en activités arrêtées ou en cours de cession.

7. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

7.1 Information sectorielle

Pour l'exercice 2019-2020 :

(En millions d'euros)	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	Exercice clos le 30 septembre 2020	France	International		
Chiffre d'affaires	1 778	2 182	3 960	7	3 967
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(13)	(51)	(64)	(25)	(89)
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	1	1	(1)	-
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	20	20	-	20
EBITA Ajusté	(13)	(30)	(43)	(26)	(69)
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(384)%</i>	<i>(2)%</i>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(67)	(93)	(160)	(18)	(178)
Actifs non courants (1)	1 281	1 133	2 414	79	2 493

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Pour l'exercice 2018-2019 :

(En millions d'euros)	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	Exercice clos au 30 septembre 2019	France	International		
Chiffre d'affaires	2 212	2 689	4 901	22	4 923
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	109	74	183	(23)	160
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	(4)	(4)	(1)	(5)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	21	21	-	21
EBITA Ajusté	109	90	199	(23)	176
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>(106)%</i>	<i>4%</i>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(54)	(60)	(114)	(9)	(122)
Actifs non courants (1)	1 265	1 213	2 478	28	2 505

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles.

7.2 Chiffre d'affaires consolidé

7.2.1 Chiffre d'affaires par marché :

Le chiffre d'affaires consolidé par marché se ventile comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Part du CA total en %	Exercice clos le 30 septembre 2019	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Entreprises	1 620	40,8%	2 256	45,8%	(636)	(28,2)%
Enseignement	1 149	29,0%	1 415	28,7%	(266)	(18,8)%
Santé	1 198	30,2%	1 252	25,4%	(55)	(4,4)%
Total Groupe	3 967	100,0%	4 923	100,0%	(956)	(19,4)%

7.2.2 Actifs et passifs sur contrat client

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Groupe a reconnu 46 millions d'euros de chiffre d'affaires relatifs aux passifs sur contrat enregistrés au 30 septembre 2019.

7.3 Charges de personnel et effectifs

7.3.1 Analyse des charges de personnel

Les charges de personnel se ventilent comme suit :

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 077)	(2 436)
Charge de participation des salariés	-	-
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	5
Charges de personnel	(2 078)	(2 431)

7.3.2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe. Leur variation ne peut donc être rapprochée directement de celle des charges de personnel enregistrées au compte de résultat.

Les effectifs comprennent les salariés à temps plein et à temps partiel. Ils se ventilent par catégorie comme suit :

	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Cadres et agents de maîtrise	16 522	17 163
Employés	88 044	92 999
Total	104 566	110 162

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
France	43 684	45 036
Autres pays	60 882	65 126
Total	104 566	110 162

7.4 Autres produits et charges opérationnels non courants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élèvent à 240 millions d'euros. Elles incluent principalement (i) des dépréciations d'écarts d'acquisition pour 123 millions d'euros (voir note 7.9) (ii) des provisions pour indemnités de licenciements et autres coûts sociaux pour 103 millions d'euros et (iii), des dépréciations d'actifs et de droits d'utilisation pour 12 millions d'euros. La provision pour restructuration en France suite au PSE annoncé le 30 septembre 2020 aux représentations du personnel s'élève à 68 millions d'euros (voir note 7.16.2).

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élevaient à 27 millions d'euros. Elles incluaient principalement (i) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes pour un montant de 22 millions d'euros, (ii) des dépréciations de développement d'actifs incorporels pour un montant de 4 millions d'euros, et (iii) des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix.

7.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2020 et 2019 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Charge d'intérêt sur endettement financier	(32)	(63)
Produits d'intérêt sur placements court terme	5	3
Autres charges et produits financiers (1)	(11)	(7)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	-	(2)
Charges et produits financiers nets	(38)	(69)

(1) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux et de change	-	1
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	(6)	(10)
- Amortissement des frais d'émission des emprunts	(2)	(11)
- Gain / perte de change net(te)	(2)	15
- Autres charges financières	(1)	(1)

7.6 Impôts sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Impôts exigibles (1)	(15)	(25)
Impôts différés	(68)	30
Total	(83)	4

(1) Dont 21 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 et 19 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 au titre de la CVAE.

La charge d'impôts différés de l'exercice clos le 30 septembre 2020 résulte principalement d'une ré-estimation de la recouvrabilité des pertes reportables des années antérieures et dans une moindre mesure des différences temporaires déductibles.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2020 et 2019, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2020		Exercice clos le 30 septembre 2019	
	Base	Impôts	Base	Impôts
Résultat avant impôt	(367)		64	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(3)		-	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(364)		64	
Charge d'impôt théorique (1)		125		(22)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		(33)		-
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif (2)		(41)		12
Reports déficitaires activés antérieurement et dépréciés au cours de l'exercice (3)		(87)		
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables (4)		(47)		15
Produit /(Charge) net(te) d'impôt du Groupe		(83)		4

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

(2) Dont 28 et 9 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice 2019-2020 respectivement en France et en Italie, et 11 millions d'euros reconnus en France au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019.

(3) Dont 73 et 9 millions d'euros d'impôts différés actifs d'exercices antérieurs dépréciés respectivement en France et en Italie. Le Groupe a ré-estimé la recouvrabilité de ses actifs d'impôts différés sur la base de son Plan d'affaires actualisé. Les projections de résultat taxable utilisées pour la reconnaissance des impôts différés sont identiques à celles du Plan d'affaires, soit à 5 ans.

(4) Dont 28 millions d'euros afférents aux dépréciations des écarts d'acquisition en Italie et au UK, 12 millions d'euros au titre de la CVAE net au 30 septembre 2020, et 20 millions d'euros principalement relatif à un produit d'impôt au 30 septembre 2019 afférent à la cession de la division Concession.

7.7 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2020

Le résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession est essentiellement relatif au complément de prix payé en août 2020 à PAI Partners pour 48 millions d'euros et aux activités résiduelles non-core de Restauration de Concession en cours de cession dont la cession est ralentie en raison de la crise sanitaire COVID-19.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a annoncé avoir finalisé la cession de sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 milliards d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 milliards d'euros, dont 70 millions d'euros dont l'objet d'une crédit-vendeur rémunéré.

Au 30 septembre 2019

Le 20 mars 2019, Elior Group a annoncé, à l'issue d'un processus d'offres, être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de Restauration de concessions.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros sans impact fiscal et avant ajustement de prix définitif présentée en « Activité arrêtée » comme suit (en millions d'euros) :

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019
Prix de cession	674
Actifs et Passifs transférés nets des coûts de cession	(462)
Réserves de conversion recyclées	(4)
Plus-value nette d'impôts	208

La cession de la division « Restauration de concession », définie comme segment opérationnel, est présentée en activités arrêtées ou en cours de cession

dans le compte de résultat et dans le tableau des flux de trésorerie pour l'ensemble des périodes présentées.

Les actifs et passifs classés en « Actifs détenus en vue de la vente » et « Passifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière au 30 septembre 2019 concernent les activités de concession non transférées à PAI mais dont la cession de ces activités a été considérée hautement probable.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Chiffre d'affaires	6	1 348
Résultat opérationnel courant des activités en vue de la vente	-	31
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	-	1
Résultat opérationnel courant des activités en vue de la vente incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	-	32
Autres produits et charges opérationnels non courants (1)	(32)	183
Résultat opérationnel des activités en vue de la vente incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(32)	215
Résultat avant impôt des activités en vue de la vente	(32)	215
Impôt sur les résultats	(5)	(13)
Résultat net des activités en vue de la vente	(37)	202

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	(5)	95
Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies	(5)	11
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies	(50)	1 216
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement aux activités non poursuivies	-	(8)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	-	5
Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies	(55)	1 224

7.8 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2020	2019
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	173 729 703	176 419 729
impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	270 911	184 240
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	174 000 614	176 603 969

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2020	2019
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	(483)	271
Résultat net par action - de base en €	(2,78)	1,54
Résultat net dilué par action en €	(2,78)	1,53

7.9 Écarts d'acquisition

7.9.1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies à la section 6.7 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Augmentation	Dépréciation	Autres variations y compris Ecarts de conversion	Au 30 septembre 2020
Elior Entreprises	578	-	-	-	578
Elior Enseignement et Santé	365	-	-	-	365
Elior Services	134	-	-	-	134
France	1 077	-	-	-	1 077
Elior North America	282	-	-	(10)	272
Elior Italy	170	1	(67)	-	104
Elior Iberia	149	-	-	-	149
Elior UK	173	-	(56)	-	117
Elior India	-	-	-	-	-
International	774	1	(123)	(10)	642
Total Nets	1 851	1	(123)	(10)	1 719

Au 30 septembre 2020

Au cours de l'exercice clos au 30 septembre 2020, la variation nette des écarts d'acquisition constatée est essentiellement relative aux dépréciations des écarts d'acquisition en Italie et au UK pour 123 millions.

Aucune acquisition significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2019-2020.

7.9.2 Perte de valeurs et analyse de sensibilité

Hypothèses clés utilisées lors de la détermination des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux valeurs d'utilité déterminées sur la base d'hypothèses clés qui pourraient avoir un impact significatif sur nos états financiers.

Les valeurs recouvrables ont été déterminées, à l'instar des exercices précédents, selon un Business Plan révisé préparé par le management du Groupe et revu par le Conseil d'Administration du 24 novembre 2020 et dont les principales hypothèses sont les suivantes :

- Prise en compte des impacts attendus de la crise sanitaire sur le niveau d'activité, notamment sur les années 2021 et 2022 ;

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 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2019
Elior Entreprises, Elior Enseignement et Santé	7,9%	6,6%	1,4%	2,0%
Elior Services	7,9%	6,6%	1,6%	2,0%
Elior North America	7,9%	8,3%	1,6%	2,0%
Elior Europe - autres pays (1)	8,3% - 9,6%	7,2% - 8,1%	0,8% à 1,6%	1,7% - 2,0%
Elior India	13,0%	10,1%	4,0%	4,0%

(1) Incluant les UGT Elior UK, Elior Iberia et Elior Italy.

Test de dépréciation annuel 2020

Au 30 septembre 2020, en complément du test opéré au 1^{er} semestre 2020, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe ont conduit à constater une perte de valeur des écarts d'acquisition de 123 millions d'euros dont 67 millions pour Elior Italy et 56 millions pour Elior UK.

Au 30 septembre 2019

Au cours de l'exercice clos au 30 septembre 2019, il n'a été procédé à aucune acquisition significative.

- Retour progressif à des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire à partir de 2023 pour la majorité des UGTs ;
- Accélération de la diversification de nos offres et marchés.

Les principaux changements d'hypothèses par rapport au précédent test de valeur effectué au premier semestre clos le 31 mars 2020 sont une dégradation du niveau d'activité en 2021 et 2022 et d'un retour plus lent à des niveaux d'activités comparables d'avant crise compte tenu des périodes de confinement et du télé-travail affectant nos activités.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash-flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'affaires ainsi que sur le flux terminal, ou
- une augmentation de 50 points du taux d'actualisation.

Une baisse du taux de croissance, des cash-flows prévisionnels ou une hausse du taux d'actualisation, telles indiquées plus haut, conduiraient à :

- une dépréciation de 7 à 8 millions d'euros pour l'UGT Elior Italy en fonction du paramètre choisi et de 7 millions d'euros pour l'UGT Elior UK,
- une dépréciation de 8 à 10 millions d'euros pour l'UGT Elior Iberia en fonction du paramètre choisi.

Aucune autre UGT ne serait affectée.

Le Groupe a également procédé à une analyse de sensibilité supplémentaire dans le contexte d'incertitude lié à la crise sanitaire COVID-19 portant sur le pourcentage de baisse des cash-flows nets prévisionnels pour lequel la valeur d'utilité serait égale à la valeur recouvrable de l'actif net, comme suit :

- Elior Entreprises, Elior Enseignement et Santé : - 8% ;
- Elior North America : - 11% ;
- Elior Iberia : - 1% ;
- Elior Services et Elior India : non pertinents (<40%).

Test de dépréciation annuel 2019

Suite au test de dépréciation annuel de 2019, aucune dépréciation n'a été comptabilisée.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'affaires ainsi que sur le flux terminal, ou
- une augmentation de 50 points de base pour les UGT zone euro et 100 points de base pour les autres UGT du taux d'actualisation.

Les analyses 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'ont pas fait apparaître de scénario raisonnablement possible dans lequel la valeur recouvrable des UGT du Groupe deviendrait inférieure à leur valeur comptable.

7.10 Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation

7.10.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Augmentation	Diminution	Autres variations (3)	Au 30 septembre 2020
Droits à concession	18	1	(1)	-	18
Actifs exploités en concession (1)	37	-	-	-	37
Marques	25	-	-	(1)	24
Logiciels	124	3	(3)	7	130
Immobilisations incorporelles en cours	11	8	-	(8)	11
Autres (2)	289	1	(1)	(18)	272
Immobilisations incorporelles brutes	504	14	(6)	(20)	492
Droits à concession	(7)	(1)	1	-	(6)
Actifs exploités en concession (1)	(37)	-	-	-	(37)
Marques	(6)	(1)	-	-	(7)
Logiciels	(92)	(17)	3	-	(105)
Autres (2)	(100)	(21)	-	6	(115)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(242)	(39)	5	7	(270)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	262	(26)	(1)	(14)	221

(1) Actifs issus du retraitement selon IFRIC12 de contrats d'affermage et de délégation de service public concernant des cuisines centrales exploitées en restauration d'enseignement en France.

(2) Inclut essentiellement les relations clients valorisées dans le cadre de regroupement d'entreprises.

(3) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro.

7.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2020
Terrains	7	-	-	1	8
Constructions	92	5	(2)	(7)	87
Installations techniques	495	23	(24)	(44)	450
Autres immobilisations corporelles	414	42	(33)	(48)	375
Immobilisations corporelles en cours	7	11	-	(10)	8
Avances et acomptes sur immobilisations	2	1	-	(1)	2
Immobilisations corporelles brutes	1 016	82	(59)	(109)	930
Constructions	(46)	(4)	1	5	(44)
Installations techniques	(352)	(47)	24	24	(351)
Autres immobilisations corporelles	(226)	(51)	20	36	(222)
Amortissements des immobilisations corporelles	(624)	(102)	45	65	(616)
Valeur nette des immobilisations corporelles	392	(20)	(14)	(44)	314

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro ainsi qu'au transfert des anciens contrats de crédit baux vers le poste « droits d'utilisation » suite à l'application d'IFRS 16 au 1er octobre 2019.

7.10.3 Droits d'utilisation

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Application Norme IFRS 16	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2020
Redevances	-	26	-	-	(1)	25
Immobilier	-	185	29	(5)	(4)	205
Installations techniques et autres équipements	-	24	1	-	-	25
Véhicules	-	40	18	-	(1)	57
Droits d'utilisation bruts	-	275	48	(5)	(6)	312
Redevances	-	-	(5)	-	-	(5)
Immobilier (2)	-	-	(36)	-	-	(36)
Installations techniques et autres équipements	-	-	(17)	-	1	(16)
Véhicules	-	-	(17)	-	-	(17)
Amortissement des droits d'utilisation	-	-	(75)	-	1	(74)
Valeur nette des droits d'utilisation	-	275	(27)	(5)	(5)	238

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro.

(2) Dont 10 millions d'euros relatifs à la dépréciation du droit d'utilisation d'un site aux Etats-Unis suite à l'identification de perte de valeur.

7.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Titres de participation	5	16
Prêts (1)	73	71
Dépôts et cautionnements versés	18	15
Créances financières	13	2
Total Actifs financiers non courants - net	111	104

(1) Inclut au 30 septembre 2020 et 2019, le crédit-vendeur de 70 millions d'euros accordé à PAI Partners dans le cadre de la cession de la division Concession le 1er juillet 2019 comptabilisé au coût amorti.

7.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2019	Dividendes versés	Résultat de la période	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2020
SMRLC	1	-	(3)	2	-
Riverside Events (UK)	-	-	-	-	-
Total	1	-	(3)	2	-

7.13 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2020		Montant au 30/09/2019	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	444	397	501	454
Clients factures à établir	88	88	98	98
Fournisseurs avances & acomptes	48	48	61	61
Créances de TVA	56	56	46	46
Créances sur cession d'immobilisations	7	7	4	4
Autres créances	29	29	12	12
Total	672	625	722	675

La répartition par maturité des créances clients est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Créances non échues	244	304
Créances échues de moins de 30 jours	50	61
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	70	64
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	23	15
Créances échues de plus de 1 an	10	10
Total de créances clients nettes	397	454

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, le Groupe n'a cédé aucune créance de TVA. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, le Groupe avait cédé sans recours à une banque sa créance de CICE pour un montant de 48 millions d'euros.

Les encours du Programme de titrisation 2017 du volet « ON » et « OFF » sont présentés en note 7.17.1.4.

7.14 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2020 et 2019 par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Provisions pour congés payés	7	7
Autres provisions et charges non déductibles	46	43
Provisions pour retraites	24	26
Ecart d'évaluation d'actifs et de passifs (1)	(33)	(27)
Activation de reports déficitaires (2)	145	101
Total	189	150
Impôts différés actif	189	163
Impôts différés passif	-	(13)
Total Impôts Différés nets	189	150
Provision pour dépréciation d'Impôts différés actifs	(115)	(1)
Total Impôts Différés nets après provision pour dépréciation	74	149

(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) Inclut principalement :

- au 30 septembre 2020 : 110 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe, 19 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines, 10 millions d'euros de reports déficitaires des filiales italiennes.

- au 30 septembre 2019 : 91 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, 8 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaine.

(3) Dont provisions pour dépréciation des impôts différés actifs en France pour 88 millions d'euros et en Italie pour l'intégralité soit 18 millions d'euros au titre de l'exercice clos au 30 septembre 2020.

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé.

7.15 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Charges constatées d'avance	37	33
Créances diverses	17	14
Total	54	47

7.16 Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Engagements liés au personnel	96	104
Non-renouvellement des concessions	10	9
Autres provisions	13	6
Provisions non courantes	119	119
Risques commerciaux	2	1
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	13	12
Provision pour réorganisation	79	5
Engagements liés au personnel	8	9
Autres provisions	28	36
Provisions courantes	130	63
Total	249	182

7.16.1 Engagements de retraites et avantages assimilés

7.16.1.1 Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Provision en début d'exercice	113	120
Charge nette de l'exercice	3	11
Gain lié à une réduction de régime	-	-
Prestations et contributions versées	(9)	(12)
Variation de périmètre	-	(19)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en capitaux propres	(2)	13
Écarts de conversion	(1)	-
Provision en fin d'exercice	104	113
	<i>Dont courant</i>	<i>8</i>
	<i>Dont non courant</i>	<i>96</i>

7.16.1.2 Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages.

Régime de retraite et avantages assimilés

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

En **France**, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société.

Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière.

L'âge de départ à la retraite est de 62 ans l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

Au **Royaume-Uni**, Elior maintient plusieurs plans de retraite à prestations définies financés via des fonds gérés

de manière indépendante qui bénéficient des contributions d'Elior et qui versent les prestations de retraite. Ces plans de retraite applicables aux salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés par Waterfall et par Edwards & Blake, deux sociétés récemment acquises par le Groupe au Royaume Uni.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

En **Espagne**, Elior maintient des régimes de retraite non capitalisés. Les obligations sont principalement basées sur le salaire pensionné de l'employé et la durée de service.

En **Italie**, il s'agit de l'engagement légal de versement d'une indemnité de cessation du contrat de travail (TFR). A chaque clôture d'exercice, les droits définitivement acquis aux salariés sont valorisés selon les conditions légales et intégralement provisionnés. Depuis le 1^{er} janvier 2007 et suite à un changement de législation en Italie les droits des salariés peuvent, à l'initiative de ces derniers, être transférés à l'état italien ou à des fonds d'assurances privés.

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

Au 30 Septembre 2020, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(En millions d'euros)	France	Angleterre	Italie	Autres (*)	Total
Valeur actuelle de l'obligation	72	45	8	8	133
Juste valeur des actifs du régime	-	(29)	-	-	(29)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	72	16	8	8	104
<i>Paiements</i>	<i>(6)</i>	<i>(1)</i>	<i>(1)</i>	<i>-</i>	<i>(9)</i>
<i>Durée moyenne (en années)</i>	<i>10</i>	<i>22</i>	<i>8</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>

(*) Incluant Espagne et Inde

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 1 million d'euros (voir note 7.16.1.4).

7.16.1.3 Eléments du compte de résultat et de l'état du résultat global

Compte de résultat

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
Coût des services:		
- Coût des services rendus au cours de la période	(10)	(8)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	-	(1)
- Autres coûts ou reprises	8	(1)
Coût financier net:		
- Coût financier relatif à l'engagement	(2)	(2)
- Rendement relatif aux actifs du régime	1	-
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(3)	(11)

État du Résultat Global (ERG)

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
OUVERTURE	(30)	(22)
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime:		
- Lié au rendement des actifs de couverture	(5)	-
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite:		
- Lié au changement dans les hypothèses démographiques	-	5
- Lié au changement dans les hypothèses financières (1)	3	(20)
- Lié aux ajustements liés à l'expérience	4	2
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	2	(13)
Variation de périmètre	-	5
CLÔTURE	(28)	(30)

(1) Pour l'exercice 2019-2020, la hausse des taux d'actualisation (voir note 7.16.1.6) a conduit à des gains actuariels de 4 millions d'euros.

(2) Pour l'exercice 2018-2019, la baisse des taux d'actualisation conduisait à des pertes actuarielles de 20 millions d'euros.

7.16.1.4 Évolution des engagements et des actifs de couverture

(En millions €)	Valeur actuelle de l'obligation		Juste valeur des actifs du plan		Provisions nettes pour retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2020	Au 30 septembre 2019
A l'ouverture	142	143	(29)	(23)	113	120
Coût des services rendus	10	8	-	-	10	8
Coût financier	2	2	(1)	-	1	2
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	-	(5)	-	-	-	(5)
- de changement dans les hypothèses financières	(3)	20	-	-	(3)	20
- des ajustements liés à l'expérience	(4)	(2)	-	-	(4)	(2)
- Lié au rendement des actifs de couverture	-	-	5	-	5	-
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	(10)	-	2	-	(8)	-
Contisations effectuées par l'employeur	-	-	(1)	(2)	(1)	(2)
Prestations versées	(8)	(10)	-	-	(8)	(10)
Variation de périmètre	2	(15)	(2)	(4)	-	(19)
Écarts de conversion	(1)	-	-	-	(1)	-
Autres (changement système de retraite)	3	1	(3)	-	-	1
A la clôture	133	142	(29)	(29)	104	113
<i>Obligation partiellement financée</i>	45	37	(29)	(29)	16	12
<i>Obligation non financée</i>	88	105	-	-	88	101

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020-2021, soient de l'ordre de

7 millions d'euros au titre des plans à prestations définies payés directement par l'entreprise aux employés.

7.16.1.5 Actifs du régime

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 30 Septembre		Juste valeur des actifs au 30 Septembre	
	2020	2019	2020	2019
Trésorerie et équivalents	-	-	-	-
Actions	66%	69%	19	17
Titres de créances	34%	31%	10	8
Immobilier	-	-	-	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-
Total	100%	100%	29	25

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne

comprend pas d'instruments financiers émis par Elixir ni tout autre actif utilisé par le Groupe.
En 2020, le rendement réel des actifs est nul.

7.16.1.6 Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

Pour l'exercice 2019-2020

Pays concerné	France	Italie	Espagne	UK
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Indemnités de fin de carrière
Taux d'actualisation	0,7%	0,7%	0,7%	1,6%
Taux de progression des salaires	2,0%	2,0%	1,6%	3,1%

Pour l'exercice 2018-2019

Pays concerné	France	Italie	Espagne	UK
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Indemnités de fin de carrière
Taux d'actualisation	0,30%	0,30%	0,30%	1,70%
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	2,5%	1,7%	3,9%

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Dans la zone Euro et au Royaume-Uni, les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA :

	Plans de retraites et avantages assimilés	Index de référence
Zone Euro	0,70%	AA rated bonds
Royaume-Uni	1,60%	AA rated bonds in the iBoxx sterling corporate bond index
Inde	6,60%	Indian government bonds index in accordance with the maturity of the obligations

7.16.1.7 Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées. Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 9 millions d'euros pour les exercices 2019-2020 et 2018-2019.

7.16.2 Provisions pour réorganisation

Au 30 septembre 2020, les provisions pour réorganisation incluent principalement une provision de 68 millions d'euros en France relative au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (« PSE ») annoncé le 30 septembre 2020 aux représentations salariales et organes de consultation. Ce plan concerne 1 881 personnes et affecte majoritairement Elior Entreprises.

7.16.3 Provisions pour non-renouvellement de concessions

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs ou de remise en état des immobilisations corporelles rendues au concédant.

7.17 Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés

7.17.1 Gestion des risques financiers et instruments financiers

7.17.1.1 Exposition au risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et l'Inde, représentent 35,9% (2019 : 33,8%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 7,1% (2019 : 8,2%) pour la Grande-Bretagne et 28,1% pour les USA (2019 : 24,7%).

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.

Les financements externes du groupe sont libellés essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, sous

forme d'une ligne de crédit revolving en dollars pour faire face aux besoins court terme d'Elior North America.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à sa filiale au UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 69 millions de livres au 30 septembre 2020 et 56 millions de livres au 30 septembre 2019.

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 2020 (0,8788) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 14 millions d'euros et 0,3 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 2020 (1,1203) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 56 millions d'euros et 0,8 million d'euros.

7.17.1.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») majorés d'une marge applicable.

Afin de gérer ce risque, le Groupe a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt. 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) sont, au 30 septembre 2020, les suivants pour Elior Group et Elior Participations:

Couvertures en euros :

- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0,343% pour les couvertures fermes (500 millions d'euros);

Ce taux ne comprend pas les marges de crédit du Groupe.

Compte tenu de ces éléments, la sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1% des taux d'intérêts sur l'exercice 2020/2021 est d'environ 2,9 millions d'euros.

7.17.1.3 Exposition au risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification des ressources. De plus il surveille les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions.

Le Groupe dispose d'une gestion de trésorerie multidevise centralisée, lorsque la législation locale le permet, ce qui permet de réduire le risque de liquidité auquel il est exposé. Les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société centralisatrice de trésorerie du Groupe, Elior Participations. Un sous palier de centralisation de trésorerie a été mis en place dans chaque pays dans lequel opère le Groupe. En Inde, un système local de centralisation de trésorerie en devise locale est en place. Une ligne bilatérale de crédit garantie par Elior Participations est également en place.

Au 30 septembre 2020, le Groupe disposait d'une trésorerie de 41 millions d'euros (contre 83 millions d'euros au 30 septembre 2019). Au 30 septembre 2020, cette trésorerie était constituée de dépôts bancaires à hauteur de 36 millions d'euros.

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 30 septembre 2020 étaient les suivantes :

- une facilité de crédit renouvelable (Revolving Credit Facility) d'un montant de 450 millions d'euros mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (Senior Facilities Agreement) tirée à hauteur de 200 millions d'euros au 30 septembre 2020, et
- une facilité de crédit renouvelable (Revolving Credit Facility) d'un montant de 250 millions d'US dollars mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (Senior Facilities Agreement), non tirée au 30 septembre 2020, et
- un programme de titrisation de créances commerciales européen d'un montant de 360 millions d'euros utilisé à hauteur de 257 millions d'euros au 30 septembre 2020 (dont 203 millions d'euros de financement/dette déconsolidés). En cas de fermeture des marchés des ABCP (*Asset-backed commercial paper*) le Groupe dispose d'une ligne de liquidité de 360 millions d'euros durant 6 mois.

Au 30 septembre 2020, l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 033 millions d'euros y compris les dettes de loyers relatives à l'application d'IFRS 16 (contre 618 millions d'euros au 30 septembre 2019). Il se composait de crédits à court terme à hauteur de 60 millions d'euros et d'une dette à long terme de 973 millions d'euros.

Le 8 avril 2020, Standard & Poor's a attribué la notation BB à la dette de la Société avec perspective négative dans le cadre de la pandémie COVID-19, tandis que Moody's a attribué la notation Ba3 le 19 mai 2020 avec perspective négative dans le cadre de la pandémie COVID-19.

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2019 et 2020 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2020				Au 30 septembre 2019	
		Dettes courantes	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dettes non courantes	Dettes courantes	Dettes non courantes
Dettes bancaires							
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€	-	530	-	530	-	530
Emprunts moyen terme - Elior Participations	€ / \$	-	200	-	200	-	-
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€	-	-	-	-	-	-
Sous-total dettes bancaires		-	730	-	730	-	530
Autres dettes							
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé)	\$	-	-	-	-	-	-
Dettes de loyers	€	58	192	-	192	9	22
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€	1	54	-	54	2	55
Découverts bancaires (2)	€	1	-	-	-	4	-
Comptes courants (2)	€	-	-	-	-	-	-
Intérêts courus sur emprunts	€ / \$	-	-	-	-	1	-
Sous-total autres dettes		60	246	-	246	16	76
Total dettes financières		60	976	-	976	16	606

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales.

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

7.17.1.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie liée par contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. En effet, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe. Les facturations sont établies généralement sur la base de prestations déjà réalisées et après acceptation des clients ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. Une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau de chaque pays pour accélérer le recouvrement.

De plus, le Groupe a souscrit, en juillet 2017 pour une durée de 4 ans, un programme de titrisation de créances commerciales européen (France et Espagne) d'un montant de 360 millions d'euros. Aux termes de ce Programme de

Titrisation, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats commerciaux (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elios sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB. Les cessions sont effectuées mensuellement et les créances nées au cours du mois précédent, font l'objet du financement.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux volets indépendants. Un premier volet (« Programme ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second volet (« Programme OFF ») dit « sans recours ».

Au titre du Programme « ON », le Groupe Elios continuant d'assumer la quasi-totalité du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises par la norme IFRS 9 pour leur décomptabilisation. Par conséquent, les financements reçus sont traités comme des dettes financières. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement.

Au 30 septembre 2020, l'encours des créances cédées au sein du Programme « ON », après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances considérées d'un montant de 26 millions d'euros, est égal à 50 millions d'euros. Au 30 septembre 2019, il était respectivement de 20 millions d'euros et de 52 millions d'euros.

Au titre du Programme « OFF », les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, de manière définitive et qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, contractuellement encadré et distingué du risque de retard de paiement, est ignoré dans le cadre de l'analyse du transfert des risques et avantages attachés aux créances, dès lors que ces dernières correspondent à des prestations achevées. En conséquence les créances cédées dans le cadre du volet « OFF » sont décomptabilisées.

Au 30 septembre 2019, les créances décomptabilisées s'élevaient à 217 millions d'euros et au 30 septembre 2020, à 206 millions d'euros.

Enfin, le Groupe dépose ses liquidités et conclut des contrats de couverture de change et de taux avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible,

puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

7.17.1.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2020		au 30/09/2019	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		73	73	71	71
Actifs financiers non courants		Niv 3	38	38	33	33
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	-	-	1	1
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	-	-
Clients et autres créances d'exploitation	✓		625	625	675	675
Autres actifs courants	✓		54	54	47	47
Actif d'impôt exigible	✓		14	14	32	32
Trésorerie		Niv 1	41	41	83	83
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		783	783	618	618
Instruments financiers dérivés		Niv 2	6	6	9	9
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	20	20	73	73
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		448	448	550	550
Dettes sur immobilisations	✓		11	11	15	15

7.17.2 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la juste valeur de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2020		Au 30 septembre 2019	
		Montant au coût amorti	Montant en juste valeur	Montant au coût amorti	Montant en juste valeur
Découverts bancaires	€	1	1	4	4
Autres dettes financières (y inclus portion courante des dettes de loyers)	€	59	59	12	12
Sous-total des dettes financières courantes		60	60	16	16
Dettes bancaires syndiquées	€ / \$	527	530	526	530
Autres dettes moyen et long terme	\$	200	200	-	-
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	54	54	54	54
Autres dettes financières (y inclus dettes de loyers)	€	192	192	22	22
Sous-total des dettes financières non courantes		973	976	602	606
Total dettes financières		1 033	1 036	618	622

L'évolution des emprunts et dettes financières au 30 septembre 2020 et au 30 septembre 2019 est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Emission	Remboursement	Autres variations	Au 30 septembre 2020
Dettes bancaires syndiquées	526	932	(732)	-	726
Titrisation de créances commerciales	54	4	(4)	-	54
Dettes de loyers	31	-	(59)	279	250
Autres emprunts	7	-	-	(5)	3
Total dettes financières	618	936	(795)	274	1 033

(1) Les « Autres variations » sont essentiellement constituées des dettes de loyers liées à l'application d'IFRS 16, des flux de reclassement et des variations de périmètre au cours de l'exercice.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2020 comprennent une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours est relatif à :

- **Elior Group SA :**

- Une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2020 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,40% pour la tranche à échéance 2023.

- **Elior Participations SCA :**

- Une ligne de crédit revolving de 450 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,00% à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2020, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 200 millions d'euros ;
- Une ligne de crédit revolving de 250 millions dollar US (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,00%, à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2019, cette ligne n'était pas utilisée ;
- Une dette résultant d'un programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 26 millions d'euros - s'élève à 50 millions d'euros au 30 septembre 2020. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 360 millions d'euros et inclut les créances des filiales françaises et espagnoles d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,23%.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2019 comprenaient une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours était relatif à :

- **Elior Group SA :**

- Une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2019 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,00% pour la tranche à échéance 2023.

- **Elior Participations SCA :**

- Une ligne de crédit revolving de 450 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,60% à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2019, cette ligne n'était pas utilisée ;
- Une ligne de crédit revolving de 250 millions de dollar US (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,60%, à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2019, cette ligne n'était pas utilisée ;
- Une dette résultant d'un programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 20 millions d'euros - s'élève à 54 millions d'euros au 30 septembre 2019. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 360 millions d'euros et inclut les créances des filiales françaises et espagnoles d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,30%.

Concernant l'endettement financier à taux variable porté par le Groupe, l'exposition nette avant et après couverture de taux relative aux instruments détaillés ci-dessous figure dans la partie « gestion des risques » du Document d'Enregistrement Universel d'Elior Group au paragraphe 3.2.2.4.

7.17.3 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette financière a fait l'objet d'une couverture par la mise en place par Elior Group et Elior Participations de contrats de caps et de swaps au 30 septembre 2020 et 2019.

Au 30 septembre 2020, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles
du 01/10/2019 au 31/12/2021	500	-
(1) <i>Swaps</i>		

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(6)	(9)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	-	-
Total	(6)	(9)
Instruments de couverture de taux	(6)	(9)
Instruments de couverture de change	-	-
Total	(6)	(9)

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 2 millions d'euros au 30 septembre 2020 et de (8) millions d'euros au 30 septembre 2019 (voir note 4 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

7.17.4 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 d'Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle.

En date du 26 mai 2020, la Société a obtenu une non-application des limites du ratio financier (levier financier) à ne pas dépasser pour les clôtures du 30 septembre 2020 et 31 mars 2021. Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique toujours.

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.

performance du 11 mars 2016, 27 octobre 2016 et du 5 décembre 2017 et au paiement d'une partie du dividende 2019 en actions nouvelles.

Au 30 septembre 2019, le nombre de titres d'auto-contrôle détenu par Elior Group était de 4 326 857 actions dont 4 268 550 actions relatives au programme de rachat d'actions.

7.18 Capital de la société mère et paiements en action

7.18.1 Capital de la société mère Elior Group SA

Au 30 septembre 2020, le capital de la société Elior Group SA, est de 1 741 252,68 euros divisé en 174 125 268 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2019-2020, 42 243 et 32 429 actions nouvelles ont été créées, respectivement suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de performance du 5 décembre 2017, du 11 mars et 27 octobre 2016.

Au 30 septembre 2020, le nombre de titres d'auto-contrôle détenu par Elior Group est de 1 855 783 actions, dont 1 703 594 actions relatives au programme de rachat d'actions.

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 19 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 3 décembre 2019 d'annuler 4 268 550 actions d'auto-contrôle qu'elle détenait au titre du programme de rachat d'actions pour 50 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 42 686 euros ; la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

Au 30 septembre 2019, le capital de la société Elior Group SA, était de 1 783 191,46 euros divisé en 178 319 146 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

Au cours de l'exercice 2019, 42 198 et 2 327 852 actions nouvelles avaient été créées, respectivement suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de

7.18.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

7.18.2.1 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en millions d'euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,3	-	0,6
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	62 117	0,6
Total					62 117	
Actions de performance	15-juin-18	-	-	N/A	955 411	10,7
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N/A	1 471 130	13,7
Actions de performance	20-mars-20	-	-	N/A	1 710 723	1,8
Total					4 137 264	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2020.

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul

plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés Comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 15 juin 2018 s'élevait à 10,7 millions d'euros.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 24 juillet 2019 s'élevait à 13,7 millions d'euros.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Les actions de performance attribuées le 20 mars 2020 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 20 mars 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 20 mars 2020 s'élève à 1,8 million d'euros.

7.18.2.2 Plan d'options et d'actions de performance (restricted shares) Elior North America attribuées gratuitement aux managers d'Elior North America

Les instruments avaient été octroyés aux managers d'Elior North America lors de l'acquisition de THS en 2013, puis aux nouveaux managers entrants bénéficiaires. Ces options de souscription d'actions et des actions de préférence étaient assorties de conditions de présence et de performance. Cette dernière reposait sur le taux de

7.19 Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2020 soit 20 millions d'euros (dont 18 millions d'euros non courants) recouvre notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres :

- à hauteur de 9 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elior North America à échéance en 2023 ;
- à hauteur de 4 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société indienne CRCL des 49% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2024 ;
- à hauteur de 1 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société italienne Emily SRL des 45% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2021.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 2 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société indienne Megabite.

rendement interne (TRI) pour Elior Group calculé sur la valorisation qui sera atteinte par les actions de l'entité Elior North America au 30 septembre 2019 en comparaison des capitaux investis par Elior Group depuis l'origine.

La valeur des actions de l'entité a été 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.

Un montant de 33 millions de dollar US a été déterminé dont 26 millions de dollar US ont été payés sur l'exercice clos le 30 septembre 2020.

Le montant total comptabilisé au 30 septembre 2020 au titre des paiements fondés sur les actions selon IFRS 2 pour l'ensemble des plans est une charge de 0,3 million d'euros résultant principalement de l'estimation au 30 septembre 2020 de la non-atteinte des objectifs des plans d'actions de performance du 15 juin 2018 et 28 juillet 2019.

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2019 soit 72 millions d'euros (dont 70 millions d'euros non courants) recouvrait notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres :

- à hauteur de 57 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elior North America à échéance en 2023 ;
- à hauteur de 7 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2020 ;
- à hauteur de 2 millions d'euros, des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société indienne Megabite.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 1 million d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées par Elior North America ;
- à hauteur de 1 million d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabite et CRCL.

7.20 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Produits constatés d'avance	8	11
Dettes diverses	13	27
Total autres passifs courants	21	38

8. Engagements hors bilan

8.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

Néant

8.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Cautions sur contrats commerciaux (1)	169	163
Total des cautions et garanties données (2)	169	163

(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.

8.3 Engagements contractuels

Le total des engagements contractuels relatifs à des contrats de location exclus du champ d'application ou relevant des exemptions d'IFRS 16 s'élève au 30 septembre 2020 à 20 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 9 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 11 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : montant non significatif.

De plus, le Groupe est engagé dans certains contrats à payer en complément des redevances fixes ou minimum garantie des montants variables non pris en compte dans la détermination des dettes de loyers. Ces montants variables sont généralement basés sur des taux de fréquentation ou des niveaux de chiffre d'affaires et ne peuvent donc pas être calculés pour les périodes futures.

9. Transactions avec les parties liées

9.1 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les parties liées concernent les principaux dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

Monsieur Philippe Guillemot est Directeur Général et mandataire social de la société Elior Group SA au 30 septembre 2020 et 2019.

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Enregistré en charges sur l'exercice	5	10
Dont :		
<i>Avantages à court terme</i>	5	10
<i>Juste valeur des options de souscription et des actions de performance</i>	NS	NS
<i>Autres avantages à long terme</i>	NS	NS
Engagement au passif du bilan		
<i>Avantages postérieurs à l'emploi</i>	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, le coût IFRS 2 des options de souscription d'actions et des actions de performance, les rémunérations et avantages de toute nature versés, (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elior Group SA et/ou les sociétés du Groupe Elior.

Général du Groupe, et les membres du conseil d'administration d'Elior Group.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, ils concernaient également les membres de l'Executive Committee, dont le Directeur Général du Groupe, et les membres du conseil d'administration d'Elior Group.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2020, ils concernent les membres de l'Executive Committee, dont le Directeur

9.2 Transactions avec les autres parties liées

En dehors des administrateurs et membres de l'Executive Committee, les parties liées sont les participations dans des entreprises associées (comptabilisées par mise en équivalence).

(En millions €)	Montant au 30/09/2020	Montant au 30/09/2019
Revenus		
Entreprises associées	2	1
Charges		
Entreprises associées	(1)	NS
Clients		
Entreprises associées	NS	1
Fournisseurs		
Entreprises associées	(1)	NS
Compte-courants		
Entreprise associées	3	4

10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2020

Le 13 octobre 2020, le programme de Titrisation 2017, pour un montant total de 360 millions d'euros, à échéance initiale juillet 2021 a été amendé pour proroger son échéance à octobre 2024 et respecter dès à présent les critères prévus par le Règlement (UE) 2017/2402 du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2017 créant un cadre général pour la titrisation ainsi qu'un cadre spécifique pour les titrisations simples, transparentes et standardisées (« STS »). Cet amendement est sans impact sur le traitement comptable.

Le 24 novembre 2020, le Groupe a obtenu la prorogation du covenant « holiday » du 30 septembre 2021 au 30 septembre 2022, date du prochain test. Ce covenant « holiday » est assorti des conditions et engagements suivants : (i) ajout d'un palier de marge de 50 bps, pour les tests aux dates du 31 mars et 30 septembre 2021, (ii) aucune distribution de dividende tant que le ratio de levier après paiement est supérieur à 4x, (iii) montant cumulé des acquisitions jusqu'à maturité du financement limité à 50 millions d'euros tant que le ratio de levier est supérieur à 4x, (iv) utilisation de 50% des produits de tout nouveau financement au remboursement des tirages en cours.

11. 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 consolidées par intégration globale s'élève à 2,4 millions d'euros au 30 septembre 2020. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 2,1 millions d'euros et de 0,3 million d'euros des services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (SACC).

Afin d'assurer la cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes et de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Financière et du Comité d'Audit, il est établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Elior Group (PricewaterhouseCoopers et Deloitte).

PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, représentent près de 100% des honoraires d'audit et de Commissariat aux comptes payés par le Groupe. Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers Deloitte ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, étaient non significatifs pour l'exercice 2019-2020.

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)	DELOITTE		KPMG		PWC			
	2020		2019		2020		2019	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
1. Services d'audit rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau en matière de certification des comptes individuels ou consolidés								
- Emetteur	185	17%	449	31%	213	15%	463	19%
- Filiales intégrées globalement	799	76%	766	52%	951	69%	1 368	56%
2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)								
- Emetteur	52	5%	254	17%	67	5%	412	17%
- Filiales intégrées globalement	23	2%	2	- %	149	11%	197	8%
Total	1 059	100%	1 471	100%	1 380	100%	2 440	100%
- Emetteur	237	22%	703	48%	280	20%	875	36%
- Filiales intégrées globalement	822	78%	768	52%	1 100	80%	1 565	64%

(*) Les services autres que la certification des comptes sont composés principalement de services requis par les textes légaux et réglementaires, de services de procédures convenues et d'attestations, de prestations rendues lors d'acquisitions ou de cessions d'entités et de consultations techniques en comptabilité, fiscalité ou sur tout autre sujet en lien avec l'audit.

12. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2020

Dans le tableau ci-après, les pourcentages d'intérêt et de contrôle des sociétés consolidées ne sont pas indiqués lorsqu'ils sont de 100%.

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
ELIOR GROUP	MERE	MERE	Holding	IG
France Métropolitaine				
A l'Ancienne Douane			COLL	IG
Academy by Elior			COLL	IG
Alfred & Partners			COLL	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Ansamble			COLL	IG
Ansamble Investissements			HOLD	IG
Aprest			MO	IG
Arpège			COLL	IG
Bercy Participations			HOLD	IG
Bercy Services I			MO	IG
Bercy Services II			MO	IG
BSXXV			HOLD	IG
BSXXVII			HOLD	IG
BSXXIX			COLL	IG
C2L			HOLD	IG
Centre d'expertise Elior RC France			COLL	IG
EGEE Venture			HOLD	IG
Egée Services 1			COLL	IG
Elcena			MO	IG
Eléat			MO	IG
Elior Achats Services			MO	IG
Elior Data			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 Participations			HOLD	IG
Elior RC France			HOLD	IG
Elior Restauration Approvisionnements			COLL	IG

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Réseaux			COLL	IG
Elior Service FM			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Services à la Personne			COLL	IG
Elior Trésorerie			MO	IG
E.L.R.E.S.			COLL/HOLD	IG
Eurobar			CONC	IG
Excelcis	40%	40%	CONC	MEE
G.S.R Ciel de Paris			CONC	DISC
Resapro			MO	IG
Restaurants et Sites			CONC/HOLD	DISC
Restogen			COLL	IG
Sacores			MO	IG
Saveurs à l'ancienne			COLL	IG
SC2R			MO	IG
SCI Les Hirondelles			COLL	IG
SCICB			COLL	IG
Services et Santé			COLL	IG
SMR			COLL	IG
Société de Restauration du Musée d'Orsay	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration du Musée du Louvre	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration Musées et Lieux culturels	40%	40%	CONC	MEE
Soferest	40%	40%	CONC	MEE
Sorebou			COLL	IG
Soreno			COLL	IG
Sorelez		EC	COLL	IG
Soreset			COLL	IG
Tabapag			COLL	IG
TPJ Creil			COLL	IG
France Outre Mer				
S.O.G.E.C.I.R.			COLL	DISC
Espagne				
Alessa Catering Services			COLL	IG
Alimentacion Saludable Gallega			COLL	IG
Basic Serveis Escolars			COLL	IG
Excellent Market			COLL	IG
Geriatrico Siglo XXI			COLL	IG
Hostesa			COLL	IG
Seruni3n			COLL/HOLD	IG
Serunion Alimentacio Saludable S.L.U.			COLL	IG
Serunion Servizos Sociais ULLA S.A.R.			COLL	IG
Serunion Singularis Catering de autor S.L.U.			COLL	IG
Seruni3n Norte			COLL	IG
Seruni3n Servicios Sociali			COLL	IG
Seruni3n Vending			COLL	IG
Vitalista	92%	100%	COLL	IG
Etats-Unis d'Amérique				
Abigail Kirsch at Tappan Hill Inc.	92%	100%	COLL	IG
Abigail Kirsch Connecticut LLC	92%	100%	COLL	IG
ABL Management Inc.	92%	100%	COLL	IG
AK 530 LLC	92%	100%	COLL	IG
530 Lounge LLC	50%	100%	COLL	IG
Aladdin Food Management LLC	92%	100%	COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Etats-Unis d'Amérique				
A'viands LLC	92%	100%	COLL	IG
Bateman Community Living LLC	92%	100%	COLL	IG
Blue Bell Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
Brompton Group LLC	92%	100%	COLL	IG
Corporate Chefs Inc.	92%	100%	COLL	IG
Cura Hospitality LLC	92%	100%	COLL	IG
DC Party Rentals LLC	92%	100%	COLL	IG
Elements Food Service Inc.	92%	100%	COLL	IG
Elior Inc.	92%	100%	MO	IG
Food Services Inc.	92%	100%	COLL	IG
Galaxy GP LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group GFS LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group LP	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group MAM LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG GB LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG LP	92%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding Inc.	92%	100%	HOLD	IG
KV International LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer at Edinburgh Inc.	92%	100%	COLL	IG
Lancer Food Holdings LLC	92%	100%	HOLD	IG
Lancer Food Service Inc.	92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Oklahoma LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Washington LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Management Services LLC	92%	100%	COLL	IG
Lindley Acquisition Corp.	92%	100%	HOLD	IG
National Food Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
O'Reilly Custom 4 LLC	92%	100%	COLL	IG
PAFA JVLL Holding	50%	100%	COLL	IG
Performance Hospitality NYC LLC	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems (CA) Inc.	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems Inc.	92%	100%	COLL	IG
Prepared Meal Holdings Inc.	92%	100%	HOLD	IG
SideKim LLC	92%	100%	COLL	IG
Summit Food Service LLC	92%	100%	COLL	IG
The Maramont Corporation	92%	100%	COLL	IG
Traditions Prepared Meals LLC	92%	100%	COLL	IG
Valley Services Inc.	92%	100%	COLL	IG
Zooper Food LLC	92%	100%	COLL	IG

4 Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Comptes consolidés 2019-2020 et annexes

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Grande-Bretagne				
Caterplus Services Ltd			COLL	IG
Edwards & Blake			COLL	IG
Elior UK			COLL	IG
Elior UK Holdings			HOLD	IG
Elior UK Services			MO	IG
Hospitality Catering Services			COLL	IG
Lexington			COLL	IG
Riverside Events	50%	50%	CONC	MEE
Taylor Shaw Ltd			COLL	IG
Waterfall Catering Group			COLL	IG
Waterfall Elior Ltd			COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd			COLL	IG
Inde				
CRCL	51%	100%	COLL	IG
Elior India			COLL	IG
Elior West			COLL	IG
Italie				
Elior Ristorazione	99%	100%	COLL	IG
Elior Servizi	99%	100%	COLL	IG
Emily Srl			COLL	IG
Gemeaz	99%	100%	COLL	IG
Hospes			COLL	IG
Luxembourg				
Âre-Resto Hausgemachten			COLL	IG
Âre-Resto Les petites canailles			COLL	IG
Elior Luxembourg			COLL	IG
Elior Luxembourg Holding			COLL	IG
Portugal				
Seruni3n Restaurants Portugal			COLL	IG

- Les lettres IG indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration globale.
- Les lettres MEE indiquent les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence.
- Les lettres COLL indiquent l'activité de restauration collective et services.
- Les lettres CONC indiquent l'activité de restauration de concession.
- Les lettres HOLD indiquent les sociétés ayant une activité de holding.
- Les lettres MO indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.
- Les lettres EC indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.
- Les lettres DISC indiquent une entité destinée à être cédée.

4.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2019-2020 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2020

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9 -11 Allée de l'Arche
92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er octobre 2019 à la date d'émission de notre rapport et, notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus nous attirons votre attention sur la note 6.1.2 « Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe » de l'annexe des comptes consolidés qui détaille, au 1^{er} octobre 2019, les modalités et l'impact de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur

ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Appréciation du risque de continuité d'exploitation

Risque identifié

Les comptes ont été arrêtés selon le principe de continuité d'exploitation

Comme mentionné en note 5.2 « *Faits marquants* », l'impact du COVID-19 a été estimé, par la direction du Groupe, à 1 003 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et à 268 millions d'euros sur l'EBITA ajusté avant application d'IFRS 16.

Par ailleurs, la dette financière nette au 30 septembre 2020 s'élève à 767 millions d'euros dont 41 millions d'euros de trésorerie disponible et les dettes financières mentionnées dans la note 7.17.2 « *Détail des dettes financières* » :

- une dette bancaire senior d'une valeur de 530 millions d'euros à échéance 2023 ; des lignes de crédits revolving EUR et USD pour respectivement 450 millions d'euros dont 200 millions d'euros utilisés à fin septembre 2020 et 250 millions de dollars non utilisés à fin septembre 2020, également à échéance 2023 ;
- une dette relative à un programme de titrisation pour 54 millions d'euros.

Compte tenu :

- de la situation de trésorerie du Groupe au 30 septembre 2020 et de sa liquidité disponible ;
- de la structure d'endettement du Groupe et de l'accord des banques sur la suspension du test de covenant jusqu'au 30 septembre 2022 ;
- des hypothèses retenues par la direction en matière de perspectives d'activité et des projections de flux de trésorerie correspondants ainsi que la confirmation de leur disponibilité pour rembourser la dette du groupe,

la direction du Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

Nous avons considéré l'appréciation de la continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit compte tenu des conditions attachées à l'endettement du Groupe, des estimations et des jugements importants de la direction concernant les perspectives d'activité et de flux de trésorerie correspondantes.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les besoins de liquidité du Groupe au regard des flux de trésorerie prévisionnelle, des ressources actuelles et des lignes de crédit existantes.

Nous avons pris connaissance, dans cet objectif, des documents relatifs (i) à l'accord de suspension du test de covenant obtenu des banques de référence pour les 30 septembre 2021 et 31 mars 2022 (ii) aux lignes de crédit en place et celles encore disponibles.

Nos travaux ont également consisté à obtenir les prévisions de flux de trésorerie et prendre connaissance (i) des procédures mises en œuvre pour les élaborer et (ii) des principales hypothèses retenues pour leur établissement

Nous avons apprécié leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers business plans. Ces prévisions ont été réalisées sous le contrôle de la direction et approuvées par le Conseil d'Administration.

Nous avons également apprécié leur caractère raisonnable par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe et d'éventuelles incidences postérieurement à la clôture.

Enfin, nous avons vérifié le caractère approprié des informations relatives :

- à la description des lignes de crédit et covenants de la note 7.17.2 « *Détail des dettes financières* » de l'annexe aux comptes consolidés, et
- au risque de liquidité dans le paragraphe concerné de la note 7.17.1.3 « *Exposition au risque de liquidité* ».
- aux éléments décrits dans la note 6.1.2 « *Continuité d'exploitation* ».

Évaluation des goodwill

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe ciblées et à reconnaître plusieurs goodwill.

Ces goodwill s'élèvent à 1 719 millions d'euros (soit 49% du total bilan) au 30 septembre 2020. Ils ont été alloués aux groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Comme indiqué dans l'annexe des comptes consolidés (note 6.7 - *Tests de dépréciations et perte de valeurs*) :

- Les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que les écarts d'acquisition sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable du groupe d'UGT auquel est affecté le goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable estimée ;
- Cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité ;
- La valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie fondés sur des prévisions budgétaires établies et validées par la direction du Groupe sur une période de cinq ans et un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

La détermination de la valeur recouvrable des goodwill repose très largement sur le jugement de la direction du groupe, et en particulier sur les trois hypothèses suivantes :

- Les prévisions budgétaires à cinq ans ;
- Le taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans ;
- Le taux d'actualisation.

Comme indiqué dans la Note 7.9.2 « Perte de valeurs et analyse de sensibilité », la direction du Groupe a retenu les principales hypothèses suivantes pour la détermination des valeurs recouvrables :

- Prise en compte des impacts attendus de la crise sanitaire sur le niveau d'activité, notamment sur les années 2021 et 2022 ;
- Retour progressif à des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire à partir de 2023 pour la majorité des UGTs ;
- Accélération de la diversification des offres et marchés.

Au 30 septembre 2020, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe ont conduit à constater une perte de valeur des écarts d'acquisition de 123 millions d'euros dont 67 millions d'euros pour Elixir Italy et 56 millions d'euros pour Elixir UK.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation des goodwill et en particulier la détermination des prévisions budgétaires à cinq ans, du taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et du taux d'actualisation appliqué, comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des estimations de la valeur recouvrable appliquées par le Groupe aux normes comptables appropriées en vigueur.

Nous avons également vérifié l'exactitude et l'exhaustivité des données de base utilisées dans les tests de dépréciation, des éléments composant la valeur comptable des groupes d'UGT qui sont testées par le Groupe.

Nous avons en outre effectué une analyse critique des modalités de mise en œuvre des principales hypothèses retenues ainsi que de l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le Groupe à une variation de ces principales hypothèses et en particulier :

- Au titre des projections de flux de trésorerie sur cinq ans, nous avons apprécié :
 - Le caractère raisonnable de ces projections par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe ;
 - La fiabilité du processus d'établissement de ces estimations ;
 - La cohérence de ces projections avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires.
- Au titre du taux de croissance retenu au-delà de cinq ans, et du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus, nous avons apprécié :
 - La cohérence de ces taux avec les taux observés pour des sociétés considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.6.2 « *Écarts d'acquisition* », 6.7 « *Tests de dépréciation et perte de valeurs* » et 7.9 « *Ecart d'acquisition* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**Désignation des commissaires aux comptes**

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé commissaire aux comptes de la société Elior Group SA par l'Assemblée Générale du 20 mars 2020. Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'Assemblée Générale du 26 octobre 2006.

Au 30 septembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la première année d'exécution de son mandat et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatorzième année de sa mission, sans interruption, dont sept années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires

relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses

déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 janvier 2021 ;

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Frédéric Gourd

Matthieu Moussy

4.12 COMPTES SOCIAUX ELIOR GROUP POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2020

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2020	Exercice clos au 30/09/2019
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	4.12.3.1	16 810	21 086
Production immobilisée			
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits		19	
Total produits d'exploitation		16 829	21 086
Charges d'exploitation			
Achats consommés		-2	-2
Autres charges d'exploitation		-11 418	-11 756
Impôts et taxes		-955	-355
Charges de personnel		-7 362	-15 784
Dotations aux amortissements et provisions			-502
Total charges d'exploitation		-19 737	-28 398
Résultat d'exploitation		-2 908	-7 313
Résultat financier	4.12.3.2	14 392	289 131
Résultat exceptionnel	4.12.3.3	-111	-24 211
Impôts sur les bénéfices	4.12.3.4	24 664	37 240
Résultat net		36 037	294 848

BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note		Exercice clos au 30/09/2020			Exercice clos au 30/09/2019
			Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.12.4.1	4.12.4.2	9 307	7 307	2 000	2 000
Immobilisations corporelles	4.12.4.1	4.12.4.2	59	59	-	-
Immobilisations financières		4.12.4.3	2 794 259	227	2 794 032	2 824 259
Total Actif immobilisé			2 803 624	7 592	2 796 032	2 826 259
Avances et acomptes versés						
Clients et comptes rattachés			114		114	4 907
Autres créances		4.12.4.4	277 532		277 532	298 911
Valeurs mobilières de placement			739		739	1 625
Disponibilités			115		115	139
Charges constatées d'avance			147		147	377
Total Actif Circulant			278 647	-	278 647	305 959
Ecarts de conversion actif			7 897		7 897	8 230
TOTAL DE L'ACTIF			3 090 168	7 592	3 082 576	3 140 449

BILAN - PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2020	Exercice clos au 30/09/2019
Capital		1 741	1 783
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 694 065	1 744 023
Réserves		178	177
Report à nouveau		574 203	329 820
Résultat de l'exercice		36 037	294 847
Total des Capitaux Propres	4.12.4.1	2 306 224	2 370 650
Produits des émissions de titres participatifs			
Provisions pour Risques et Charges	4.12.4.9	8 992	9 223
Emprunts et dettes financières		530 000	534 228
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 444	4 280
Autres dettes		234 916	222 068
Total des Dettes	4.12.4.10	776 352	760 576
Ecarts de conversion passif			
TOTAL DU PASSIF		3 091 568	3 140 449

4.12.1 FAITS CARACTÉRISTIQUES SURVENUS DURANT L'EXERCICE

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

4.12.1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Elior Group est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2020, Elior Group est détenue à 20,01 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 7,66 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 5,11 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 67,22 % 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.

4.12.1.2 Évènements significatifs de l'exercice

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 :

- **Crise sanitaire COVID-19**

L'exercice 2019-2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a impacté significativement la performance des filiales d'Elior Group dans les secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020.

- **Covenant holiday**

Le 26 mai 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant auquel sont soumis les emprunts Seniors du Groupe, au 30 septembre 2020 et au 31 mars 2021.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2019 en numéraire et en actions nouvelles**

Le dividende de 51,7 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2019, correspondant à un dividende par action de 0,29 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 20 mars 2020 a été mis en paiement le 9 avril 2020.

- **Réduction de capital**

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 19 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 3 décembre 2019 d'annuler 4 268 550 actions d'autocontrôle qu'elle détenait au titre du programme de Rachat d'actions pour 50 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 42 686 euros, la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

- **Programme de rachat d'actions**

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elior Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

A cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 20 M€ a été signé avec Natixis en date du 23 janvier 2020.

Le montant des actions rachetées au 30 septembre 2020 s'élève à 20 M€.

4.12.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.12.2.1 Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2020 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 2019-2020 sont identiques à ceux de l'exercice 2018-2019. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

4.12.2.2 Continuité d'exploitation

Les impacts de la pandémie COVID-19 observés sur nos activités sur l'exercice 2019-2020, ainsi que les incertitudes liées ses futurs impacts sur nos résultats, notre trésorerie et nos capitaux propres ont conduit la direction de la société à évaluer, pour l'établissement de ses comptes annuels, la continuité d'exploitation.

Au 30 septembre 2020, la société et ses filiales dispose de 630 millions d'euros de liquidité disponible, dont 250 millions d'euros non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 450 millions d'euros, 250 millions de dollars US (213 millions d'euros) non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 250 millions de dollars US et 129 millions d'euros issues des autres lignes de crédit disponibles (voir note 7.17 des comptes consolidés).

Compte tenu de sa situation de trésorerie et de sa liquidité disponible, de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2020-2021 révisé et Plan d'affaires, de sa structure d'endettement et du récent covenant « holiday » obtenu (voir note 1.1.5.7), la société estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

En conséquence, les états financiers annuels de l'exercice 2019-2020 ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

4.12.2.3 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes :

4.12.2.3.1 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 |

4.12.2.3.2 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.

4.12.2.3.3 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.

4.12.2.3.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecart de conversion ». En cas de perte

de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

4.12.2.3.5 Intégration fiscale

A compter du 1er février 2006, Elior Group a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95% prévu aux articles 223 A, 235 ter et 223 L6 du Code Général des Impôts.

Les sociétés filiales supportent une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur leurs résultats propres comme si elles étaient autonomes fiscalement. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe en raison de l'intégration sont appréhendées par la société intégrante de la façon suivante : les économies d'impôt imputables aux déficits des filiales intégrées fiscalement bénéficient temporairement à la société intégrante.

Dans l'hypothèse où les filiales concernées redeviennent bénéficiaires, les économies d'impôt liées à l'utilisation de

leurs déficits fiscaux leur sont restituées dans les mêmes conditions que si elles étaient autonomes fiscalement.

4.12.2.4 Identité de la société consolidante

Au 30 septembre 2020, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

4.12.2.5 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.

4.12.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.12.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/20	Montant au 30/09/19
Animation du groupe et prestations de services	4 302	5 069	9 371	14 376
Refacturation de personnel	1 668		1 668	2 311
Refacturation des couts vente AREAS			-	-
Refacturation de coûts d'assurances	2 678	557	3 235	3 689
Refacturations diverses	2 334	202	2 536	710
TOTAL	10 982	5 828	16 810	21 086

4.12.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/20	Montant au 30/09/19
Dividendes et produits financiers reçus des filiales	494	296 126
Intérêts et produits assimilés	28 233	58 435
Intérêts et charges assimilées	-	65 430
TOTAL	14 392	289 131

4.12.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/20	Montant au 30/09/19
Cessions d'immobilisations		
Reprises sur provisions et dépréciations exceptionnelles	493	1 050
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles	-	594
Divers	-	10
TOTAL	-	111

4.12.3.4 Détail de la charge d'impôt et ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt est calculée au taux légal de 33,33% et s'analyse comme suit pour l'exercice 2020 :

(en milliers d'euros)	30/09/2020
Charge d'impôt du Groupe	
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	24 664
Crédit impôt	0
Autres	0
Produit net de l'exercice	24 664

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/20	impôt dû	Résultat net au 30/09/20	Résultat net au 30/09/19
Résultat courant	11 484		11 484	281818
Résultat exceptionnel	-	111	-	111
Produit d'impôt		24 664	24 664	37 336
Crédit impôt famille		-	-	6
TOTAL	11 373	24 664	36 037	294 847

4.12.4 NOTES SUR LE BILAN

4.12.4.1 État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant au 30/09/19	Augmentation	Diminution	Montant au 30/09/20
Immobilisations incorporelles	9 307			9 307
Immobilisations corporelles	58			58
TOTAL	9 365	0	0	9 365

Les immobilisations incorporelles se composent principalement du fonds commercial correspondant aux activités d'animation Groupe et de prestation de services

exercées par la Société. Du fait de la nature de ces contrats, il n'est pas amorti.

4.12.4.2 État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/19	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/20
Immobilisations incorporelles	7 307			7 307
Immobilisations corporelles	58			58
TOTAL	7 365	0	0	7 365

4.12.4.3 État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/19	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/20
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Créances sur participations	1 033 000			1 033 000
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts	59			59
Actions propres en voie d'annulation	50 000	20 000	50 000	20 000
Dépôts	15			15
TOTAL	2 824 260	20 000	50 000	2 794 260

Au 30 septembre 2020, le capital de la société Elior Participations est composé de 139 312 620 actions dont la société détient 139 312 617 actions pour une valeur brute totale de 1 740 721 milliers d'euros, les 3 autres actions étant détenues par des associés commanditaires sous forme de prêts à la consommation.

La société détient par ailleurs 500 actions de Bercy Participations pour une valeur totale de 462 milliers d'euros.

Suite à la signature du 11^{ème} amendement du SFA signé le 20 avril 2018, le financement externe du Groupe Elior est

désormais totalement porté par la société Elior Group, à l'exclusion des lignes de revolving qui restent tirées sur Elior Participations. La société Elior Group assure le financement des besoins du Groupe en dollars et en euros au moyen de prêts inter-compagnies. Les montants de ces prêts s'élevaient au 30 septembre 2020 à 1 033 millions d'euros.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décrit ci-avant, le montant des actions rachetées au 30 septembre 2020 s'élève à 20 millions d'euros.

4.12.4.4 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/20	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	1 033 073		1 033 073
Clients et comptes rattachés	114	114	
Autres créances	66 156	66 156	
Créances fiscales sur sociétés intégrées			
Groupe et associés	211 375	211 375	
Charges constatées d'avance	147	147	
TOTAL	1 310 865	277 792	1 033 073

4.12.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/20
Clients, factures à établir	-
Autres créances	63
TOTAL	63

4.12.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/20
Charges d'exploitations	147
Charges financières	0
TOTAL	147

4.12.4.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/19	Affectation Résultat 09/19	Distribution (1)	Augmentation de capital (2)	Réduction de capital (3)	Résultat au 30/09/20	Montant au 30/09/20
Capital	1 783				- - 43		1 740
Primes d'émission et d'apport	1 744 023				- 49 958		1 694 065
Réserves	177	2					179
Report à nouveau	329 820	243 133	1 250				574 203
Résultat	294 847	- 243 135	- 51 712			36 037	36 037
TOTAL	2 370 650		- 50 462		- - 50 001	36 037	2 306 224

- (1) Correspond à la distribution de dividende de 0,29€ par action pour un montant de 50,5 millions d'euros en numéraires et pour un montant de 1,3 millions d'euros en actions Elior Group
- (2) Correspond aux augmentations de capital liées à l'attribution définitive d'actions des plans de performance (voir 4.12.4.8)
- (3) Correspond aux réductions de capital liées au rachat d'actions propres en vue d'annulation

4.12.4.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/19	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/20
Nombre d'actions	178 319 146	74 672	4 268 550	174 125 268
Montant	1 783 191	747	42 686	1 741 253

Au 30 septembre 2020, le capital de la société Elior Group SA, est de 1 741 252,68 euros divisé en 174 125 268 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2020, 42 243 et 32 429 actions nouvelles ont été créées, respectivement suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de performance du 5 décembre 2017, du 11 mars et 27 octobre 2016.

Au 30 septembre 2020, le nombre de titres d'autocontrôle détenu par Elior Group est de 1 855 783 actions, dont

1 703 594 actions relatives au programme de rachat d'actions.

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 19 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 3 décembre 2019 d'annuler 4 268 550 actions d'autocontrôle qu'elle détenait au titre du programme de Rachat d'actions pour 50 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 42 686 euros ; la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

4.12.4.9 Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/2019	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2020
Autres provisions pour risques et charges	500	594		1 094
Provisions pour impôts	493		493	-
Provisions pour perte de change	8 230	7 897	8 230	7 897
Provisions pour dépréciation des titres	-	227		-
TOTAL	9 223	8 718	8 723	8 991
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation		594		
- financières		8 124	8 230	
- exceptionnelles			493	

4.12.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/20	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dette obligataire (placement privé en USD)				
Dette bancaire	530 000			530 000
Dettes financières diverses				
Fournisseurs	2 444	2 444		
Autres dettes	14 032	14 032		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	220 884	220 884		
Produits constatés d'avance				
TOTAL	767 360	237 360	0	530 000

Le tableau ci-dessous présente les dettes fournisseurs (hors provisions) par tranche de délai de paiement.

Montant et échéance des dettes fournisseurs	Total	0 jours	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	61 jours et +
Fournisseurs hors Groupe	299	180	119	0	0
Fournisseurs d'immobilisations Groupe	4	4	0	0	0
TOTAL	303	184	119	0	0

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2020 comprennent désormais uniquement une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2020 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2%.

En date du 26 mai 2020, la Société a obtenu une non application des limites du ratio financier (levier financier) à ne pas dépasser pour les clôtures au 30 septembre 2020 et 31 mars 2021. Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique toujours.

4.12.4.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/20
Dettes financières, intérêts courus	0
Fournisseurs et comptes rattachés	2 121
Dettes fiscales et sociales	1 805
Clients, Avoirs à établir	6 097
TOTAL	10 023

4.12.5 AUTRES INFORMATIONS

4.12.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/20
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 740 956
Prêts	1 033 000
Clients et comptes rattachés	114
Comptes courants financiers	211 375
Créances fiscales	0
Total	2 985 445
PASSIF	
Fournisseurs	4
Dettes fiscales	160 877
Autres dettes	4 488
Total	165 369
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	142
Produits financiers	19 804

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale. Les transactions avec les parties liées intervenues sur la période ne présentent

pas une importance significative et ont été conclues à des conditions normales de marché.

4.12.5.2 Engagements financiers

4.12.5.2.1 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 0,7% 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 2020 s'élève à 725 060 euros.

4.12.5.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group attribués :

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en millions d'euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,3	-	0,6
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	62 117	0,6
Total					62 117	
Actions de performance	15-juin-18	-	-	N/A	955 411	10,7
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N/A	1 471 130	13,7
Actions de performance	20-mars-20	-	-	N/A	1 710 723	1,8
Total					4 137 264	

- Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2020

Plans d'options de souscription d'actions attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20.

Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20.

Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Les actions de performance attribuées le 20 mars 2020 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 20 mars 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

4.12.5.2.3 Autres engagements

Elior Group continue de garantir les engagements d'Elior Participations pris au titre du contrat de crédit SFA

Les engagements incluait au 30/09/2018 une caution fiscale d'un montant de 3 224 104 euros qui a été levée en date du 4 décembre 2018.

4.12.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au	Au
	30/09/2020	30/09/2019
Cadres	15	18
TOTAL	15	18

4.12.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
<u>Participations</u>									
Bercy Participations ¹	37	198	100%	462	235			10	-
Elior Participations ¹	5 310	403 178	100%	1 740 721	1 740 721	1 033 000	26 160	15 180	-

- Exercice du 1er octobre 2019 au 30 septembre 2020, données sociales

4.12.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Ecart de conversion	- 7 897	- 2 632
Provisions	8 991	2 997
Allègement nette de la dette future d'impôt	1 094	365
Déficits reportables fiscalement avant intégration		
Déficits reportables fiscalement après intégration	500 884	166 961

4.12.5.6 Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 600 000 euros.

4.12.5.7 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2020

Le 24 novembre 2020, la société a obtenu la prorogation du covenant « holiday » du 30 septembre 2021 au 30 septembre 2022, date du prochain test. Ce covenant « holiday » est assorti des conditions et engagements suivants : (i) ajout d'un palier de marge de 50 bps, pour

les tests aux dates du 31 mars et 30 septembre 2021, (ii) aucune distribution de dividende tant que le ratio de levier après paiement est supérieur à 4x, (iii) montant cumulé des acquisitions jusqu'à maturité du financement limité à 50 millions d'euros tant que le ratio de levier est supérieur à 4x, (iv) utilisation de 50% des produits de tout nouveau financement au remboursement des tirages en cours.

4.12.5.8 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2015 30/09/2016	Exercice 1/10/2016 30/09/2017	Exercice 1/10/2017 30/09/2018	Exercice 1/10/2018 30/09/2019	Exercice 1/10/2019 30/09/2020
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 726 345	1 727 418	1 759 491	1 783 191	1 741 253
Nombre des actions ordinaires existantes	172 634 475	172 741 785	175 949 096	178 319 146	174 125 268
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	-	-	-		
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	-	-	-		
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	-	-	-		
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	22 933 610	20 773 973	15 996 850	21 085 696	16 810 476
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	- 41 659 242	140 410 025	11 134 444	241 453 333	11 368 549
Impôt sur les bénéfices	- 39 927 640	- 38 215 770	- 46 761 791	- 37 240 082	- 24 663 863
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	- 2 315 980	167 524 310	38 577 839	294 847 700	36 037 040
Droit des associés commandités					
Résultat distribué	72 506 480	72 521 904	59 822 693	59 816 146	51 712 552
Résultat par action					
Résultat avant impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,01	1,03	0,33	1,35	0,07
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-0,01	0,97	0,22	1,65	0,21
Dividende distribué à chaque action	0,42	0,42	0,34	0,34	0,29
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	21	16	22	18	15
Montant de la masse salariale de l'exercice	12 654 126	10 545 447	7 996 628	11 016 037	5 221 736
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	5 983 841	3 298 454	2 855 251	5 078 410	2 442 724

4.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2019-2020 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2020

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9 -11 Allée de l'Arche

92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er octobre 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons

pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Appréciation du risque de continuité d'exploitation

Risque identifié

Les comptes ont été arrêtés selon le principe de continuité d'exploitation.

Comme mentionné en note 1.1.1.2. « Événements significatifs de l'exercice », l'exercice 2019-2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui

Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 - RFA

a impacté significativement la performance des filiales d'Elior Group SA dans les secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020.

Par ailleurs, la note 1.1.4.10 « Montants et échéance des dettes » indique que Elior Group SA disposait au 30 septembre 2020 d'une dette bancaire senior d'une valeur de 530 millions d'euros à échéance 2023, et d'une trésorerie disponible de 115 milliers d'euros.

Compte tenu de la situation de trésorerie d'Elior Group SA au 30 septembre 2020, des hypothèses retenues par la direction en matière de perspectives d'activité, des projections de flux de trésorerie des filiales, de la structure d'endettement d'Elior Group SA et de l'accord des banques sur la suspension du test de covenant jusqu'au 30 septembre 2022 la direction estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de son activité et de celle de ses filiales

Nous avons considéré l'appréciation de la continuité d'exploitation d'Elior Group SA comme un point clé de l'audit compte tenu des conditions attachées à son endettement, des garanties données au titre du financement d'Elior Participations et des estimations de la direction concernant les perspectives d'activité et de flux de trésorerie de ses filiales.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les besoins de liquidité d'Elior Group SA au regard de son activité, des ressources actuelles, de ses engagements de financement et des perspectives d'activité de ses filiales.

Nous avons pris connaissance, dans cet objectif, des documents relatifs à l'accord de suspension du test de covenant obtenu des banques de référence pour les 30 septembre 2021 et 31 mars 2022.

Nos travaux ont également consisté à confirmer la capacité de recouvrement des prêts aux filiales par l'analyse des prévisions de leurs flux de trésorerie et la prise de connaissance (i) des procédures mises en œuvre pour les élaborer et (ii) des principales hypothèses retenues pour leur établissement. Nous avons apprécié leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers business plans. Ces prévisions ont été réalisées sous le contrôle de la direction et approuvées par le Conseil d'Administration.

Nous avons également apprécié leur caractère raisonnable par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives à la description de la ligne de crédit et covenants de la note 1.1.4.10 « Montants et échéance des dettes » de l'annexe aux comptes sociaux.

Évaluation des titres de participations et des créances rattachées

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées, figurant au bilan au 30 septembre 2020 pour un montant net de 2 794 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan. Ils sont principalement constitués des titres de la société Elior Participations qui détient l'intégralité des filiales du groupe.

Comme indiqué dans les notes 1.1.2.2.2. « Participations et autres titres immobilisés » et 1.1.2.2.3 « Créances » de l'annexe aux comptes sociaux, la valeur d'inventaire de ces actifs est estimée par la direction sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus à la clôture de l'exercice, corrigée des perspectives d'évolution des filiales.

L'estimation de la valeur d'inventaire requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, en particulier pour les éléments prévisionnels des filiales (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays et les activités considérés).

L'environnement économique auquel sont confrontées certaines filiales et les impacts attendus de la crise sanitaire COVID-19 sur leur niveau d'activité ont entraîné une forte baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation et des créances rattachées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres et créances concernés :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié que :

- les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements

Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 – RFA

opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation appropriée ;

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons apprécié :

- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités des filiales directes et indirectes contrôlées par Elior Group SA ;
- la fiabilité du processus d'établissement de ces estimations ;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie sur cinq ans avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'inventaire des titres de participation et créances rattachées, nos travaux ont consisté également à :

- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par les articles L.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé commissaire aux comptes de la société Elior Group SA par l'Assemblée Générale du 20 mars 2020. Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'Assemblée Générale du 26 octobre 2006.

Au 30 septembre 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la première année d'exécution de son mandat et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quatorzième année de sa mission, sans interruption, dont sept années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas

Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 - RFA

d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une
- erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Commentaires sur l'exercice 2019-2020 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2019-2020 – RFA

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et

dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 janvier 2021 ;

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

PricewaterhouseCoopers Audit

Frédéric Gourd

Matthieu Moussy

4.14 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2020

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 réglementées:

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Waiver and Amendment Request Letter du 24 avril 2020 établie dans le cadre du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
24 avril 2020

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group) en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA d'autre part

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature de la *Waiver and Amendment Request Letter* du 24 avril 2020, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations)

Nature et objet : en vue de sécuriser son contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement* (SFA) conclu le 23 juin 2006 et amendé en dernier ressort par le onzième avenant du 20 avril 2018, Elior Group a formulé le 24 avril 2020 auprès du Crédit Agricole Corporate & Investment Bank une *Waiver and Amendment Request Letter* dans le cadre du SFA, demandant, notamment :

- la non-application des limites de ratio de levier à septembre 2020 et mars 2021 ;
- d'augmenter la grille de marge.

Ces demandes (*Waiver and Amendment Requests*) ont été acceptées par Crédit Agricole Corporate & Investment Bank le 26 mai 2020.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : l'opération permettra au Groupe de ne pas se trouver en défaut pour non-respect de covenant (ratio de levier « dette nette/EBITDA ») en période de COVID-19 et ainsi de sécuriser son financement à travers son contrat de crédit senior.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Waiver and Amendment Request Letter du 9 novembre 2020 établie dans le cadre du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 novembre 2020

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group), en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA d'autre part

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature de la *Waiver and Amendment Request Letter* du 9 novembre 2020, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations)

Nature et objet : en vue de sécuriser son contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement* (SFA) conclu le 23 juin 2006 et amendé en dernier ressort par le onzième avenant du 20 avril 2018, Elior Group a formulé le 9 novembre 2020 auprès du Crédit Agricole Corporate & Investment Bank un *Waiver and Amendment Request Letter* dans le cadre du SFA, demandant, notamment :

- d'étendre la non-application des limites de ratio de levier à septembre 2021 et mars 2022 ;
- d'augmenter la grille de marge (hausse applicable à partir de septembre 2021) ;
- d'ajouter de nouvelles obligations :
 - o Obligation de maintien d'un niveau de liquidité minimum de 200 millions d'euros ;
 - o Non-paiement de dividende si le ratio de levier est supérieur à 4,00 ;
 - o Acquisitions limitées à 50 millions d'euros si le ratio de levier est supérieur à 4,00.

Ces demandes (*Waiver and Amendment Requests*) ont été acceptées par Crédit Agricole Corporate & Investment Bank le 24 novembre 2020.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : l'opération permettra au Groupe de ne pas se trouver en défaut pour non-respect de covenant (ratio de levier « dette nette/EBITDA ») en période de COVID-19 et ainsi de sécuriser son financement à travers son contrat de crédit senior.

CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement* (SFA) incluant les modifications liées au Onzième avenant au SFA

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 9 mars 2018

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group) en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et les différents établissements financiers agissant en tant que banques coordinatrices, prêteurs et/ou agent

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature du onzième avenant au SFA, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations)

Nature et objet : en vue d'optimiser sa structure de financement, Elior Group a conclu un nouvel avenant au contrat SFA mis en place le 23 juin 2006 au cours de l'exercice 2017/2018 permettant, notamment :

- d'étendre à 2023 la maturité des lignes de crédit existantes dans le cadre du SFA ;
- d'augmenter les lignes de crédit revolving de 150 millions d'euros ;
- de baisser la marge du financement en dollars de 5 points de base ; et
- de simplifier la documentation contractuelle.

Les autres clauses du SFA demeurent inchangées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 janvier 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd

5

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 Renseignements concernant Elior Group	312		
5.1.1 Objet social (article 2 des statuts)	312	5.2.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital autorisé mais non émis	325
5.1.2 Exercice social (article 22 des statuts)	312	5.2.5 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	325
5.1.3 Organes de direction	312	5.2.6 Historique du capital social	326
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	317	5.3 L'actionnariat de la Société - RFA	329
5.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	318	5.3.1 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2020 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2019/2020 et jusqu'au 31 DECembre 2020	329
5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	318	5.3.2 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018/2019 et jusqu'au 31 décembre 2019	334
5.1.7 Assemblées générales (article 20 des statuts)	318	5.3.3 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017/2018 et jusqu'au 31 décembre 2018	335
5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	319	5.3.4 Droit de vote des actionnaires	335
5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	319	5.3.5 Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	335
5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	320	5.3.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	336
5.1.11 Règles applicables à la modification des statuts	320	5.3.7 Structure de contrôle	336
5.2 Le capital social - RFA	321		
5.2.1 Capital social émis et capital social autorisé mais non émis	321		
5.2.2 Titres non représentatifs de capital	324		
5.2.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	324		

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société, des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ou encore de la réduction de capital opérée par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 20 mars 2020.

Les Statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français.

Les Statuts et le Règlement Intérieur sont disponibles sur le site internet de la Société (www.eliorgroup.com).

5.1.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger une activité de société holding détenant des participations financières dans toutes sociétés, entreprises ou autres entités créées ou à créer, par tous moyens.

La Société a également pour objet la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

5.1.2 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 22 DES STATUTS)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1^{er} octobre et se termine le 30 septembre de chaque année.

5.1.3 ORGANES DE DIRECTION

5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)

Le conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

L'article 1.3 du Règlement Intérieur stipule que le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre

par le directeur général ou le ou les directeurs généraux délégués sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel « 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 outre, dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 22-10-7 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17 du Code de commerce, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 22-10-3 du Code de commerce.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, cooptés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

Au surplus, un administrateur représentant les salariés est, conformément à l'article L. 22-10-7 du Code de commerce, désigné par le comité de groupe prévu à l'article L. 2333-1 du Code du travail.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est strictement supérieur à huit, un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités dans un délai de six mois suivant la nomination du neuvième administrateur par l'assemblée générale.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est égal ou inférieur à huit, le mandat du second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme et n'est pas renouvelé.

Le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs représentant les salariés est apprécié à la date de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un ou plusieurs sièges d'administrateur représentant les salariés, le ou les sièges vacants seront pourvus dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un ou plusieurs

administrateurs représentant les salariés en application de l'article L. 22-10-7 du Code de commerce, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constatera la sortie de la Société du champ de ladite obligation.

La durée des fonctions d'administrateur 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 :

- Etre ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- Être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe 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 d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas en outre :

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société ;

- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq dernières années ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le président du conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

La composition du conseil d'administration est décrite dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel.

5.1.3.3 Présidence du conseil d'administration (article 17 des Statuts)

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président, nommé pour une durée qui ne peut excéder celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et

conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet des dites 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, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les

situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et,

- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Par décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a décidé de conférer à Gilles Auffret le rôle d'administrateur référent.

5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut nommer un vice-président, personne morale ou physique. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par ce dernier dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration a procédé à la constitution des comités permanents suivants :

- (i) un comité d'audit ;
- (ii) un comité des nominations ;
- (iii) un comité des rémunérations ; et,
- (iv) un comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

5.1.3.8 Censeurs (article 19 des Statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs.

Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux et recevoir une rémunération déterminée par le conseil d'administration.

Les censeurs sont nommés pour quatre ans au plus. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions.

5.1.3.9 Fonctionnement du conseil d'administration (article 16 des Statuts et article 3 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres, faite par tous moyens, même verbalement, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Le Règlement Intérieur prévoit, le cas échéant, la liste des décisions requérant une majorité plus forte. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Le Règlement Intérieur prévoit que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou de télétransmission satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

5.1.3.10 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration effectue une répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs entre ces derniers sur proposition du comité des rémunérations, sur la base du montant global des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs alloué par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du conseil.

L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu au versement d'une rémunération supplémentaire due au titre du mandat d'administrateur ou d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

5.1.4 DIRECTION 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 ne peut être âgé de plus de 70 ans. Les fonctions du directeur général prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que ce dernier aura atteint l'âge de 70 ans.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général 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 3.1.5. « Limitations des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

5.1.4.3 Directeurs généraux délégués (article 18 des Statuts)

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques en qualité de directeur général délégué. Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La limite d'âge des directeurs généraux délégués est fixée à 70 ans. Les fonctions de directeur général délégué prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que le directeur général délégué concerné ait atteint l'âge de 70 ans.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

5.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉES AUX ACTIONS

5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des Statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des Statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

5.1.6 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 20.6 DES STATUTS)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les Statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux Statuts et aux décisions de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

5.1.5.4 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

5.1.5.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

5.1.7 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 dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur les informations concernant le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou

indirectement, seul ou de concert au sens des articles L 233-10 et suivants du code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du code de commerce.

5 Informations sur la Société et son capital

Renseignements concernant Elior Group

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 d'Enregistrement Universel.

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.

5.1.11 RÈGLES APPLICABLES À LA MODIFICATION DES STATUTS

Les modifications des statuts sont réalisées conformément à la réglementation en vigueur.

5.2 LE CAPITAL SOCIAL - RFA

5.2.1 CAPITAL SOCIAL ÉMIS ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Au 31 décembre 2020, le capital s'élève à 1 741 478,23 euros, divisé en 174 147 823 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 du 20 mars 2020 au conseil d'administration et en cours de validité.

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
18 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 520 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 19^e, 20^e et 22^e résolutions de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et de la 21^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 22 mars 2019.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 675 millions d'euros. Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu de la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 16^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
19 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 260 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 15 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020). Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 20^e et 22^e résolutions de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et de la 21^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 22 mars 2019.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 335 millions d'euros.</p> <p>Le montant nominal de toute émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'émission de titres de créances fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p>

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
	<p>Prise d'effet de la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 17^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
20 ^e	<p>Délégation de pouvoirs : augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total maximum : 10 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 18^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
21 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant maximum de l'augmentation de capital : dans la limite des sommes pouvant être incorporées au capital à la date du conseil d'administration faisant usage de la présente délégation.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 19^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
22 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Plafond : 2 % du capital au jour de l'utilisation de cette délégation.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 20^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
23 ^e	<p>Autorisation : réduction du capital par annulation d'actions.</p> <p>Durée : 24 mois.</p> <p>Plafond : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation.</p>

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
	Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 22 ^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 a consenti, dans sa 21^e résolution, l'autorisation suivante :

21 ^e	<p>Autorisation : attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.</p> <p>Durée : 38 mois.</p> <p>Plafond : 2,7 % du capital social au jour de la décision d'attribution, sous pouvoir excéder 1% par an. Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 30% de l'ensemble des attributions effectuées par le conseil d'administration en vertu de la présente autorisation.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente autorisation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa 32^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>
-----------------	--

5.2.2 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital

5.2.3 AUTOCONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

5.2.3.1 Autorisation donnée par l'assemblée générale

Le 20 mars 2020, les actionnaires de la Société ont voté une résolution visant à autoriser le conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 22-10-62 du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 340 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 20 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 22 mars 2019.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant par tous moyens accès au capital de la Société ; ou
- leur utilisation dans le cadre de toute opération de couverture des engagements de la Société au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution des cours des actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plans d'options d'achat d'actions ou (ii) de plans d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du code du travail, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou

- plus généralement, la réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Mise en œuvre de l'autorisation

1/Par décision en date du 20 mars 2020, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du même jour, en vue de l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société, par les Sociétés Oddo BHF et Natixis, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation. Les moyens affectés pour la mise en œuvre de ce contrat sont de 3 millions d'euros.

Du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, la Société a effectué les mouvements suivants dans le cadre de ce contrat de liquidité :

- achat de 1 027 637 actions pour un montant global de 8 950 123,57 euros et un cours moyen de 8,71 euros ;
- vente de 933 755 actions pour un montant global de 8 172 072,76 euros et un cours moyen de 8,75 euros.

Au 30 septembre 2020, le compte de liquidité de la Société était alors composé de 152 189 actions.

2/Par décision du 6 décembre 2019 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22^{ème} résolution, le conseil d'administration a procédé à l'annulation de 4 268 550 des actions auto-détenues dans le cadre du mandat de rachat mis en œuvre par le conseil d'administration le 28 juin 2019 (cf. section 5.2.3.1 du document d'enregistrement universel 2018/2019).

3/ Par décision en date du 21 janvier 2020, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mars 2019, en vue de leur annulation dans le cadre d'une réduction du capital de la Société.

La Société a donné mandat à Natixis d'acheter avant le 19 mars 2020 sur les marchés Euronext, Chi-X, Turquoise et Bats, une quantité d'actions représentant un maximum brut hors frais de 20 millions d'euros et à un prix maximum de 13,50 euros par action.

Dans le cadre de ce mandat, la Société a racheté 1 703 594 actions (représentant 0,97 % de son capital au 30 septembre 2020), au cours moyen unitaire de 11,74 euros et moyennant des frais de négociation de 12.000 euros hors taxes.

A la suite de ce rachat d'actions, Elior Group détient directement 183 de ses propres actions (hors contrat de liquidité et rachat d'actions).

Depuis le 1^{er} octobre 2020, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions, en dehors du contrat de liquidité susvisé.

5.2.3.2 Autres titres donnant accès au capital

La Société n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'action ou action de performance autres que celles attribuées par la Société dans le cadre des plans décrits à la section 3.1.7.3 du Document d'Enregistrement Universel. Il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital.

5.2.4 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Néant.

5.2.5 CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

Néant.

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

5.2.6 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Au 1^{er} octobre 2011, le capital de la Société était de 1 395 220,58 euros, composé de 139 522 058 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime incluse		
02/02/2012	Réduction du capital non motivée par des pertes	0,01	349 692 363,00	1 088 203,58	108 802 358
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Fidelior)	0,01	3 610 131,98	1 093 864,62	109 386 462
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Sofilior)	0,01	3 468 744,04	1 099 186,42	109 918 642
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Eurelior)	0,01	3 468 949,03	1 104 508,22	110 450 822
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Financière Elior)	0,01	5 145 047,72	1 113 023,01	111 302 301
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Fidelior)	0,01	(3 491 219,40)	1 107 361,97	110 736 197
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Sofilior)	0,01	(3 414 990,67)	1 102 040,17	110 204 017
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Eurelior)	0,01	(3 414 990,67)	1 096 718,37	109 671 837
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Financière Elior)	0,01	(4 818 033,03)	1 088 203,58	108 820 358
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Bercy Présidence)	0,01	949 011,73	1 088 859,85	108 885 985
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Novelior)	0,01	741 623,25	1 112 013,89	111 201 389
11/06/2014	Réduction de capital (annulation des ABSA)	0,01	(741 000,00)	1 109 013,89	110 901 389
13/06/2014	Augmentation de capital	0,01	784 467 782,12	1 641 217,27	164 121 727
13/06/2014	Augmentation de capital réservée	0,01	1 340 720,92	1 642 126,85	164 212 685
10/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	864 467,70	1 643 643,46	164 364 346
30/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	35 397,00	1 643 705,56	164 370 556
31/12/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	3 705,00	1 643 712,06	164 371 206
28/02/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	48 135,30	1 643 796,36	164 379 636
24/03/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	159 708,70	1 644 076,06	164 407 606
30/06/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	938 048,58	1 645 716,64	164 571 664

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)	Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions	
24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01	134 979 075	1 722 891,64	172 289 164
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	206 249,10	1 723 252,44	172 325 244
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	165 151,40	1 723 541,44	172 354 144
31/03/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	288 440,60	1 724 046,14	172 404 614
30/06/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	589 972,80	1 725 077,94	172 507 794
30/09/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	724 315,81	1 726 344,75	172 634 475
31/12/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	613 311,00	1 727 417,85	172 741 785
13/04/2018	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01	36 249 209,20	1 748 892,50	174 889 250
26/04/2018	Augmentation de capital suite à la mise en place du plan épargne groupe	0,01	15 229 987,00	1 759 490,96	175 949 096
19/03/2019	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	421,98	1 759 912,94	175 991 294
16/04/2019	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01	27 305 703,96	1 783 191,46	178 319 146
05/12/2019	Attribution gratuite d'actions	0,01	422,43	1 783 613,89	178 361 389
06/12/2019	Réduction du capital par annulation des actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	0,01	42 685,50	1 740 928,39	174 092 839
11/03/2020	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	324,29	1 741 252,68	174 125 268
27/10/2020	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	225,55	1 741 478,23	174 147 823

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- les augmentations de capital successives intervenues en raison de l'exercice d'options de souscription des plans en vigueur (plans 2010 et 2011 décrits en section 3.1.6.3 du document de référence 2016/2017) ;
- l'augmentation de capital du 13 avril 2018 résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017, décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018 ;
- l'augmentation de capital du 26 avril 2018 au profit des adhérents à un plan épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit, décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018 ;

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

- l'augmentation de capital du 19 mars 2019 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plans 2016/1, 2016/2 et 2017/1 décrits en section 3.1.7.3 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 16 avril 2019 résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 22 mars 2019 ;
- l'augmentation de capital du 5 décembre 2019 résultant de l'attribution gratuite d'actions du plan 2017/1 (décrit en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- la réduction du capital du 6 décembre 2019 par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, autorisé par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 ;
- l'augmentation de capital du 11 mars 2020 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plans 2016/1 et 2016/2 décrits en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 27 octobre 2020 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plan 2016/2 décrit en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

5.3.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2020 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2019/2020 ET JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2020

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2020 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM¹	34 849 501	20,01 %	34 849 501	20,01 %	34 849 501	20,01 %
Emesa	13 339 519	7,66 %	13 339 519	7,66 %	13 339 519	7,66 %
FSP	9 050 000	5,20 %	9 050 000	5,20 %	9 050 000	5,20 %
Flottant²	115 085 448	66,08 %	115 085 448	66,08 %	115 085 448	66,08 %
Actions auto-détenues³	1 823 355	1,05 %	1 823 355	1,05 %	sans objet	sans objet
TOTAL	174 147 823	100,00 %	174 147 823	100,00 %	172 314 419⁴	100 %

(1) Société du Groupe SOFIBIM, contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,4 %

(3) Conformément à la décision du conseil d'administration du 21 janvier 2020 et à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22^e résolution, la Société a procédé au rachat de 1 703 594 de ses propres actions (soit 0,97% de son capital au 30 septembre).

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote.

A la connaissance de la société, il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital depuis le 31 décembre 2020.

Déclaration de franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert doit informer la Société et l'AMF de la détention directe ou indirecte d'un nombre d'actions (ou de titres assimilés à des actions ou des droits de vote conformément à l'article L.233-9 du Code de commerce) représentant, plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de votes théoriques, dans un délai de quatre jours à compter du franchissement du seuil de participation à la

baisse ou à la hausse (article L.233-7 du Code de commerce).

En outre, les Statuts de la Société prévoient que toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du montant total des actions ou de droits de vote, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, doit en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception.

Cette déclaration est par ailleurs renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi.

Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

informer la Société dans le même délai de cinq jours et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il est également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas d'inobservation de ces dispositions statutaires, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies, par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice, que ceux décrits ci-après au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 31 décembre 2020 :

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
La Financière de l'Échiquier	17 octobre 2019	3 %	-	baisse	2,97 %	2,97 %
Franklin Resources, Inc	5 novembre 2019	3 %	-	baisse	2,99 %	2,99 %
Sycomore Asset Management	1 ^{er} novembre 2019	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Fonds Stratégique de Participations	6 décembre 2019	5 %	5 %	hausse	5,11 %	5,11 %
Franklin Resources, Inc	17 décembre 2019	2 %	-	baisse	1,88 %	1,88 %
BDL Capital Management	17 décembre 2019	3 %	-	hausse	3,17 %	3,17 %
BlackRock	31 décembre 2019	5 % - 4% - 3 %	5 %	baisse	2,10 %	2,10 %
La Financière de l'Échiquier	16 janvier 2020	3 %	-	baisse	2,94 %	2,94 %
BlackRock	27 janvier 2020	2 %	-	baisse	1,47 %	1,47 %
AXA Investment Managers	13 février 2020	1 %	-	hausse	1,37 %	1,37 %
Sycomore Asset Management	12 février 2020	1 %	-	baisse	0,99 %	0,99 %
Fidelity International	21 février 2020	3 %	-	hausse	3,05 %	3,05 %
Groupe Caisse des Dépôts	26 février 2020	3 %	-	hausse	3,08 %	3,08 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
La Financière de l'Échiquier	26 février 2020	3 %	-	hausse	3,01 %	3,01 %
La Financière de l'Échiquier	3 mars 2020	3 %	-	baisse	2,92 %	2,92 %
Groupe Caisse des Dépôts	4 mars 2020	3 %	-	baisse	2,99 %	2,99 %
BDL Capital Management	6 mars 2020	4 %	-	hausse	4,2 %	4,2 %
Franklin Resources, Inc	10 mars 2020	1 %	-	baisse	0,94 %	0,94 %
BDL Capital Management	11 mars 2020	5 %	5 %	hausse	5,1 %	5,1 %
Wellington Management Group LLP	18 mars 2020	4 %	-	baisse	3,86 %	3,86 %
Edmond de Rothschild	26 mars 2020	1 %	-	baisse	0,60 %	0,60 %
Wellington Management Group LLP	27 mars 2020	4 %	-	hausse	4,22 %	4,22 %
Citigroup	16 avril 2020	4 %	-	baisse	3,04 %	3,04 %
JO Hambro	16 avril 2020	1 %	-	hausse	1,06 %	1,06 %
Groupe Caisse des Dépôts	17 avril 2020	3 %	-	hausse	3,00 %	3,00 %
Groupe Caisse des Dépôts	22 avril 2020	3 %	-	baisse	2,83 %	2,83 %
Federal Finance Gestion	25 avril 2020	1-2 %	-	baisse	0,48 %	0,48 %
Sycomore Asset Management	7 mai 2020	2 %	-	hausse	2,03 %	2,03 %
JO Hambro	27 mai 2020	1 %	-	baisse	0,99 %	0,99 %
Wellington Management Group LLP	28 mai 2020	4 %	-	hausse	4,01 %	4,01 %
Amundi	29 mai 2020	1 %	-	baisse	0,96 %	0,96 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Wellington Management Group LLP	4 juin 2020	4 %	-	baisse	3,99 %	3,99 %
Wellington Management Group LLP	10 juin 2020	4 %	-	hausse	4,00 %	4,00 %
Wellington Management Group LLP	17 juin 2020	4 %	-	baisse	3,99 %	3,99 %
AXA Investment Managers	30 juin 2020	1 %	-	baisse	0,97 %	0,97 %
Sycomore Asset Management	2 juillet 2020	2 %	-	baisse	1,88 %	1,88 %
Wellington Management Group LLP	2 juillet 2020	4 %	-	hausse	4,01 %	4,01 %
Groupe Caisse des Dépôts	6 juillet 2020	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
JO Hambro	12 août 2020	1 %	-	baisse	0,97 %	0,97 %
Groupe Caisse des Dépôts	27 août 2020	1 %	-	baisse	0,96 %	0,96 %
BlackRock	28 août 2020	2 %	-	hausse	2,08 %	2,08 %
BlackRock	31 août 2020	2 %	-	baisse	1,87 %	1,87 %
Citadel	10 septembre 2020	1 %	-	hausse	1,25 %	1,25 %
Citigroup	10 septembre 2020	4 %	-	baisse	3,46 %	3,46 %
BlackRock	11 septembre 2020	2 %	-	hausse	2,14 %	2,14 %
BDL Capital Management	14 septembre 2020	6 %	-	hausse	6 %	6 %
Citigroup	14 septembre 2020	3 %	-	baisse	2,59 %	2,59 %
BlackRock	23 septembre 2020	2 %	-	baisse	1,98 %	1,98 %
Brandes Investment Partners	24 septembre 2020	1 %	-	hausse	1,01 %	1,01 %
BlackRock	25 septembre 2020	2 %	-	hausse	2,14 %	2,14 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
BlackRock	28 septembre 2020	2 %	-	baisse	1,80 %	1,80 %
BlackRock	29 septembre 2020	2 %	-	hausse	2,03 %	2,03 %
BlackRock	12 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,96 %	1,96 %
BlackRock	13 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,09 %	2,09 %
BlackRock	14 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,90 %	1,90 %
BlackRock	20 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
Citadel	21 octobre 2020	1 %	-	baisse	0,98 %	0,98 %
BlackRock	21 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,77 %	1,77 %
Sycomore Asset Management	27 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
Fidelity International	5 novembre 2020	3-2-1 %	-	baisse	0,76 %	0,76 %
Citigroup	10 novembre 2020	3 %	-	hausse	3,12 %	3,12 %
BlackRock	11 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,13 %	2,13 %
Citigroup	12 novembre 2020	3 %	-	baisse	2,96 %	2,96 %
BlackRock	12 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,89 %	1,89 %
Sycomore Asset Management	16 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Caisse de dépôt et de placement du Québec	18 novembre 2020	6-5-4-3-2 %	5 %	baisse	1,99 %	1,99 %
BlackRock	24 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,21 %	2,21 %
Caisse de dépôt et de placement du Québec	24 novembre 2020	1 %	-	baisse	0,67 %	0,67 %
BlackRock	25 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
BlackRock	27 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,12 %	2,12 %
BlackRock	30 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,86 %	1,86 %
Abu Dhabi Investment Authority	1 ^{er} décembre 2020	1 %	-	hausse	1,03 %	1,03 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Millennium	3 décembre 2020	1%	-	hausse	1,0004 %	1,0004 %
Millennuim	3 décembre 2020	1 %	-	baisse	0,99 %	0,99 %
BlackRock	29 décembre 2020	2 %	-	hausse	2,05 %	2,05 %

5.3.2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2018/2019 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2019

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %
Emesa	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %
CDPQ	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %
FSP	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %
Flottant ²	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %
Actions auto-détenues ³	50 235	0,0 %	50 235	0,0 %	sans objet	sans objet
TOTAL	174 092 839	100,00 %	174 092 839	100,00 %	174 042 604⁴	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,6 %

(3) Par décision du 6 décembre 2019 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22e résolution, le conseil d'administration a procédé à l'annulation des 4 268 550 actions auto-détenues qu'Elior Group a racheté dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions (voir section 5.2.3.1 du Document d'Enregistrement Universel).

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018/2019 figure à la section 5.3 du document d'enregistrement universel déposé le 18 janvier 2020.

5.3.3 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2017/2018 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2018

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	39 878 255	22,7 %	39 878 255	22,7 %	39 878 255	22,7 %
Emesa	17 087 800	9,7 %	17 087 800	9,7 %	17 087 800	9,7 %
CDPQ	11 580 582	6,6 %	11 580 582	6,6 %	11 580 582	6,6 %
FSP	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %
Flottant ²	98 479 176	55,9 %	98 479 176	55,9 %	98 479 176	55,9 %
Actions auto-détenues	32 830	0,0 %	32 830	0,0 %	sans objet	sans objet
TOTAL	175 949 096	100,00 %	175 949 096	100,00 %	175 916 266³	100,00 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,6 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017/2018 figure à la section 5.3 du document de référence déposé le 24 janvier 2019.

5.3.4 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

Au 30 novembre 2020, le nombre total d'actions s'élève à 174 147 823, représentant autant de droits de votes théoriques alors que le nombre total de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote est de

172 314 419 au 1^{er} décembre 2020. L'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote correspond aux actions auto-détenues et privées de droit de vote (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.3.1).

5.3.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

À la date du Document d'Enregistrement Universel, les actionnaires connus détenant plus de 5 % du capital de la Société et membres du conseil d'administration sont :

- la société BIM, détenue par la société holding Sofibim, administrateur et actionnaire historique et de référence. Cette structure est représentée par Robert Zolade ;
- la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Vanessa Llopart, nommée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 11 mars 2016 ;

- le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Virginie Duperat Vergne, nommé par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 9 mars 2018.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 24 novembre 2020 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres dont EMESA et FSP.

En effet, outre le respect des critères d'indépendance tels que précisés par le code AFEP-MEDEF, par ces entités, le conseil d'administration, après examen par le comité des nominations, a estimé que les participations détenues par EMESA (7,66 %) et FSP (5,20 %) dans le capital de la Société

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

n'affectaient pas leurs libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite en section 3.1 du Document d'Enregistrement Universel.

5.3.6 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

5.3.7 STRUCTURE DE CONTRÔLE

La Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

6

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	338
6.1.1	Contrat de Crédit Senior	338
6.1.2	Programme de Titrisation de Créances	338
6.2	Documents accessibles au public	339
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	340
6.3.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	340
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	341
6.4	Informations incluses par référence	342
6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	343
6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	344
6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	348
6.8	Table de concordance du rapport de gestion	349

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 4.8.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.2 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.8.5 « Programme de Titrisation de Créances » du Document d'Enregistrement Universel.

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 2020-2021 est présenté à la section 1.8 du Document d'Enregistrement Universel.

Ces documents sont également consultables sur le site www.eliorgroup.com.

6.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES - RFA

6.3.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, 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.

Le 12 janvier 2021,

Le directeur général,

Philippe Guillemot.

6.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires			
PricewaterhouseCoopers Audit Représenté par M. Matthieu Moussy 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 octobre 2006	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023
Deloitte & Associés Représenté par M. Frédéric Gourd 6, place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	20 mars 2020	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025
Suppléants			
BEAS (Groupe Deloitte) Représenté par M. Laurent Odobez 6, place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	20 mars 2020	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025
M. Jean-Christophe Georghiou¹ 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023

(1) Nommé en remplacement de Monsieur Yves Nicolas par l'assemblée générale du 26 mai 2014

6.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement délégué (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020 présentés dans le présent document d'enregistrement universel ;
- 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 2019 présentés dans le document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 janvier 2020 ;
- 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 2018 présentés dans le document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 janvier 2019

En application de l'annexe 1 du Règlement (UE) 2017/1129, Elior n'a aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage qui a eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document d'Enregistrement Universel contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle.

Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des Services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni.

Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats.

Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société.

Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document d'Enregistrement Universel relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache 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 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et aux pages du Document d'Enregistrement Universel :

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections	Numéros de page
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	6.3.1	340
2	Contrôleurs légaux des comptes	6.3.2	341
3	Facteurs de risques	3.2	174-191
4	Informations concernant Elior Group	1.4	12-13
5	Aperçu des activités		
5.1	Principales activités	1.7.1	18-27
5.2	Principaux marchés	1.7.1, 1.7.2, 1.7.4, 1.7.5; 4.2	18-27, 28-29, 35-37, 38-39, 197-203
5.3	Évènements exceptionnels	4.10.5.2, 4.12.1.2	233-234, 292
5.4	Stratégie et objectifs	1.7.1.3, 1.7.2	20-27, 28-29
5.5	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.1.4, 3.2.1.5, 3.2.1.6, 3.2.1.7, 3.2.1.10, 3.2.3.2	178-179, 179-180, 180, 180-181, 182, 187-188
5.6	Position concurrentielle	1.7.3, 3.2	29-34, 174-191
5.7	Investissements	4.3, 4.8.6.1	204-207, 220
6	Structure organisationnelle		
6.1	Description sommaire du Groupe	1.4, 1.7.1	12-13, 18-27
6.2	Liste des filiales importantes	1.5, 4.10.12	14, 281-284

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections	Numéros de page
7	Examen de la situation financière et du résultat		
7.1	Situation financière	4.2, 4.7, 4.8	197-203, 212, 213-220
7.2	Résultats d'exploitation	4.10	222-284
8	Trésorerie et capitaux		
8.1	Informations sur les capitaux	4.10.4, 4.12.4.8	232, 297
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	4.3, 4.10.3	204-207, 231-232-
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	4.3, 4.10.7.1	204-207, 247
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités du Groupe	4.10.7.11, 4.10.7.15	258, 260
8.5	Sources de financement attendues	4.1	195-196
9	Environnement réglementaire	1.7.6	40-49
10	Informations sur les tendances	1.7.1.3, 1.7.2, 1.7.4	20-27, 28-29, 35-37
11	Prévisions ou estimations du bénéfice		
12	Conseil d'administration et direction générale		
12.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3	99-103, 104, 104-133
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.3.1.1, 3.1.3.1.3	108-110, 121
13	Rémunérations et avantages		
13.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.6, 3.1.7, 4.10.9.1	137-149, 150-173, 278

6 Informations complémentaires

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections	Numéros de page
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	4.2, 4.12.4.9 4.10.6.12	197-203, 298, 241
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.3.1	104-121
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.3.1.4	121
14.3	Informations sur le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale	3.1.3.4.1, 3.1.3.4.2, 3.1.3.4.3, 3.1.3.4.4, 3.1.3.4.5	125-127, 127-128, 128-130, 130-132, 132-133
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3, 3.1.4	98-194, 134
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1	99-173
15	Salariés		
15.1	Nombre de salariés	1.3.2, 4.10.7.3	9, 248-249
15.2	Participations et stock-options	3.1.7, 5.2.3, 5.3.1	150-173, 324-325, 329-333
15.3	Participations des salariés dans le capital	5.3.1	329-333
16	Principaux actionnaires		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	329-336
16.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1	329-333
16.3	Contrôle d'Elior Group	5.3.7	336
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.6	336

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections	Numéros de page
17	Transactions avec les parties liées	4.10.9.1, 4.10.9.2	278
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1	Informations financières historiques	6.4	342
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	4.11, 4.13	285-289, 304-308
18.4	Informations financières pro forma	NA	
18.5	Politique en matière de dividendes	4.7	212
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2, 6.4	174-191, 342
18.7	Changement significatif de la situation financière	3.2.1.2, 3.2.1.3, 3.2.1.4, 3.2.1.6, 3.2.1.7, 3.2.1.10, 4.5	176-177, 177- 178, 178-179, 180-181, 182, 208
19	Informations complémentaires		
19.1	Capital social	5.2.1, 5.2.5, 5.2.6, 4.12.4.7, 4.12.4.8	321-323, 325, 326-328, 297
19.2	Acte constitutif et statuts	5.1	312-320
20	Contrats importants	4.8.2, 4.8.3, 4.8.4, 4.8.5, 6.1	214-217, 217, 218-221, 339
21	Documents accessibles au public	6.2	340

6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de page
Comptes sociaux	4.12	291-304
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	4.13	305--309
Comptes consolidés	4.10	223-285
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	4.11	286-290
Rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf table de concordance ci-dessous	
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.3	325-326
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	4.10.11	281
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	341

6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de page
Analyse de l'évolution des affaires	4.2	197-203
Analyse des résultats	4.2	197-203
Analyse de la situation financière	4.8	213-221
Description des principaux risques et incertitudes	3.2	174-191
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.2	197-203
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	4.10.7.17	267-274
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	322-324
Informations visées à l'article L. 22-10-11 du code de commerce : éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2	322-329
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3.1	325-326
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	194-312
Évolution prévisible de la situation	4.9.2	222
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.5	208
Activités en matière de recherche et de développement	NA	
Activités et résultats d'Elior Group	4.12	291-304
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.12.5.4	302
Perspectives d'avenir	4.9	222
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.12.5.8	304
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	330-338
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.7	150-173
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.3.1.2	111-120
Informations sociales et environnementales	2	55-98


6 Informations complémentaires

Table de concordance du rapport de gestion

	Sections	Numéros de page
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du groupe ayant leur siège social en France	4.1., 4.10.12	195-196, 282-285
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.7	150-173
Informations sur les délais de paiement clients et fournisseurs	4.12.4.4, 4.12.4.10	297, 299
Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	3	98-193
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.12.5.8	304



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par  **ipedir**