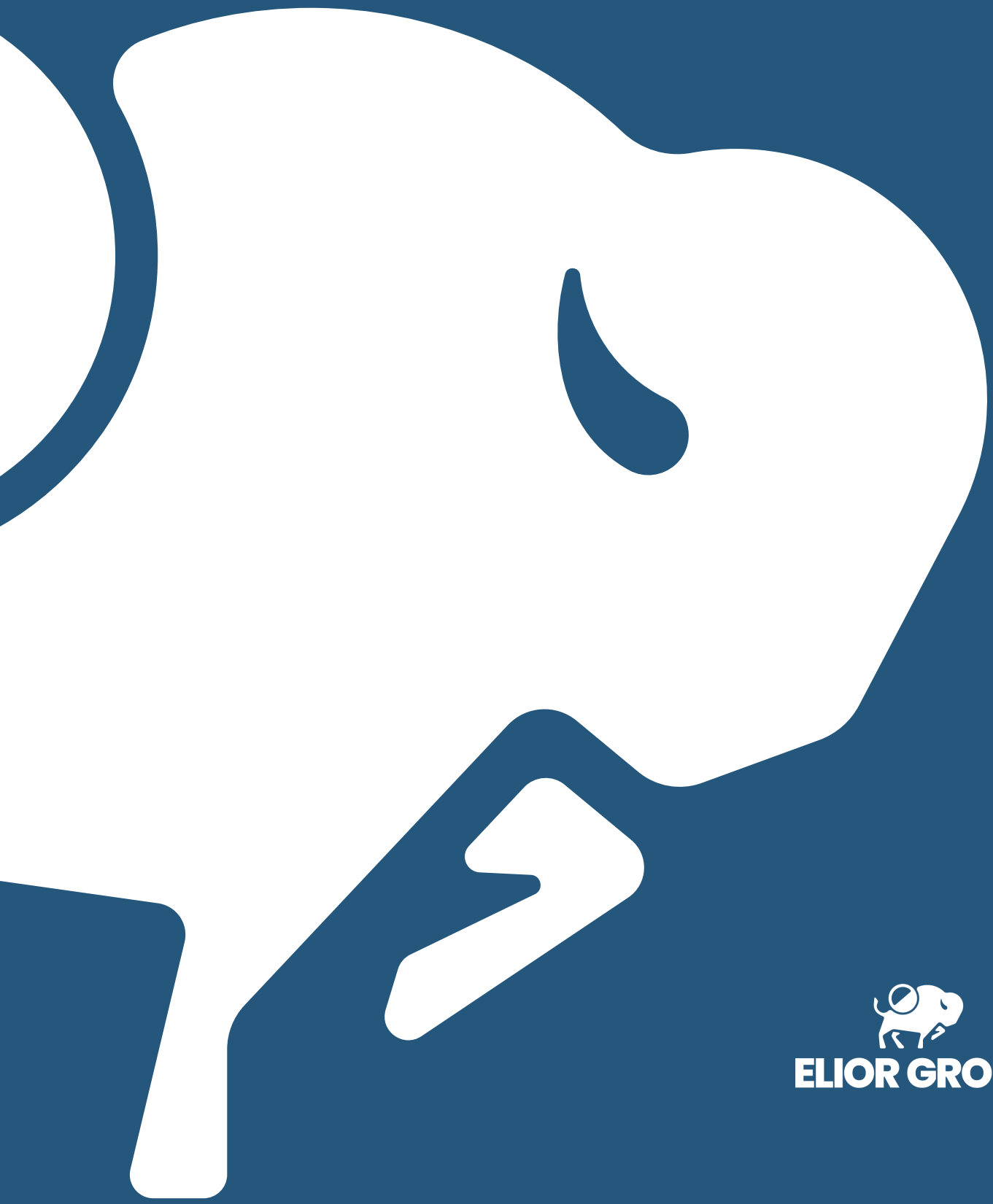
DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel 2024-2025



ELIOR GROUP

Document d'enregistrement universel
Rapport financier annuel
2024-2025

Société anonyme au capital de 2 536 118,09 euros

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

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 19 décembre 2025 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.

Ce document est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site de la Société et celui de l'AMF.

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).

NOTE

Remarques générales

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

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

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

Informations prospectives

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

Sommaire

01
Elior Group 5

1.1 Message de Daniel Derichebourg, Président-directeur général 6
1.2 Informations financières sélectionnées 7
1.3 Historique 10
1.4 Organigramme 12
1.5 Modèle d'affaires 14
1.6 Les activités et les marchés 16
1.7 La stratégie et les atouts du Groupe 23
1.8 Elior Group en Bourse 27

02
Responsabilité d'entreprise 31

2.1 Etat de durabilité - Informations générale (ESRS 2) 33
2.2 Changement climatique (ESRS - E1) 46
2.3 Biodiversité et écosystèmes (ESRS - E4) 61
2.4 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS - E5) 68
2.5 Taxonomie 77
2.6 Personnel de l'entreprise (ESRS-S1) 90
2.7 Consommateurs finaux et communautés (ESRS S3/S4) 106
2.8 Gouvernance (ESRS G1) 114
2.9 Notes méthodologiques et annexes CSRD 119
2.10 Rapport des commissaires aux Comptes 139
2.11 Compliance 143

03
Gouvernement d'entreprise et rémunération - RFA 153

3.1 Organes d'administration et de direction 155
3.2 Politique de rémunération 197
3.3 Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 aux mandataires sociaux 209
3.4 Gestion des risques 232
3.5 Salariés 245

04
Commentaires sur l'exercice 2024-2025 249

4.1 Faits marquants 250
4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 251
4.3 Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2024 et 30 septembre 2025 256
4.4 Bilan consolidé simplifié du Groupe 259
4.5 Évènements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2025 259
4.6 Résultat social et dividende 260
4.7 Situation financière et trésorerie du Groupe 260
4.8 Perspectives d'avenir 265
4.9 Comptes consolidés 2024-2025 266
4.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2024-2025 - RFA 318
4.11 Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 323
4.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2024-2025 337
4.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 341

05
Information sur la société et son capital 345

5.1 Renseignements concernant Elior Group 346
5.2 Le capital social - RFA 354
5.3 L'actionnariat de la Société - RFA 363

06
Informations supplémentaires 367

6.1 Contrats importants 368
6.2 Documents disponibles 368
6.3 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA 368
6.4 Informations incorporées par référence 370
6.5 Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 370
6.6 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 371
6.7 Table de concordance du rapport financier annuel 375
6.8 Table de concordance du rapport de gestion 376

01

Elior Group

1.1 Message de Daniel Derichebourg, Président-directeur général 6

1.2 Informations financières sélectionnées 7

1.2.1 Indicateurs clés de performance 7
1.2.2 Chiffres clés 8

1.3 Historique 10

1.4 Organigramme 12

1.5 Modèle d'affaires 14

1.6 Les activités et les marchés 16

1.6.1 La restauration collective 16
1.6.2 Les multiservices 17
1.6.3 Les marques du Groupe 19
1.6.4 Les principales tendances et enjeux du marché 20

1.7 La stratégie et les atouts du Groupe 23

1.7.1 Stratégie : complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de multiservices 23
1.7.2 Des positions concurrentielles solides en Europe, complétées par une présence sur un marché américain particulièrement dynamique 24
1.7.3 Un modèle économique résilient, grâce à un mix pays/marchés diversifié et une base de clients fidèle 25
1.7.4 Une excellence opérationnelle du fait d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée 26
1.7.5 Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés 26

1.8 Elior Group en Bourse 27

1.8.1 Communication financière et relations avec les actionnaires 27
1.8.2 L'action Elior Group 29

1.1. Message de Daniel Derichebourg, Président-directeur général

L'exercice 2024-2025 marque une étape déterminante dans la transformation d'Elior Group. Après deux années d'efforts collectifs, notre redressement est confirmé. Le Groupe a renoué avec une dynamique financière solide, poursuivant son désendettement tout en renforçant sa rentabilité. Ces résultats illustrent la réussite d'une stratégie fondée sur la rigueur et la proximité.

Un redressement confirmé, un désendettement poursuivi

L'année écoulée confirme la solidité du plan mis en œuvre depuis deux ans. Grâce à une gestion rigoureuse, à la rationalisation de nos contrats et au redressement de nos activités, nous avons renforcé notre rentabilité et poursuivi notre trajectoire de désendettement.

Le Groupe affiche désormais un profil financier assaini, capable de dégager des marges stables et d'investir à nouveau dans la croissance.

Dans ce contexte exigeant, nous avons su consolider nos fondamentaux et simplifier notre organisation. La mutualisation de nos outils en cours — paie, comptabilité, CRM — a renforcé notre efficacité opérationnelle. Nos décisions, parfois difficiles, ont porté leurs fruits : une croissance rentable, un portefeuille de contrats assaini, et une structure financière plus robuste.

Un Groupe rassemblé autour d'une même identité

Au-delà de la performance économique, 2024-2025 est aussi l'année du rassemblement.

Nous avons franchi une étape essentielle dans la construction d'un Groupe fort et uni, porté par une culture commune. Le déploiement de notre nouvelle identité visuelle incarne cette volonté de cohérence : un même logo, une même ambition, tout en conservant les noms de nos filiales qui font la richesse de notre histoire.

Derrière ce symbole, c'est bien plus qu'une image : c'est l'expression d'un collectif rassemblé, animé par une raison d'être partagée et des valeurs communes.

Notre ambition reste inchangée : être un leader de la restauration collective et du multiservices, au plus proche des territoires.

Préserver et valoriser les savoir-faire d'exception

Elior Group s'inscrit désormais dans une nouvelle dynamique : celle de la valorisation des savoir-faire d'exception, de l'artisanat et des territoires.

En rejoignant notre portefeuille, des maisons emblématiques telles que la chocolaterie Pailhasson, la plus ancienne chocolaterie de France, ou La French Baguette, symbole vivant de l'art de vivre à la française, viennent enrichir notre patrimoine culinaire.

Ces acquisitions, comme celle de l'eau 808, traduisent notre volonté de préserver les trésors du goût.

Nous avons également choisi de nous entourer de talents d'exception, Meilleurs Ouvriers de France et chefs étoilés, dont l'expertise incarne l'excellence et la transmission. Ensemble, ils contribuent à élever nos standards, à inspirer nos équipes et à renforcer la singularité de notre offre.

À travers ces initiatives, Elior Group affirme une vision forte : conjuguer la performance économique avec la préservation du patrimoine gastronomique et artisanal.

Une dynamique collective au service d'une ambition durable

L'exercice a également confirmé la montée en puissance de notre politique RSE.

Sous la bannière « Aimer sa terre », nous avons poursuivi notre engagement pour une alimentation plus durable, la réduction du gaspillage, la sobriété énergétique et le bien-être de nos collaborateurs. Cette démarche traduit notre conviction : la performance économique ne peut se concevoir sans responsabilité sociale et environnementale.

Aujourd'hui, Elior Group est plus solide, plus agile et plus uni.

Ce succès, nous le devons à l'engagement exemplaire de nos 133 000 collaborateurs, qui portent chaque jour nos valeurs sur le terrain. Grâce à eux, nous pouvons aborder les prochaines étapes avec confiance, détermination et fierté.

Ensemble, nous avons su redresser le Groupe. Ensemble, nous continuons à bâtir un leader responsable et tourné vers l'avenir.

Elior Group entre dans un nouveau cycle de croissance, plus fort, plus uni et plus agile.

1.2. Informations financières sélectionnées

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

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

Cet indicateur, qui est un des éléments d'analyse de la croissance organique, permet une comparaison du Groupe avec ses pairs plus aisée.

Ebita ajusté[1] : résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

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

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

Résultat net part du Groupe ajusté[1] : 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.

Free cash-flow opérationnel[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 :

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ;
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ;
- loyers IFRS 16 payés ;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ;
- autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie ; et
- autres flux sans impact sur la trésorerie.

Cet indicateur reflète la trésorerie générée par les opérations.

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
- 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.

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.

Ratio de levier[1] : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminée selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.3 « Prêt bancaire et ligne de crédit » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés d'autre part) sur l'Ebitda ajusté (Ebita ajusté en IFRS 16 retraité de l'impact des plans d'options de souscription d'actions et des actions de performance et des dotations pour dépréciation et amortissement) calculé sur les 12 derniers mois glissants à la date de la clôture considérée, proforma de l'Ebitda des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées réalisées au cours de la période de 12 mois précédant cette date.

1.2.2. Chiffres clés

6 150 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE	
4 455 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE	1 683 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES MULTISERVICES
19 600 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	3,2 MILLIONS DE CONVIVES CHAQUE JOUR
132 883 COLLABORATEURS	11 PRINCIPAUX PAYS DANS LE MONDE

Données du compte de résultat consolidé

	Exercices clos les 30 septembre	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024 retraité [5]**
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	**6 150**	**6 053**
Restauration collective	4 455	4 381
Multiservices	1 683	1 655
Corporate et autres	12	17
Croissance du chiffre d'affaires [1]	1,6 %	15,9 %
Croissance organique du chiffre d'affaires [2]	1,3 %	5,1 %
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	**177**	**126**
Marge de résultat opérationnel courant des activités poursuivies [3]	**2,9 %**	**2,2 %**
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	**88**	**(46)**
Résultat net part du Groupe ajusté	**112**	**4**
Résultat net part du Groupe par action ajusté *(en €)* [4]	**0,44**	**0,02**
Dividende par action *(en €)*	**0,04**	**-**

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

(2) Voir précisions à la section 4.2 du Document d'enregistrement universel.

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

(4) Voir définition en section 1.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(5) Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS37

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

Données du bilan consolidé

	Exercices clos les 30 septembre	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024 retraité [2]**
Écarts d'acquisition	1 672	1 676
Trésorerie et équivalents de trésorerie	195	142
Capitaux propres	836	766
Emprunts et dettes financières	1 304	1 405
Endettement financier net [1]	1 125	1 269
Ratio de levier (Endettement financier net[1] / EBITDA ajusté)	3,3	3,8

(1) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.3 « Prêt bancaire et ligne de crédit » 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) Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS37

Données du tableau de flux de trésorerie

	Exercices clos les 30 septembre	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024 retraité [4]**
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	**342**	**328**
Investissements opérationnels nets[1]	(145)	(98)
Quote-part de résultat des entreprises associées	-	-
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets[2]	145	112
Autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie	(15)	(26)
Autres flux sans impact sur la trésorerie	(1)	2
Loyers IFRS 16 payés	(81)	(85)
Free cash-flow operationnel[3]	*245*	*233*
Impôts versés	(17)	(18)
FREE CASH FLOW[4]	**228**	**215**

(1) 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 multiservices 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.

(2) 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 multiservices et par les activités de support et corporate. Ce flux de trésorerie qui est indiqué dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés est composé des éléments d'actifs et de passifs circulants suivants :

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

(3) Voir définitions en section 1.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(4) Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS37

1.3. Historique

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

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

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

Date de constitution

La Société a été constituée le 8 juillet 1996.

Durée

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

Siège social, forme juridique et législation applicable

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

Site internet

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

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 onze pays principaux.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Groupe est le premier restaurateur collectif à lancer le nutri-score dans ses restaurants scolaires et d'entreprises. Elior cède sa participation majoritaire dans CRCL (Inde) à son fondateur.

En 2022, l'arrivée de la société Derichebourg au capital du Groupe par le rachat des parts appartenant à l'actionnaire historique Robert Zolade, marque une nouvelle étape dans l'histoire du Groupe.

Par la suite, l'apport à Elior de Derichebourg Multiservices par Derichebourg SA le 18 avril 2023 donne lieu à la création d'un nouveau leader international de la restauration collective et du multiservices (cf. section 4.1 du Document d'Enregistrement Universel).

En 2024, Elior Group annonce l'ouverture d'un Centre de Formation d'Apprentis (CFA), dans la continuité des engagements forts du Groupe en faveur de l'insertion professionnelle et de la transmission des savoirs.

Le 30 avril 2024, le Groupe a signé un contrat pour l'acquisition de DCK Catering, société de restauration scolaire basée et opérant à Hong Kong. Avec cette acquisition, le Groupe renforce ses positions sur le marché de la restauration collective en Asie. Présent en Inde depuis 2017, le Groupe a décidé en 2023, avec l'arrivée de Daniel Derichebourg de poursuivre et d'accélérer son expansion dans le pays grâce à une croissance organique soutenue ainsi que par des acquisitions ciblées.

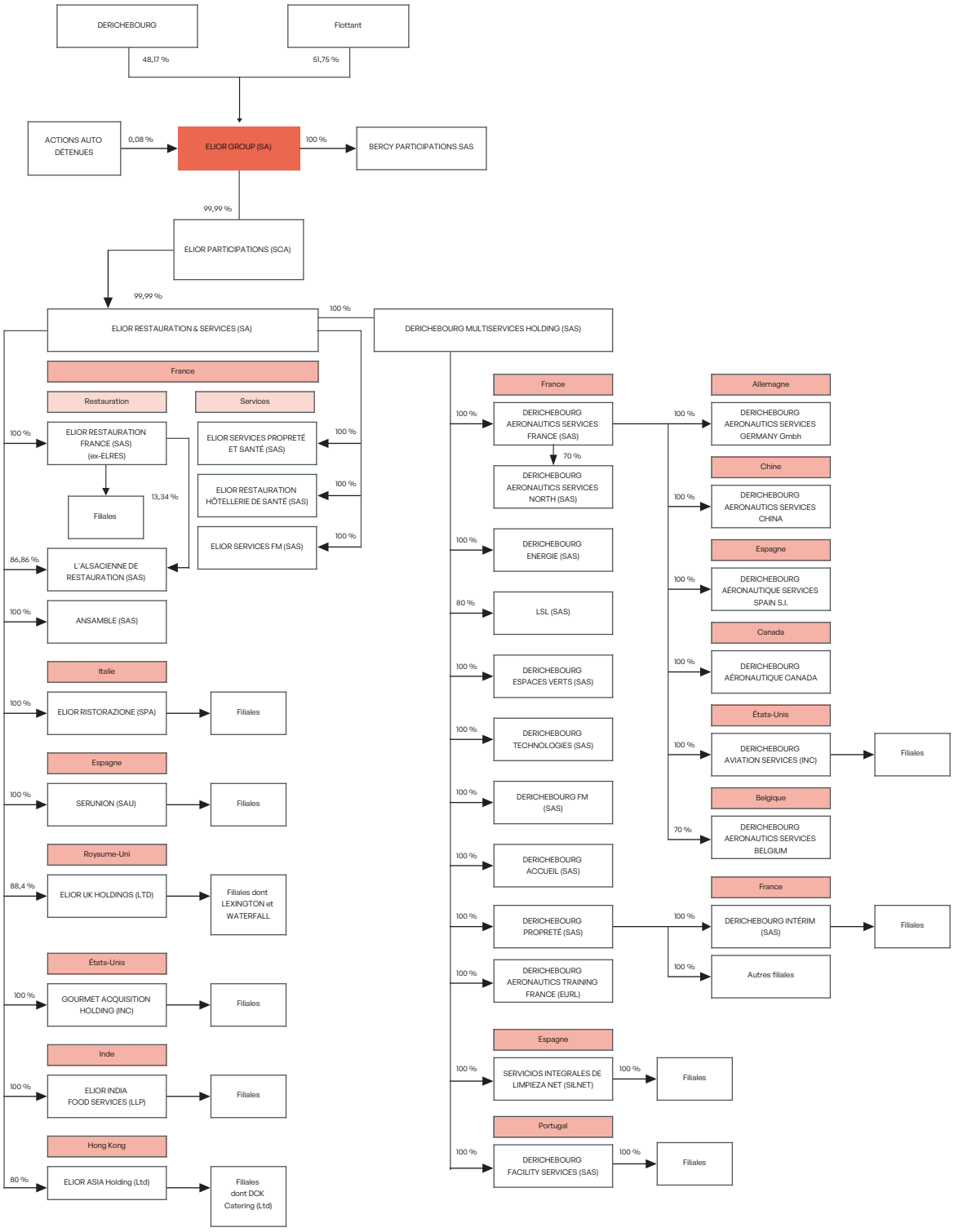
En 2025, Elior Group franchit une étape clé avec le lancement de sa nouvelle stratégie RSE "Aimer sa Terre", fédérant restauration et services autour d'objectifs communs de durabilité et de performance. C'est également l'année du déploiement d'une identité de marque unifiée, incarnée par le bison, qui scelle le rassemblement de l'ensemble des entités du Groupe sous une bannière commune.

Le Groupe affirme également sa vision d'avenir : préserver et valoriser les savoir-faire d'exception. Cette ambition s'est traduite par l'acquisition de maisons emblématiques telles que la chocolaterie Pailhasson, La French Baguette ou l'eau 808.

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 6 150 millions d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2025.

1.4. Organigramme

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 30 septembre 2025[1]



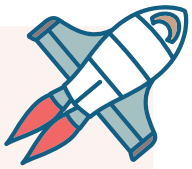
1 Il est précisé que le pourcentage de capital mentionné correspond au pourcentage de droits de vote détenus dans les filiales directes ou indirectes de la Société. Voir le périmètre de consolidation détaillé en point 12 de l'annexe des comptes consolidés (section 4.9)

1.5. Modèle d'affaires

N°2 DANS LE MONDE, DEVENANT UN ACTEUR INCONTOURNABLE AUPRÈS DES

Notre ambition : être un leader de la restauration collective et du multiservices au plus proche des territoires

NOTRE MISSION



RÉPONDRE AUX BESOINS ESSENTIELS DE NOS CLIENTS ET CONVIVES :

1. Nourrir les convives en proposant une alimentation saine, savoureuse et plus respectueuse de la planète
2. Prendre soin des bâtiments et de leurs occupants en préservant l'environnement

DÉFIS DE MARCHÉ

- Répondre aux nouvelles attentes en développant une restauration centrée sur le bien-manger, le bien-être et le vivre-ensemble, tout en proposant des services de qualité conçus pour enrichir l'expérience client.
- Imaginer des offres et des concepts innovants, singuliers et différenciants, afin d'apporter toujours plus de valeur à nos clients.
- Mettre l'innovation au service de l'amélioration et de la personnalisation de l'expérience client.
- Valoriser nos expertises en soulignant la complémentarité de nos activités et la richesse de nos savoir-faire.

ENJEUX DE DURABILITÉ

69 Impacts Risques Opportunités analysés dont **37** matériels :

- **18** environnementaux
- **16** sociaux
- **3** gouvernementaux

STRATÉGIE « AIMER SA TERRE »

4 piliers et **10** engagements :

- Préserver les ressources
- Nourrir et servir durablement
- Cultiver les talents et les différences
- Soutenir une économie responsable

NOS FORCES

- **132 883** collaborateurs responsables et experts
- **150** cuisines centrales comme outils de production
- **1,7** milliard d'euros d'achats alimentaires
- Un modèle opérationnel alliant proximité locale et pilotage global : **19 595** points de vente et restaurants, et **268** implantations dédiées aux activités de services
- Un modèle collaboratif et équilibré, fondé sur la complémentarité de nos activités
- Une gouvernance stable et familiale, portée par la fidélité de nos actionnaires

ENTREPRISES, DES COLLECTIVITÉS, DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ET DE SANTÉ

NOS ACTIVITÉS

- Restauration
- Facility Management
- Propreté
- Accueil
- Logistique et manutention
- Climatisation, électricité et maintenance
- Télésurveillance
- Espaces verts
- Éclairage public
- Intérim
- Aéronautique

Le Groupe est présent sur 3 continents et 11 pays dont la France, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, le Royaume-Uni, l'Allemagne, Luxembourg, les États-Unis, l'Inde, Hong Kong et la Chine.

CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

POUR NOS COLLABORATEURS (S1)

- **6h** de formation/salarié
- **38 %** femmes leader committee
- **10%** de réduction du taux de fréquence (vs N-1)
- **2 218** des postes de manager pourvus par de la mobilité interne
- **3 638** collaborateurs en situation de handicap

POUR LA PLANÈTE (E1-E4-E5)

- **3,3kg** CO_2e d'émission de GES par repas
- **-4%** de Ges/N-1
- **Réduction de 42 %** du gaspillage alimentaire.
- **31,5%** de plats bas carbones
- **15,3%** de produits alimentaires sont labellisés
- **62%** des fruits et légumes sont de saison.
- **66%** des achats sont nationaux.

POUR LES COMMUNAUTÉS ET LES UTILISATEURS FINAUX (S3-S4)

- **3,3** millions de personnes (dont **1,8** million d'enfants et étudiants) nourries quotidiennement
- **206,8** tonnes de don alimentaire
- **61,1 %** de recette nutri-score A et B (ou équivalent)
- **14 567** audits d'hygiènes réalisés sur l'année

POUR LA CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

- Formations à la lutte anti-corruption et à l'éthique
- **26,7%** d'œufs issus de poules hors cage

Des performances ESG reconnues
Le Groupe Elior a obtenu la note de **B** au CDP *(2023-2024)*
Adhérent Global Compact depuis **2004**
Evaluation Ecovadis pour chaque filiale.

1.6. Les activités et les marchés

Elior Group est un des leaders mondiaux de la restauration collective et du multiservices, et une référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement, de la santé, du social et des loisirs. Ses 132 883 collaborateurs et collaboratrices nourrissent chaque jour 3,27 millions de personnes dans environ 19 600 restaurants et points de vente sur 3 continents, et assurent des prestations de services dans 11 principaux pays.

1.6.1. La restauration collective

L'activité de restauration collective vise plusieurs clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement supérieur, et les établissements de santé. Le Groupe est présent notamment en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Inde et à Hong Kong.

Chiffres clés 2024-2025 :

- 4 455 millions d'euros de chiffre d'affaires (72% du total du Groupe)
- Environ 19 600 restaurants et points de vente
- 3 267 445 convives par jour
- 80 685 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 la plupart des 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.

1.6.1.1. Le marché entreprises

Chiffres clés 2024-2025 :

- 4 580 restaurants
- 983 435 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 issue du retail, la digitalisation de certaines prestations et l'élargissement de l'offre (horaires, lieux, menus, recettes...).

1.6.1.2. Le marché enseignement

Chiffres clés 2024-2025 :

- 12 710 restaurants scolaires
- 1 797 648 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. 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 150 cuisines centrales, dont 43 dédiées principalement au marché de l'enseignement, 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, principalement dédiées au marché santé-social, c'est là un atout décisif pour consolider son leadership.

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

1.6.1.3. Le marché santé-social

Chiffres clés 2024-2025 :

- 2 310 restaurants
- 452 772 convives par jour

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

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

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.

1.6.2. Les multiservices

Grâce à l'apport de Derichebourg Multiservices le 18 avril 2023, le Groupe a significativement enrichi son offre de multiservices, élargi sa clientèle, densifié son maillage territorial en France, et accru sa présence à l'international.

Chiffres clés 2024-2025 :

- 1 683 millions d'euros de chiffre d'affaires (27% du total du Groupe)
- 52 198 collaborateurs

L'activité multiservices regroupe de nombreux métiers qui ont deux points communs :

- la volonté des clients donneurs d'ordre d'externaliser certaines fonctions afin de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- une forte intensité en main-d'œuvre des prestations réalisées.

Dans cette branche, le Groupe est présent principalement en France et à l'international notamment en Espagne, au Portugal, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine. Le Groupe apporte à ses clients cinq solutions complémentaires et le meilleur parti des synergies qui existent entre celles-ci, notamment en termes d'ingénierie technique, de gestion sociale, de développement commercial, d'innovation, de digital et d'excellence de services.

1.6.2.1. Solutions pour le secteur tertiaire

Ces solutions regroupent l'ensemble des prestations qui garantissent le bon fonctionnement des bâtiments et qui permettent de les pérenniser ; comme les travaux de génie climatique et électrique, la maintenance multitechnique, la propreté, la télésécurité et les espaces verts.

Ces prestations s'adressent également aux occupants et leur bien-être, avec l'accueil, la conciergerie, le service courrier et le factotum.

Les deux métiers les plus importants dans le secteur tertiaire, en termes de chiffre d'affaires, sont la propreté et l'énergie (génie climatique, électrique et maintenance multitechnique).

1.6.2.1.1. Propreté

La propreté est aujourd'hui un métier stratégique, influant directement sur de nombreux facteurs clés pour les collaborateurs et les organisations : bien-être, performance, confort, santé, etc. Ce marché est également en pleine mutation : aux besoins du client se superposent les attentes de l'utilisateur final.

Derichebourg Facility est l'un des acteurs de référence français. Parce que les enjeux et les modalités d'intervention diffèrent d'un secteur à l'autre, la filiale propose des savoir-faire spécifiques au profit du secteur privé et des acteurs publics, avec une gamme complète de services couvrant les lieux simples aux plus exigeants. Derichebourg Facility dispose également de compétences lui permettant d'assurer des services de manutention et de logistique.

1.6.2.1.2. Énergie

Un gestionnaire de parc immobilier doit, pour valoriser ses actifs et maximiser son résultat d'exploitation, rechercher en permanence la performance énergétique, tout en veillant à la fiabilité et à la pérennité des bâtiments et de leurs installations. Il doit également aux occupants des bâtiments les meilleurs standards de sécurité et de confort.

Derichebourg Énergie réalise, exploite et maintient sur la durée les installations en génie climatique et électrique. La filiale intervient au travers d'une gamme de prestations allant des travaux à la maintenance monotechnique et multitechnique, en site fixe ou en itinérance. Son engagement à exécuter une maintenance préventive assure la pérennité des installations.

1.6.2.2. Solutions pour le secteur aéronautique

Ces solutions regroupent l'ensemble des prestations sur lesquelles les métiers interviennent au cœur des processus de production des clients, principalement dans le secteur aéronautique.

Derichebourg Aeronautics Services participe à l'assemblage des aéronefs et intervient au niveau de l'inspection qualité. La filiale est un sous-traitant majeur du secteur aéronautique et propose une gamme complète de prestations clé en main, allant du manufacturing engineering à la production et jusqu'à l'assistance à la livraison.

1.6.2.3. Solutions de sourcing RH et intérim

L'intérim est un outil d'ajustement de l'emploi au service des entreprises et des candidats. Les entreprises recherchent de plus en plus de réactivité et de souplesse dans leur organisation du travail et dans la gestion de leur masse salariale. L'intérim est également un tremplin pour les candidats qui accèdent plus facilement à des postes et des formations qui leur permettent d'évoluer professionnellement. Ce secteur en pleine mutation est axé sur la création de compétences et s'inscrit comme un levier d'employabilité.

Les solutions de sourcing RH et intérim regroupent l'intérim généraliste, l'intérim aéronautique, le recrutement et un centre de formation aux métiers de l'aéronautique.

1.6.2.3.1. Derichebourg Intérim et Recrutement

Derichebourg Intérim et Recrutement apporte une réponse globale (intérim, CDD, CDI) aux problématiques des entreprises qui connaissent aujourd'hui d'importants besoins en recrutement, à la fois pour pouvoir se développer, répondre aux demandes croissantes du marché et absorber des pics d'activité saisonniers.

Derichebourg Intérim et Recrutement délègue des collaborateurs aux entreprises dans de multiples secteurs : tertiaire, banque, finance, assurance, restauration, aéronautique, logistique et transport, vente, BTP et industries.

1.6.2.3.2. Derichebourg Aeronautics Training

En 2008, Derichebourg Multiservices a créé sa propre école de formation aux métiers de services dans l'aéronautique.

Derichebourg Aeronautics Training, centre de formation situé à Toulouse, dispense un large éventail de sessions de formation :

- ajusteur monteur ;
- monteur câbleur ;
- intégrateur cabine avion ;
- CAO CATIA ;
- inspection/qualité ;
- facteurs humains et CDCCL.

1.6.2.4. Solutions pour l'espace urbain

Cette activité regroupe l'ensemble des prestations destinées aux collectivités territoriales pour améliorer le cadre de vie et la performance énergétique des villes.

Aujourd'hui, les villes se doivent de répondre aux attentes grandissantes en matière de services, de mobilité, de préservation de l'environnement et de cohésion sociale. L'aménagement de l'espace urbain est représentatif des enjeux auxquels sont confrontées les villes.

L'éclairage public, la vidéo urbaine, les bornes électriques et les espaces verts, ainsi que les travaux de voirie et réseaux divers sont autant de domaines sur lesquels peut se jouer l'attractivité d'une commune.

L'éclairage public participe à dynamiser les villes, à renforcer le sentiment de sécurité et à diminuer les nuisances lumineuses. Il représente par ailleurs une source importante de réduction de la facture énergétique.

Derichebourg Énergie EP propose une offre dédiée en matière d'éclairage public pour concevoir, réaliser et entretenir les installations au travers de quatre activités majeures :

- éclairage urbain et des stades ;
- signalisation tricolore ;
- éclairage festif et embellissement ;
- vidéoprojection.

1.6.2.5. Solutions pour le secteur de la santé

Dans le secteur de la santé, cœur de métier historique d'Elior Group dans les activités de services, le Groupe assure des prestations variées, telles que le bionettoyage et sa traçabilité (chambres, blocs opératoires), la blanchisserie et la prestation de repas hospitaliers en court séjour.

Ses expertises pointues en matière d'hygiène et de désinfection ont permis au Groupe d'étoffer ses offres pour répondre rapidement aux enjeux du contexte sanitaire lors la crise du Covid-19.

Les enjeux rencontrés par les établissements de santé évoluent constamment. De nouvelles exigences voient régulièrement le jour, tandis que les politiques en matière de santé incitent aux économies et que les besoins des résidents changent.

Dans un secteur ou le bien-être et l'hygiène sont essentiels, le Groupe contribue à garantir la disponibilité du personnel et la qualité des soins apportés, mais aussi celle de l'accueil et des services proposés. Cela a un impact fort sur le ressenti des patients et leur évaluation d'un établissement de santé.

Les services proposés par le Groupe ont recours aux codes de l'hôtellerie, avec des équipes présentes, au quotidien, pour accompagner les professionnels de santé dans la maîtrise de la prestation hôtelière, à chaque étape du parcours de soin.

1.6.3. Les marques du Groupe

Le Groupe est présent dans le domaine de la restauration collective et du Facilities Management sous différentes marques et divers noms commerciaux qui varient en fonction du secteur, du client ou du pays, et dont les principaux sont :

France :
- Elior
- Derichebourg Multiservices
- Elior Santé
- Alfred Conciergerie
- Chez Guy
- Ansamble
- Arpège
- L'Alsacienne de Restauration
- Maison A

Espagne :
- Alessa
- Arce
- Arume
- Derichebourg Facility Services
- Grupo Alarcon
- Hostesa
- Singularis
- Serunion

Italie :
- Elior
- Elior Servizi
- Hospes
- IColti a Tavola
- Itinere

Portugal :
- Elior
- Derichebourg Facility Services

Royaume-Uni :
- Elior
- Caterplus
- Edwards & Blake
- Lexington
- Taylor Shaw
- Venue Elior

États-Unis :
- Abigail Kirsch
- Constellation Culinary Group
- Corporate Chefs
- Cura
- Derichebourg Aeronautics
- Elior
- Design Cuisine
- Lancer Hospitality
- Summit
- TRIO Community Meals

Inde :
- Elior

Chine :
- Derichebourg Aeronautics

1.6.4. Les principales tendances et enjeux du marché

1.6.4.1. Dans la restauration collective

Restaurateur responsable et innovant, le Groupe a à cœur de proposer une alimentation saine et responsable tout en faisant évoluer ses offres pour répondre aux besoins des clients et convives. La déclinaison de ses offres prévue d'être construite sur trois niveaux dans une logique de libre choix (entrée de gamme, cœur de gamme, premium) vise à favoriser la profondeur des offres et par voie de conséquence la création de valeurs par marché.

Afin de rester leader dans ce secteur, le Groupe s'adapte aux grandes évolutions sociétales et répond aux trois principales préoccupations de ses convives :

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

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

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

Elior a pour ambition de garantir le bien-être de ses convives, en proposant des repas savoureux, équilibrés, mais également en s'assurant de la bonne hygiène des lieux de vie.

a) Le plaisir des bons produits

Faire plaisir à nos convives, en tant que restaurateur, c'est évidemment leur proposer une cuisine de qualité, où se ressent le goût des bons produits. La cuisine est le cœur de métier historique d'Elior. Sur tous les territoires sur lesquels il est présent, le Groupe recrute des chefs et les forme régulièrement aux techniques culinaires et de cuisson, qu'elles soient traditionnelles ou innovantes. Ces chefs sont encadrés et accompagnés par des Chefs de renom, tous salariés d'Elior, issus de la gastronomie et de la pâtisserie françaises, dans une perspective d'émulation et de partage des compétences.

b) Éduquer au plaisir du goût

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

Œuvrant pour inclure un vaste champ de régimes alimentaires dans ses propositions, le Groupe crée des recettes qui permettent à tous de s'initier à une cuisine végétarienne, sans lactose ou sans gluten. Au niveau du Groupe par exemple, 31 % des recettes sont végétariennes.

c) Répondre aux différents besoins nutritionnels

Proposer une nourriture saine pour toutes et tous est au cœur de l'ADN du Groupe. Prendre soin de ses convives commence dans l'assiette ! Le Groupe veille donc à développer avec ses diététiciens nutritionnistes des menus sains et équilibrés, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique.

Elior a joué un rôle pionner dans l'affichage du Nutri-Score sur les sites de restauration. Largement déployé aujourd'hui par le Groupe, celui-ci offre à chaque convive la possibilité de choisir en fonction de la qualité nutritionnelle et du mode de préparation des repas. Elior répond ainsi à un enjeu fort de santé publique puisqu'une alimentation variée qui allie nutrition et plaisir participe d'une vie en bonne santé.

1.6.4.1.2. Proposer des moments de convivialité et accompagner le besoin de flexibilité

Les équipes Elior souhaitent proposer davantage de convivialité, grâce à des espaces et des offres adaptés.

a) Des lieux de vie et de convivialité

Le plaisir ne se trouve pas que dans l'assiette. Il passe aussi par l'atmosphère, l'ambiance. C'est pourquoi le Groupe s'attache à proposer des restaurants toujours plus conviviaux, agréables et confortables, en développant continuellement de nouveaux designs et concepts.

Les nouveaux concepts de restauration d'entreprise répondent aussi aux nouvelles organisations du travail. À l'ère du coworking et du flexiworking, l'espace de restauration devient aussi lieu de réunion, à toute heure de la journée. 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. Convaincue que les lieux crées des liens, Elior s'entoure des meilleurs talents pour concevoir des espaces de vie et de partage conviviaux et propices à la fois au bien manger, au bien-être et au bien vivre ensemble.

b) Des solutions de restauration plus agiles et plus digitales

Dans tous les pays du Groupe, Elior accélère sa transformation digitale pour répondre aux nouveaux usages et attentes alimentaires des convives.

Se réinventer continuellement est nécessaire avec, encore plus qu'hier, la capacité à faire venir ou revenir les convives dans les restaurants tout en imaginant de nouvelles offres pour répondre à leurs nouveaux modes de consommation. Le convive ne vient plus à nous de manière automatique, il s'agit désormais d'aller le chercher où 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.

1.6.4.1.3. Respecter l'environnement et les individus

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

a) Prendre soin de la planète

Pendre soin des convives n'a de sens pour Elior qu'en prenant également soin de la planète. Le Groupe s'engage donc quotidiennement pour limiter l'impact de son activité sur l'environnement. Approvisionnements durables, lutte contre la pollution plastique et initiatives pour réduire le gaspillage alimentaire font partie des grandes priorités du Groupe.

Elior participe à la transition vers des activités moins carbonées et implique ses collaborateurs, clients et convives dans cette dynamique. Chaque année, le Groupe Elior mesure son bilan carbone et met en place des actions concrètes afin de diminuer son impact sur l'environnement.

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. Proposer à nos convives des produits du terroir cultivés dans le respect des hommes et de l'environnement fait partie de nos engagements.

Afin d'encourager les engagements solidaires de collaborateurs, le Groupe lance chaque année un appel à projets pour accompagner des associations d'intérêt général. Ces projets ont pour but de venir en aide à des personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles, des personnes en situation de handicap, des enfants en difficultés, des réfugiés, etc.

c) Prendre soin des plus vulnérables

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

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. L'engagement d'Elior en faveur des personnes vulnérables dépasse le cadre de l'alimentation et intègre la notion de bien-être par la mise en œuvre de solutions collaboratives promouvant les liens sociaux et favorisant les interactions.

1.6.4.2. Dans le multiservices

Les marchés sur lesquels le Groupe propose ses offres de multiservices évoluent fortement et entament de profondes mutations.

- **Le développement du digital.** Le progrès technologique va permettre le développement de nouveaux outils encore plus performants. Cela est également le cas pour la maintenance des bâtiments, que ce soit dans le préventif ou le curatif. Les outils numériques représentent une opportunité pour monter en gamme en basculant vers une maintenance augmentée des bâtiments. En parallèle, la production de données d'occupation continuera de se développer dans le cadre de la consommation énergétique, mais aussi pour les services aux occupants.
- **La montée en puissance des exigences environnementales** qui viennent impacter le marché de l'efficacité énergétique en croissance soutenue depuis plusieurs années, tiré par les rénovations suscitées par la lutte contre le réchauffement climatique.
- **La demande croissante d'externalisation.** Afin de se concentrer sur leur cœur de métier, les sociétés se voient de plus en plus contraintes de confier une part de leur activité opérationnelle pour bénéficier des compétences, du pilotage et de disposer pour leur structure économique d'une meilleure flexibilité et d'un meilleur contrôle des coûts.
- **L'émergence de la valeur de bien-être au travail.** Cette tendance fait évoluer le marché du multiservices et nécessite d'apporter de nouvelles offres sur mesure à nos clients. Il devient nécessaire de passer d'une attitude de prestataire de services à une posture qui intègre l'excellence du service, à la fois pour l'utilisateur final et pour nos clients.

Les marchés du Multiservices s'ouvrant à de nouveaux types de demandes, les clients s'attendent désormais à ce que le Groupe leur propose des solutions de services innovantes, à forte valeur ajoutée, centrées sur les besoins de l'utilisateur final et construites pour atteindre et maintenir les niveaux de satisfaction et de rentabilité souhaités.

Pour y répondre, le Groupe déploie de nouvelles initiatives basées sur :

- **de nouveaux services complémentaires.** La RSE et le digital sont deux facteurs différenciant que le Groupe intègre dans l'élaboration de nouvelles offres de services. Les départements IT et RSE interviennent en support des activités opérationnelles afin d'identifier et d'accompagner les développements et déploiements de ces nouvelles offres de services aux bâtiments, à leurs occupants et à l'environnement (neutralité carbone). Ces offres s'orientent vers plus d'efficacité énergétique en visant à contribuer à la performance de nos clients.
- **le déploiement d'une offre intégrée de Facility Management.** Face à la demande croissante de services multiples par les entreprises et collectivités, notre réponse est de leur proposer un seul contrat intégré dont nous confions à nos propres équipes la gestion et l'exécution de chacun des services attendus.
- **le développement des compétences** afin de répondre aux évolutions des métiers de demain de façon à former ses collaborateurs, et attirer et conserver les talents.
- **le renforcement de son maillage territorial.**
  - Dans la propreté, principal métier par le volume de chiffre d'affaires, le Groupe dispose d'une structure présente sur le territoire national, ce qui lui confère un maillage territorial cohérent. Le Groupe cherche à accroître sa part de marché tant de manière organique que par des opérations de croissance externe ciblées, afin de mieux amortir ses coûts de structure.
  - La maintenance technique des bâtiments ainsi que les métiers de l'éclairage public sont une source de développement du fait des évolutions réglementaires (loi LOM, décret tertiaire, etc.). La densification du maillage territorial est un axe de travail pour ces activités.

1.7. La stratégie et les atouts du Groupe

En avril 2023, avec l'apport de Derichebourg Multiservices, le Groupe a accentué la complémentarité entre ces deux activités - restauration collective et de multiservices - renforçant ainsi son positionnement concurrentiel en France et à l'international.

1.7.1. Stratégie : complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de multiservices

Les deux secteurs d'activité du Groupe ont en commun de reposer sur l'externalisation de certains besoins essentiels au bon fonctionnement d'une entreprise, association, administration, collectivité, etc., qui ne sont pas pourvus en interne, car ne relevant pas de leurs compétences clés ou ne permettant pas d'en optimiser le coût.

1.7.1.1. Complémentarité

La complémentarité des deux activités du Groupe réside dans le croisement des besoins chez certains clients ou prospects, pour le moment principalement en France et dans la péninsule Ibérique.

En plus de ses fortes positions dans la restauration collective, l'apport de Derichebourg Multiservices a renforcé l'offre de services du Groupe dans le *soft facility management* (nettoyage, accueil, espaces verts) et a apporté de nouveaux services complémentaires à forte valeur ajoutée dans la sécurité, le *hard facility management* (efficacité énergétique, éclairage public) ainsi que dans des services RH et d'intérim et la sous-traitance aéronautique.

Le Groupe dispose ainsi aujourd'hui d'une offre enrichie dans le multiservices et d'un profil plus équilibré entre la restauration collective et le multiservices.

Le Groupe a désormais accès à une base de clients plus large, auprès des grandes entreprises, des PME et du secteur public, avec un maillage plus dense du territoire national, une proximité clients renforcée et une présence accrue sur la péninsule ibérique.

Dans les services, l'enrichissement de l'offre sur une gamme de prestations plus étendue permet de répondre avec plus de succès aux nouvelles attentes des clients et, en particulier, aux grands appels d'offre multiservices. Cette complémentarité accrue permet de renforcer la stratégie de ventes complémentaires au sein de l'activité services et de l'étendre au sein de la restauration collective.

1.7.1.2. Synergies

Le Groupe vise à :

- **Maximiser les synergies commerciales** issues du croisement des besoins d'externalisation de ses clients et prospects ; et
- **Optimiser les synergies de coûts** liées à l'intégration de Derichebourg Multiservices et à la restructuration du Groupe, surtout en France.

Lors de l'annonce du projet d'apport de Derichebourg Multiservices le 20 décembre 2022, le Groupe avait communiqué un objectif initial de synergies annuelles récurrentes d'Ebitda d'au moins 30 millions d'euros à l'horizon 2026. Plus précisément, les synergies de coûts avaient alors été estimées à 60 % du total (soit 18 millions d'euros) via l'optimisation des structures et des opérations ainsi que la ré-internalisation de certaines activités. Les synergies de développement avaient été estimées à 40 % du total (soit 12 millions d'euros) grâce à l'accélération de la dynamique commerciale.

L'implémentation des synergies de coûts et de revenus s'est poursuivie et amplifiée durant l'exercice 2024-2025. Ces synergies ont largement concerné l'optimisation des structures et des opérations ainsi que la ré-internalisation de certaines activités.

En parallèle de l'allègement des structures, une nouvelle organisation commerciale a été mise en place pour favoriser la mutualisation des services proposés à nos clients. Cette nouvelle organisation continue de porter ses fruits, illustrée par la signature de prestations de services étendues auprès de nos clients historiques de la restauration collective ou des prestations de restauration à nos clients multiservices.

L'objectif de synergies de 56 millions d'euros à horizon 2026 (dont 44 millions d'euros de synergies de coûts et de 12 millions de synergies de revenus), qui avait été relevé en novembre 2023, reste inchangé à horizon 2026.

1.7.2. Des positions concurrentielles solides en Europe, complétées par une présence sur un marché américain particulièrement dynamique

Dans les principaux pays où le Groupe est implanté, la restauration collective et le multiservices sont caractérisés par un environnement 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 la plupart des marchés, la taille critique constitue un facteur de compétitivité primordial. Les grands acteurs comme Elior bénéficient de meilleures conditions d'achats du fait de volumes plus importants et sont aussi mieux armés pour répondre aux appels d'offres sur les plus gros contrats.

Le Groupe, du fait de ses actifs et de son assise, estime pouvoir consolider ses positions face à une moindre attractivité et aux difficultés des acteurs de plus petite taille, plus limités dans leur capacité d'investissement et leur chaîne d'approvisionnement.

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

1.7.2.1. Restauration collective

En Europe, le Groupe a été capable d'atteindre une taille critique et de se positionner parmi les principaux acteurs. Ces positions concurrentielles de premier plan 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 corporate. Le Groupe estime être co-leader en France, leader en Espagne et en Italie, et un solide challenger au Royaume-Uni.

Le Groupe a initié son implantation aux États-Unis en 2013, avec l'acquisition de TrustHouse Services, devenue Elior North America. Aujourd'hui le Groupe estime être en position de solide challenger sur le marché américain, qui représente un relais de croissance important pour le Groupe. Ce potentiel de croissance a été renforcé par l'acquisition, en septembre 2023, de *Cater To You Food Service*, spécialiste de la restauration dans l'enseignement privé dans la métropole de New York.

En Inde, depuis la cession de sa participation majoritaire dans CRCL en 2021, le Groupe s'est recentré sur le marché Entreprises premium, avec un fort potentiel de développement. Le positionnement du Groupe sur le marché asiatique a été renforcé en avril 2024 avec l'acquisition de DCK Catering, une société de restauration scolaire basée à Hong Kong.

1.7.2.2. Multiservices

À travers ses différents métiers et filiales, sur des marchés conséquents, porteurs et en forte croissance, le Groupe tire le meilleur parti des synergies qui existent entre ses cinq pôles d'activités, notamment en termes d'ingénierie technique, de gestion sociale, de développement commercial, d'innovation et d'excellence de services.

Sur les différents segments de marché du multiservices, le Groupe estime bénéficier des positions suivantes :

- leader européen du marché de la sous-traitance sur les chaines d'assemblage d'Airbus
- leader sur le marché de la santé en France
- 3ème sur le marché portugais des facility services
- 4ème sur le marché français de la propreté
- challenger solide sur le marché de l'énergie en Île-de-France
- le Groupe a une pénétration plus faible sur les autres marchés (accueil, télésurveillance, intérim, éclairage public, espaces verts, etc.).

1.7.3. Un modèle économique résilient, grâce à un mix pays/marchés diversifié et une base de clients fidèle

1.7.3.1. Mix pays/marché diversifié

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la diversité des segments de marchés qu'il adresse ainsi que sur les géographies dans lesquelles il opère. L'exposition également aux marchés des "cols blancs" est limitée.

En restauration collective, les marchés de la santé et de l'enseignement sont par exemple peu ou pas exposés aux cycles économiques ou aux impacts durables d'un recours accru au télétravail comparé au marché entreprises. 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.

Dans le multiservices, dont la grande diversité des marchés est naturellement source de résilience, le modèle contractuel est en outre principalement forfaitaire et bénéficie ainsi d'une plus grande linéarité d'activité sur l'année.

1.7.3.2. Une base de clients fidèles

Le modèle économique du Groupe bénéficie également d'une large base de clients et d'une faible concentration de sa clientèle.

Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes tels qu'Airbus, Trenitalia, ou encore Ramsay Santé. Les équipes Elior et Derichebourg Multiservices sont en proximité avec leurs clients afin d'aligner les prestations avec leurs propres enjeux dans les ressources humaines ou d'un point de vue économique, et de les accompagner au mieux dans la transformation de leurs organisations en proposant des solutions personnalisées.

La pandémie de Covid-19, puis le sursaut d'inflation, particulièrement sur le prix des denrées alimentaires, ont 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 ces périodes exceptionnellement complexes à appréhender.

Au 30 septembre 2025, le taux de rétention du Groupe s'élève à 90,6%. Il traduit la part 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. Son niveau élevé illustre la capacité du Groupe à lier des relations de long terme avec ses clients.

1.7.4. Une excellence opérationnelle du fait 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. 80 % des coûts sont variables ou semi-variables.

1.7.4.1. 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 grâce à des économies d'échelles importantes. La vague inflationniste récente ainsi que des pénuries sur certaines catégories ont amené le Groupe à prioriser la sécurisation des approvisionnements et à surveiller en temps réel l'évolution des cours de manière à profiter au plus vite de conditions à la baisse et de repousser au plus tard l'application des hausses de prix.

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.

1.7.4.2. 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.

Face à la poussée inflationniste sans précédent observée depuis 2022, le Groupe a mis en place des pilotages dédiés sur chacune des zones sur lesquelles il opère pour être plus réactif face à l'inflation de ses coûts. Les managers de proximité sont en première ligne pour passer ou négocier les hausses de prix constatées tant sur le coût d'achat des matières premières alimentaires que sur les hausses des salaires de nos salariés ; et bénéficient d'un soutien spécifique tant sur les aspects juridiques des négociations que sur le volume et l'ampleur des contrats à revoir, qui requiert un pilotage dédié.

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

Partout où cela est pertinent, les équipes font évoluer les menus afin de concilier maîtrise des coûts et réduction de l'empreinte carbone. Cela passe notamment par la substitution de matières premières à la fois moins carbonées et moins onéreuses (par exemple, remplacer le bœuf par du porc ou du poulet par de la dinde), Ces optimisations sont systématiquement réalisées en co-construction avec les clients. Chez Elior, toutes les équipes culinaires sont challengées pour placer l'audace et l'innovation au cœur des stratégies d'offre et des constructions de menus, et ce, dans un objectif associant nécessairement optimisation et plaisir.

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 sur ses différents marchés.

Le Groupe travaille à rendre ses coûts salariaux plus flexibles, notamment en restauration collective sur le marché entreprises du fait du recours accru au télétravail.

Depuis la reprise de l'inflation, combinée aux tensions sur le marché du travail, le Groupe a également accéléré les fréquences de pilotage de sa masse salariale de façon à anticiper les hausses à venir, préserver sa compétitivité ainsi qu'à maintenir un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux.

1.7.5. 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. Cette organisation en mode agile n'exclut cependant pas la parfaite prise en compte sur le terrain de la stratégie d'entreprise marquée par des ambitions fortes dans une logique de cohérence opérationnelle et de puissance de marque.

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 Président-directeur général et du directeur financier.

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

1.8.1.2. Moyens mis en œuvre dans la communication financière

Le Président-directeur général et le directeur financier sont les porte-paroles exclusifs de la Société concernant la communication financière.

Les informations sont diffusées, chaque fois que nécessaire, 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 doté 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 3.4 « Gestion des risques » du Document d'Enregistrement Universel.

1.8.1.3. Des contacts réguliers

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

Au cours de l'exercice 2024-2025, des présentations financières sous forme de conférence téléphonique/webcast avec session de questions/réponses ont été organisées aux dates suivantes :

- le 20 novembre 2024 : chiffre d'affaires et résultats annuels de l'exercice 2023- 2024
- le 21 mai 2025 : chiffre d'affaires et résultats semestriels de l'exercice 2024-2025

L'assemblée générale annuelle est un moment de dialogue et d'échange direct entre les actionnaires et la Société. La dernière s'est tenue le 28 janvier 2025. 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 financier participe régulièrement à des *roadshows* et à des conférences investisseurs afin d'entretenir un dialogue régulier avec la communauté financière, en France et à l'international.

1.8.1.4. Une information en continu

Afin de garantir la transparence de l'information, Elior Group dispose d'une rubrique « Investisseurs » 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.

Elior Group
Elior Group en Bourse

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 2025-2026 :

Mercredi 4 février 2026	Assemblée générale sur les comptes 2024/2025
Mercredi 20 mai 2026 (après bourse)	Publication des résultats consolidés du 1er semestre 2025/2026
Jeudi 19 novembre 2026 (après bourse	Publication des résultats consolidés annuels 2025/2026

Depuis l'exercice 2023-2024, Elior Group ne communique plus de chiffre d'affaires sur une base trimestrielle, dans le but d'aligner son rythme de publication avec celui de Derichebourg SA, son actionnaire de référence.

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

Direction relations investisseurs
investor@eliorgroup.com

Titres au nominatif
Le service des titres Elior Group est assuré par Uptevia qui peut être contacté à l'adresse suivante :

Uptevia

90–110 Esplanade du Général de Gaulle
92931 Paris La Défense 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.

Sur l'exercice 2024-2025, le titre s'est déprécié de 27,9%, passant ainsi de 3,66€ à 2,64€ par action. Sur la même période, le CAC 40 et le SBF 120 se sont inscrits tous deux en hausse de 3,6%.

L'action Elior Group depuis le 1er octobre 2024 * :

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois *(en €)*	Plus haut cours du mois *(en €)*	Plus bas cours du mois *(en €)*
Octobre 2024	15 300 527	4,198	4,484	3,494
Novembre 2024	34 279 792	2,648	4,396	2,480
Décembre 2024	19 200 983	2,816	2,832	2,492
Janvier 2025	14 750 115	2,620	2,846	2,464
Février 2025	15 950 794	2,592	2,938	2,512
Mars 2025	24 876 888	2,530	2,912	2,492
Avril 2025	16 325 781	2,664	2,678	2,032
Mai 2025	18 060 398	3,116	3,138	2,564
Juin 2025	11 640 046	2,592	3,092	2,366
Juillet 2025	7 859 656	2,610	2,798	2,530
Août 2025	10 070 715	2,510	2,770	2,472
Septembre 2025	9 404 412	2,64	2,66	2,38

* Source : Euronext

Données par action

	Exercice clos le 30 septembre 2025
Nombre moyen d'actions pondéré *(en millions)*	253
Résultat net part du Groupe *(en millions €)*	87
Résultat net part du Groupe par action *(en €)*	0,34
Dividende net par titre afférent à l'exercice *(en €)*	0,04

01

Elior Group

Elior Group en Bourse

02

Responsabilité d'entreprise

2.1 État de durabilité - Informations générale (ESRS 2) 33

2.1.1 Gouvernance ESG 33
2.1.2 Analyse de double matérialité 36
2.1.3 Stratégie ESG 39

2.2 Changement climatique (ESRS - E1) 46

2.2.1 Contexte et enjeux 46
2.2.2 Les impacts, risques et opportunités 46
2.2.3 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci 50
2.2.4 Cibles liées à l'atténuation et à l'adaptation 51
2.2.5 Plans d'actions 53
2.2.6 Indicateurs de performance 57

2.3 Biodiversité et écosystèmes (ESRS - E4) 61

2.3.1 Contexte et enjeux 61
2.3.2 Impacts, risques et opportunités 61
2.3.3 Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes 64
2.3.4 Cibles liées à la biodiversité 65
2.3.5 Les plans d'actions 65
2.3.6 Indicateurs de performances 67

2.4 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS - E5) 68

2.4.1 Contexte et enjeux 68
2.4.2 Les impacts, risques et opportunités 68
2.4.3 Politiques liées à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire 70
2.4.4 Cibles liées à l'utilisation des ressources et économie circulaire 71
2.4.5 Les plans d'actions 71
2.4.6 Indicateurs de performances 75

2.5 Taxonomie 77

2.5.1 Gouvernance sur le rapport taxonomique 77
2.5.2 Analyse d'éligibilité des activités économiques 78
2.5.3 Analyse de l'alignement des activités éligibles. 82
2.5.4 Tableaux réglementaires 86

2.6 Personnel de l'entreprise (ESRS-S1) 90

2.6.1 Contexte et enjeux 90
2.6.2 Les impacts, risques et opportunités 90
2.6.3 Présentation des effectifs du Groupe. 93
2.6.4 Santé et sécurité au travail 95
2.6.5 Condition de travail et dialogue social 96
2.6.6 Attractivité, fidélisation et le développement des compétences. 98
2.6.7 Équité - Égalité des chances 100
2.6.8 Indicateurs de performances 102

2.7 Consommateurs finaux et communautés (ESRS S3/S4) 106

2.7.1 Contexte et enjeux 106
2.7.2 Impacts, risques et opportunités 106
2.7.3 Politiques en lien avec les consommateurs finaux et les communautés 108
2.7.4 Cibles liées aux utilisateurs finaux et aux communautés 108
2.7.5 Les plans d'actions 109
2.7.6 Indicateurs de performances 113

2.8 Gouvernance (ESRS G1) 114

2.8.1 Contexte et enjeux 114
2.8.2 Les impacts, risques et opportunités 114
2.8.3 Cibles liées à la conduite des affaires 115
2.8.4 Politiques en liens avec la conduite des affaires 115
2.8.5 Les plans d'actions 116
2.8.6 Indicateurs de performances 117

2.9 Notes méthodologiques et annexes CSRD 119

2.9.1 Période de reporting 119
2.9.2 Périmètre de consolidation (ESRS2 - BP1) 119
2.9.3 Méthodologie de collecte de données 120
2.9.4 Définitions, incertitudes, omissions et hypothèses de reporting (ESRS2 - BP2) 120
2.9.5 Annexes CSRD 131
2.9.6 Autres informations de durabilité 136

2.10 Rapport des commissaires aux Comptes 139

2.11 Compliance 143

2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption 143
2.11.2 Gouvernance & pratiques responsables avec nos parties prenantes (Devoir de vigilance) 148
2.11.3 Protection des données à caractère personnel 150
2.11.4 Responsabilité fiscale 152

2.1. Etat de durabilité - Informations générale (ESRS 2)

Le rapport de durabilité 2024-2025 d'Elior Group, établi en conformité avec la directive européenne sur la publication d'informations de durabilité des entreprises (CSRD[1]), a pour objectif de présenter de manière transparente et détaillée les impacts, risques et opportunités ainsi que les engagements du groupe Elior en matière de développement durable. Il présente en détail les enjeux auxquels Elior Group est confronté, ainsi que ses moyens pour y répondre, en couvrant notamment la gouvernance mise en place, l'analyse de double matérialité, et les grandes orientations du Groupe face aux défis environnementaux, sociaux et sociétaux.

Cette première année de reporting dans le cadre de la réglementation CSRD est alignée au périmètre des états financiers consolidés du Groupe. Conformément aux normes ESRS, ce rapport s'articule autour de trois sections principales, présentant les impacts, risques et opportunités jugés matériels, ainsi que les politiques mises en place, les plans d'action déployés, les objectifs fixés et les résultats obtenus. La mise en œuvre de la CSRD au sein d'un groupe international aux activités diversifiées et présent dans de nombreux pays, s'appuyant sur une chaîne de valeur étendue, constitue un exercice complexe. Cette complexité a pu limiter la disponibilité ou la comparabilité de certaines informations requises par les ESRS. En conséquence, certaines données présentées reposent sur des estimations ou font l'objet de limitations de périmètre, déterminées au cas par cas, en fonction des systèmes d'information, l'indisponibilité des données par les fournisseurs et des pratiques actuellement en place.

Les définitions, les incertitudes et les hypothèses sont présentées en détail au chapitre 2.9.4.

2.1.1. Gouvernance ESG

2.1.1.1. Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

Elior Group est une société anonyme à conseil d'administration dont le Président est également le Directeur général de la société. Au 30 septembre 2025, le conseil d'administration était composé de onze administrateurs, dont trois femmes (33%, hors représentant des salariés), quatre administrateurs indépendants (44%, hors représentant des salariés), cinq administrateurs nommés sur proposition de Derichebourg SA, deux administrateurs représentant les salariés et un membre exécutif. Il s'agissait d'une situation transitoire, liée à la démission d'une administratrice indépendante en juillet 2025, et qui a été régularisée avec la cooptation d'une nouvelle administratrice indépendante le 19 novembre 2025. Par conséquent, et à la date de publication du document d'enregistrement universel, le conseil d'administration est composé de douze administrateurs, dont quatre femmes (40%, hors représentant des salariés), cinq administrateurs indépendants (50%, hors représentant des salariés), cinq administrateurs nommés sur proposition de Derichebourg SA, deux administrateurs représentant les salariés et un membre exécutif.

Le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières d'Elior Group. Il veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale.

Le conseil d'administration a mis en place trois comités spécialisés dont les missions et le fonctionnement sont décrits dans les statuts et, en complément, dans le règlement intérieur.

- **Le comité RSE du conseil d'administration :** a pour mission de valider les orientations, priorités et dispositifs liés aux axes de la stratégie RSE, de suivre la performance des actions engagées et de soumettre des propositions pour intégrer les impacts, risques et opportunités ESG dans la stratégie du groupe, tout en mobilisant les collaborateurs afin de transformer ces enjeux en leviers de création de valeur pour Elior Group et ses parties prenantes. Il veille également au déploiement de la stratégie ESG visant à anticiper les risques, améliorer l'efficacité interne et optimiser les coûts, ainsi qu'à son appropriation à tous les niveaux pour atteindre les objectifs RSE approuvés par le conseil d'administration. De plus, en coordination avec les autres comités : il révise le rapport de durabilité, propose les critères pertinents de rémunération variable extra-financiers (au Comité des nominations et des rémunérations) et s'assure que les actions sociales, environnementales et de gouvernance soient un outil de différenciation positive et alignée à la stratégie du groupe à court, moyen et long terme. Forts de leurs expériences et compétences respectives appropriées dans les domaines de la gestion environnementale, des achats responsables, du pilotage stratégique ou encore de l'engagement sociétal *(comme présenté au chapitre 3.1.2.4.3 Le comité de la responsabilité sociale et environnementale)*, les membres du comité RSE d'Elior disposent de connaissances solides en durabilité, leur permettant d'éclairer les décisions du groupe au regard des enjeux ESG.

1 L'ensemble des acronymes présents dans le rapport de durabilité sont détaillés au sein du glossaire se trouvant au chapitre 2.9.5

- **Le comité d'audit :** Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris ceux liés aux enjeux de durabilité, et a la charge d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes. Le comité d'audit supervise désormais les informations en matière de durabilité, incluant la revue du plan d'audit ainsi que l'examen des conclusions du rapport des commissaires aux comptes sur la conformité du reporting aux exigences de la CSRD.
- **Le comité des nominations et des rémunérations :** Ses principales missions consistent à assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société ainsi que dans la détermination des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants du Groupe. À ce titre, il définit et supervise la politique de rémunération, en veillant à son alignement avec la stratégie globale de l'entreprise et les enjeux de durabilité.

Cette approche intégrée permet au Conseil d'administration de s'assurer que les enjeux sociaux et environnementaux sont pleinement pris en compte dans la définition des orientations stratégiques. Chaque année, il évalue les résultats obtenus et examine, le cas échéant, la nécessité d'ajuster le plan d'action ou de réviser les objectifs, en fonction de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des avancées technologiques, des attentes des actionnaires et des capacités économiques de mise en œuvre. Au besoin, des sessions de formation dédiées à des thématiques spécifiques de durabilité peuvent être organisées à l'attention des membres du conseil d'administration. Au cours de l'exercice 2024-2025, le service Compliance est intervenu auprès du Conseil d'administration pour mener une session de révision des enjeux liés à la lutte contre la corruption. Cette intervention avait pour objectif d'actualiser et d'approfondir les connaissances du conseil sur les principaux risques, les obligations applicables et les bonnes pratiques en vigueur afin de maintenir un haut niveau de maîtrise et d'exigence sur ces thématiques essentielles pour le Groupe.

2.1.1.2. Gouvernance en matière de ESG

Le pilotage des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est assuré par le Comité Exécutif du Groupe, sous la supervision du Comité RSE du Conseil d'administration, en lien avec le comité RSE opérationnel et le réseau des correspondants RSE.

Le comité RSE

Composé des membres du conseil d'administration, il a la charge de valider la stratégie ESG : validation de la méthodologie et des résultats de la double matérialité et des IRO matériels, validation et surveillance des cibles, validation du plan de décarbonation (planification prévue pour 2026).

Le comité exécutif

Le comité exécutif intervient dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie du Groupe, ainsi que sur les sujets structurants présentant des enjeux significatifs, notamment en matière de systèmes d'information, d'achats, d'innovation, de ressources humaines et de synergies entre les différents métiers. Il examine et autorise les projets majeurs, y compris les projets d'investissement associés, et se réunit régulièrement pour évaluer les performances opérationnelles et commerciales du Groupe, en tirer des enseignements et orienter les actions à mener.

Par ailleurs, il pilote les programmes transverses relatifs aux domaines commerciaux, à la gestion des ressources humaines, au développement durable, à la finance, au contrôle de gestion, aux achats, ainsi qu'aux initiatives visant l'optimisation et la productivité.

Le comité exécutif compte 20 membres, dont 6 femmes (30%).

Le comité de direction opérationnel - RSE

Il se réunit deux fois par an et rassemble, parmi ses membres permanents, Boris Derichebourg ainsi que les directions des achats, des ressources humaines, de la communication, financière, RSE et opérationnelles. Sa mission consiste à définir les axes stratégiques dont les enjeux ESG, à suivre leur mise en œuvre et à ajuster les priorités en fonction de l'évolution du contexte dans lequel le Groupe opère.

Le réseau de correspondant RSE

Il en charge de la déclinaison des engagements de la politique ESG 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.

2.1.1.3. Gouvernance de l'état de durabilité

La gouvernance mise en place assure la bonne exécution du reporting de durabilité, la mise en œuvre des politiques et plans d'actions associés dans le respect de la règlementation CSRD.

Niveau Comité exécutif

Chaque enjeu clé identifié dans le cadre de la CSRD est placé sous la responsabilité d'un ou plusieurs membres du Comité Exécutif (RSE, Finance et RH), en lien direct avec les priorités stratégiques du Groupe. La mise en œuvre opérationnelle du reporting ainsi que des plans d'action associés est assurée par un référent désigné au sein des métiers, garant de la bonne exécution, de la remontée des données et de l'alignement avec le modèle d'affaires d'Elior.

Niveau Direction Générale

La Direction RSE a la charge de l'élaboration du protocole de reporting des informations environnementales en relation avec la stratégie du groupe « Aimer sa terre - Horizon 2030 » ainsi que les points de données (DP) exigés par les ESRS matériels pour le Groupe. L'analyse des résultats, le suivi des performances et la mise en œuvre des plans d'action relèvent ensuite de la responsabilité de chaque référent ou directeur RSE présent sur chaque business unit.

Au cours de l'exercice 2024-2025, la Direction RSE et la Direction Financière du Groupe ont copiloté la mise en conformité à la CSRD, en veillant au respect des exigences qualitatives et quantitatives des points de données (DP). En fonction des enjeux et exigences ESG définis par la Direction RSE Groupe, la Direction Financière a la charge de la collecte des données financières (CapEx, OpEx et budget associé aux plans d'action), de leur vérification, de leur conformité et de leur intégration dans les états financiers du Groupe.

Un processus commun de collecte des données financières a été formalisé et présenté aux directions financières et RSE de chaque pays, afin d'anticiper les investissements liés au plan de décarbonation du Groupe et de favoriser une collaboration structurée entre les équipes.

Une démarche similaire a été menée avec la Direction des Ressources Humaines, en s'appuyant sur les résultats de l'analyse de double matérialité (DMA) et la complexité des points de données exigés dans le cadre de la norme ESRS S1. Une priorisation des sujets a été établie, et leur planification ainsi que le suivi de leur avancement sont assurés conjointement par les équipes RSE et RH.

2.1.1.4. Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

2.1.1.4.1. Au niveau de la performance du Groupe.

Depuis 2021, le Groupe a souscrit un prêt indexé sur des indicateurs de performance ESG spécifiques. Les cibles annuelles associées à ces indicateurs sont définies conjointement par la Direction RSE et les établissements prêteurs. L'atteinte ou non de ces objectifs entraîne un ajustement des conditions financières du prêt. Les indicateurs retenus reflètent les priorités stratégiques du Groupe en matière de durabilité et de performance sociale :

- Kg CO_2 / repas
- Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt.
- Part des femmes parmi le Leaders Committee

2.1.1.4.2. Au niveau du Président-Directeur Général.

Afin d'attester du sérieux que l'entreprise accorde aux enjeux RSE, le conseil d'administration, via le comité des nominations et des rémunérations, a approuvé la mise en place d'une rémunération variable pour le Président-directeur général basée sur des critères ESG.

Pour l'exercice fiscal 2024-2025, 20 % de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général repose ainsi sur deux indicateurs ESG :

- Taux de fréquence avec arrêt
- Evaluation attribuée au titre du Carbon Disclosure Project.

À ces critères ESG s'ajoute l'amélioration du taux de femmes au sein du Leaders Committee, pour le calcul de la rémunération à long terme du président-directeur général (« Long Term Incentive » ou « LTI ») dont le calcul sera effectué sur la base de la performance réalisée sur les exercices 2024/2025, 2025/2026 et 2026/2027 (coefficient de pondération de 37,5 %).

Ces éléments sont détaillés dans le Chapitre 3.2.2.3 Politique de rémunération du président directeur général - say on pay ex ante.

2.1.1.4.3. Au niveau des COMEX business Unit

La rémunération variable à long terme des cadres dirigeants, membres des comités exécutifs dans chaque pays intègre des critères (ESG). Cela concerne 86 personnes au sein du Groupe (69% du leader committee). Les critères de durabilité représentent 30% de la rémunération variable :

- Taux de Fréquence avec arrêt
- Part des femmes parmi le Leaders Committee
- kg CO_2/repas

2.1.1.5. Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)

2.1.1.5.1. Gestion des risques ESG

Les risques ESG sont intégrés à la gestion globale des risques du Groupe, qui assure la gouvernance et le cadre de contrôle. A chaque risque sont associés des tâches et des contrôles clés qu'il convient d'appliquer pour tenter d'éviter leur survenance ou limiter leurs éventuels impacts. Les politiques, plans d'action et indicateurs de performance relatifs aux enjeux ESG, présentés dans ce rapport de durabilité, contribuent à l'atténuation de ces risques.

Le département audit et contrôle interne a été associé dès la phase de conception des dispositifs de contrôle ESG, afin de garantir l'intégration de points de contrôle dans les processus de gestion des risques du Groupe.

Le dispositif d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques de durabilité est défini en cohérence avec le référentiel ESRS 1-AR16 et intégré à l'exercice de double matérialité. *(2.1.2 Analyse de double matérialité)*

2.1.1.5.2. Contrôles internes

La fiabilité des données issues du reporting de durabilité du Groupe est assurée par des dispositifs de contrôle et des responsabilités définies :

- Le protocole de reporting est élaboré conjointement par les départements RSE et RH du Groupe, sous la coordination de la Direction RSE. Le protocole définit les rôles et responsabilités, les indicateurs, les modes de collecte, les méthodes de calcul, les sources, les exclusions et les inclusions.
- Dans chaque Business Unit, des coordinateurs sont identifiés pour piloter les données sociales (Responsable des ressources humaines) d'une part et les données sociétales et environnementales d'autre part (RSE). Ils s'appuient sur des contributeurs selon la nature des données auprès desquels ils collectent les informations.

Des points de contrôle sur les données collectées sont définis dans un protocole :

Contrôle de niveau 1 : Avant la diffusion des données, les coordinateurs du reporting au sein de chaque BU font un dernier contrôle de conformité et apporte les corrections nécessaires sur les data "red flag" (cohérence temporelle, alignement avec les données RH/RSE/financières, vérification des pièces justificatives).

Contrôle de niveau 2 : Des KPI stratégiques sont définis comme "mandatory" et font l'objet d'une vérification dont les méthodes de contrôle ont été définies par la Direction RSE et RH (validation de formats, seuils, incohérences logiques). De plus, des red flag apparaissent sur notre outil de reporting lors d'une variation importante avec l'année N-1. Une obligation de commentaire est obligatoire par le contributeur afin de justifier et valider définitivement la data en vue de la consolidation Groupe.

Contrôle de niveau 3 : Au moment de la consolidation au niveau du Groupe, un dernier contrôle est réalisé par la Direction RSE Groupe afin de sécuriser la cohérence et l'alignement réglementaire des données.

La fiabilité des données qualitatives publiées repose sur une revue des politiques, des objectifs et des plans d'action par les directeurs des services et de métier concernés qui sont responsables de la mise en œuvre et de l'atteinte des engagements définis.

2.1.2. Analyse de double matérialité

2.1.2.1. Méthodologie (IRO-1)

Dans le cadre de la CSRD, Elior Group a mis à jour son analyse de double matérialité, conforme aux recommandations de l'ESRS 1.

L'évaluation porte sur l'ensemble des activités du Groupe et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Lorsque certaines Business Units n'ont pas pris part directement aux entretiens ou au processus d'analyse, leurs activités ont toutefois été prises en compte grâce à l'utilisation de données et de caractéristiques comparables issues d'autres BU similaire. Cette approche garantit une représentation cohérente et homogène de l'ensemble des métiers du Groupe.

L'analyse de double matérialité repose sur deux dimensions :

La matérialité d'impact

Conformément aux recommandations de l'EFRAG (IG 1 – Materiality Assessment), chaque impact identifié a fait l'objet d'une évaluation de sa gravité sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, à partir de trois critères : l'ampleur (intensité de l'impact ou ampleur du bénéfice), l'étendue (portée géographique ou sectorielle) et l'irrémédiabilité (pour les impacts négatifs uniquement, en lien avec la difficulté à restaurer la situation initiale). Lorsque les impacts sont potentiels, une évaluation spécifique de leur probabilité d'occurrence a également été réalisée, selon une échelle de 1 à 4 allant de rare à très probable.

La matérialité financière

Les risques et opportunités bruts ont été analysés au regard de leur ampleur financière potentielle ou réel pour le groupe. L'échelle de cotation utilisée a été identique à celle de la gestion des risques généraux. Cette cotation, sur une échelle de 1 à 4, hiérarchise les effets selon leur nature : coûts, pertes de revenus, impact réputationnel, accès au financement ou encore dépendance aux ressources clés (naturelles, humaines,sociales).
Cette analyse a été menée en collaboration avec les directions RSE, RH et financière afin d'identifier les effets – positifs ou négatifs – susceptibles d'influencer la performance financière du Groupe, ses états financiers ou sa capacité à créer de la valeur.

L'analyse de double matérialité a été réalisée selon la méthodologie suivante et articulée autour des étapes suivantes :

3. **Analyse documentaire :** Une analyse documentaire approfondie a été conduite à partir d'un large corpus de sources internes (les analyses de double matérialité précédentes, la stratégie de durabilité du Groupe, les cartographies des risques, les réponses aux RFI et les dossiers d'appels d'offres) ainsi que de sources externes telles que les rapports sectoriels et les notations extra-financières.Cette revue a été complétée par une analyse détaillée des thèmes et sous-thèmes décrits dans l'Appendice A (article 16) de la norme ESRS 1.L'ensemble de ces travaux a permis au Groupe d'identifier les enjeux matériels liés à ses différentes activités et à sa chaîne de valeur, constituant ainsi la base du processus d'évaluation de double matérialité.
4. **Identification des impacts, risques et opportunités (IRO)** : Les impacts, risques et opportunités (IRO) ont été identifiés et recensés sans prendre en compte les moyens de maitrise déjà existants. Ce travail mené par la direction RSE a permis d'établir une liste d'IRO qui a fait l'objet d'une revue par le réseau des correspondants RSE ainsi que le comité RSE du conseil d'administration avant sollicitation des parties prenantes.
5. **Consultation des parties prenantes :** Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, un questionnaire a été adressé à plus de 585 parties prenantes externes (fournisseurs, ONG, clients et associations) et internes. Chaque IRO a été évalué selon plusieurs critères : l'importance perçue par la partie prenante (sur une échelle de 1 à 4) pour évaluer son impact. En complément, des ateliers thématiques ont été menés avec des experts internes (RSE, achat, commerce, board et opération) afin de valider la cohérence de ces évaluations. L'ensemble du processus a été encadré et documenté par la Direction RSE Groupe, assurant ainsi la traçabilité et la robustesse des évaluations.
6. **Evaluation et notation :** Les horizons temporels retenus pour l'analyse de double matérialité sont alignés avec les recommandations de l'ESRS 1 – DP 77, en cohérence avec les états financiers du Groupe : court terme (1 an), moyen terme (2 à 5 ans) et long terme (au-delà de 5 ans). Pour les enjeux climatiques (ESRS E1) et de biodiversité (ESRS E4), une extension de l'analyse au-delà de 10 ans a été intégrée, conformément à l'ESRS 1 – DP 78, afin de refléter les projections scientifiques disponibles, notamment celles du GIEC et de la TNFD couvrant les horizons 2030 à 2050. Chaque impact, risque ou opportunité (IRO) a été évalué selon les critères prescrits par l'ESRS 1, et pour chacun des trois horizons temporels. Une échelle de cotation de 1 à 4 a été utilisée pour objectiver l'analyse, et un seuil de matérialité a été défini pour identifier les enjeux significatifs à intégrer dans le reporting.
7. **Validation des résultats :** Les résultats finaux, incluant le seuil de matérialité et la liste des sujets matériels, ont été validés par le comité RSE puis présentés au conseil d'administration au cours de l'exercice 2023-2024.

Durant l'exercice 2024-2025, la direction RSE a procédé à des ajustements et mises à jour, tant sur la formulation des IRO que sur les sources utilisées pour réaliser les cotations. Ces évolutions n'ont pas remis en cause les enjeux matériels identifiés, mais elles ont permis d'apporter davantage de précision et de robustesse aux résultats. Dans ce cadre, le Groupe prévoit de solliciter à nouveau ses parties prenantes internes et externes afin de réaliser une revue de ces résultats sur le premier trimestre 2026.

Ces éléments sont détaillés dans le Chapitre 2.9.4.1 Informations générales

Il est important de noter que ce processus d'identification et d'évaluation des risques de durabilité, conforme à l'exigence GOV-5, est intégré dans le processus global de gestion des risques du Groupe.

2.1.2.2. Enjeux matériels (SBM-3)

Les résultats de l'analyse de double matérialité sont présentés ci-après selon les thématiques et sous-thèmes définis par les normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) dans le cadre de la CSRD. L'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) jugés matériels permet de mieux appréhender la capacité de résilience d'Elior Group face aux enjeux de développement durable.

Au total **37 IRO matériels** ont été identifiés dont 18 risques, 13 impacts négatifs, 5 impacts positifs et 1 opportunité. Les enjeux matériels prioritaires sont le gaspillage alimentaire, la santé et sécurité au travail de nos collaborateurs et la santé et la sécurité de nos consommateurs finaux.

Ces IRO sont détaillés plus amplement dans les sections thématiques du rapport de durabilité. Dans ces sections, les descriptions des IRO identifient notamment les liens précis de l'impact, du risque ou de l'opportunité avec le modèle d'affaires, la stratégie, le processus de décision, la chaîne de valeur du Groupe et les parties prenantes concernées. Enfin, les politiques et plans d'action s'y appliquant sont détaillés, expliquant comment Elior Group s'emploie à poursuivre les opportunités commerciales et à renforcer ses impacts positifs, autant qu'à atténuer les risques et ses impacts négatifs.

ESRS	Thème	Sous-thème (AR16)	Chapitre	IRO matériels	Chaine de valeur
E1	Changement climatique	Adaptation au changement climatique	2.2.3.2 2.2.5.2 2.2.5.3 2.2.5.5	Impact Négatif Risque	Amont - Opérations propres - Aval
		Atténuation au changement climatique	2.2.3.2 2.2.5.1 2.2.5.5	Opportunité Impact Positif Impact Négatif Risque	Amont - Opérations propres - Aval
		Énergie	2.2.3.2 2.2.5.1.1	Impact Négatif Risque	Opérations propres
E4	Biodiversité et écosystèmes	Incidence sur l'état des écosystèmes	2.3.3.2 2.3.5.4	Impact négatif	Opérations propres
		Dépendance aux écosystèmes	2.3.3.2 2.3.5.1 2.3.5.2 2.3.5.3	Risque	Amont
E5	Utilisation des ressources et économie circulaire	Gaspillage alimentaire	2.4.3.2 2.4.5.3	Impact Positif Impact Négatif Risque	Amont - Opérations propres - Aval
		Autres déchets	2.4.3.3 2.4.5.1	Impact Négatif Risque	Opérations propres
		Ressources sortantes	2.4.3.4 2.4.5.2	Impact Négatif	Opération propres - Aval
S1	Personnel de l'entreprise	Santé et sécurité	2.6.4	Impact Négatif Risque	Opérations propres
		Conditions de travail - dialogue social	2.6.5	Impact Négatif Risque	Opérations propres
		Attractivité développement des compétences et fidélisation	2.6.6	Impact Positif Impact Négatif Risque	Opérations propres
		Equité - Egalité des chances	2.6.7	Impact Positif Impact Négatif Risque	Opérations propres
S3	Communautés touchées	Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	2.7.3.2.2 2.7.5.4	Impact Positif	Aval
S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou utilisateurs finaux	2.7.3.2.1 2.7.5.2	Risque	Aval
		Sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux	2.7.3.2.1 2.7.5.1	Impact Négatif Risque	Aval
G1	Gouvernance	Conduite des affaires	2.8.4.2.1 2.8.5.1	Risque	Amont - Aval
		Bien-être animal	2.8.4.2.2 2.8.5.2	Impact Négatif Risque	Amont

2.1.3. Stratégie ESG

2.1.3.1. La chaîne de valeur

2.1.3.1.1. Amont de la chaîne de valeur

L'amont des chaînes de valeur est caractérisé par la conception des offres à destination de nos clients et par la suite à l'extraction, la production et la transformation de matières premières, nécessaires au fonctionnement des différentes activités d'Elior Group et de sa clientèle.

- Dans la conception des offres, il y a la prise en compte des attentes clients afin de définir précisément leur besoin et leur attente sur nos services : intégration de produit durable, prise en compte des enjeux territoriaux...
- Sur le sourcing, il y a la sélection des fournisseurs avec lesquels nous travaillons pour l'approvisionnement en matière première brut (agriculture et élevage), en fournitures et équipements (transport, logistique, matériels...) mais aussi en prestation de service et de sous-traitance.

2.1.3.1.2. Opérations propres

Le Groupe repose fortement sur son capital humain, qu'il s'agisse d'équipes intervenant au sein des infrastructures de ses clients (restaurants d'entreprise, établissements scolaires, bâtiments tertiaires, centres logistiques...) ou dans ses propres sites (en propriété ou en location) qu'il s'agisse de cuisine centrale ou d'agence.

Les cuisines centrales sont des unités de production alimentaire industrielles permettant de préparer des repas destinés à un ou plusieurs clients.

Les agences constituent des implantations opérationnelles locales qui assurent la coordination des activités, l'encadrement des équipes, la gestion de la relation client et la logistique.

Ces métiers couvrent un large spectre, de la production culinaire à la maintenance, en passant par l'accueil et le nettoyage. La capacité à recruter, former et fidéliser les collaborateurs conditionne directement la performance de l'entreprise, qu'ils exercent dans les cuisines centrales ou au sein des agences.

Elior Group développe et co-construit de nouvelles offres qui répondent aux besoins de ses clients en fonction des avancées technologiques, des évolutions réglementaires et des ambitions de durabilité que ces derniers expriment. Nos experts métiers évoluent dans un écosystème composé de partenaires, start-up, ONG, entreprise privé et collectivité territoriale pour être au plus près des transformations des usages et modes de consommation.

Elior Group œuvre pour stimuler les synergies et les interconnexions entre les différentes filiales. Cette transversalité permet au groupe d'apporter aux clients une réponse intégrée couvrant un large spectre de besoins : restauration collective, gestion des bâtiments, propreté, gestion des déchets, sécurité... La capacité à mobiliser ces expertises combinées est un levier clé de création de valeur dans tous les environnements où le Groupe opère.

2.1.3.1.3. En aval de la chaîne de valeur

En aval les clients utilisent une gamme étendue de service, qui sont décrits dans le *chapitre 1.6 Les activités et les marchés* et influent sur les enjeux de durabilités. Les usages, les volumes consommés, les rythmes de prestation ou encore les attentes spécifiques de chaque client façonnent l'impact réel de nos offres. La satisfaction de nos clients est au cœur des préoccupations faisant du dialogue un levier d'action afin d'être en amélioration continue.

Elior Group s'assure d'optimiser la durée de vie de ses équipements et de la valorisation de ses déchets issus de ses activités (biodéchets, emballages, huiles usagées, équipements obsolètes...) orientés vers des filières de traitement spécialisées grâce à des partenariats avec des acteurs agréés.

En complément, Elior Group s'implique avec des acteurs et partenaires de l'économie sociale et solidaire comme le don alimentaire ou l'insertion de jeune public. Ces actions renforcent la contribution sociétale du groupe.

2.1.3.2. Le dialogue avec les parties prenantes (SBM-2)

En raison de la nature de ses activités et de son modèle d'affaires, le Groupe exerce une empreinte significative sur les plans environnemental, social et territorial. Cette réalité implique un dialogue constant avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème, condition indispensable au déploiement de politiques, de plans d'action et d'initiatives durables et responsables.

Compte tenu du modèle d'affaires d'Elior Group, fondé sur la décentralisation et la diversité des activités proposées, le dialogue avec les parties prenantes ne fait pas l'objet d'une procédure uniformisée à l'échelle du Groupe. Il se traduit par des échanges réguliers sous forme d'entretiens, de questionnaires, de partenariats ou de coalitions, permettant d'identifier leurs intérêts et attentes. Le dialogue avec nos parties prenantes constitue un levier essentiel pour identifier et prendre en compte leurs attentes. Les enseignements issus de ces échanges permettent d'évaluer les impacts, les risques et les opportunités (IRO) associés à nos activités. Les analyses des IRO sont ensuite présentées au Comité RSE du Conseil d'administration, garantissant ainsi leur intégration au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise.

Dans le cadre de l'exercice de double matérialité, le Groupe a structuré sa cartographie des parties prenantes, couvrant l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Partie Prenant	Relations entretenues	Enjeux de durabilité affectés	Mode de dialogue et initiative 2024-2025
Les Consommateurs et Clients	Le service fidélisation et relation client d'Elior Group est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs, notamment en matière de développement durable. Lors de ces échanges, qui peuvent inclure les commerciaux, des offres et des prestations de services peuvent devenir sources d'opportunité et de développement innovant pour nous. Lors de ces échanges, nous sensibilisons nos clients et consommateurs sur les modes de consommations plus responsables et plus éthiques.	• Informations et sécurités de nos services • Changement climatique • La perte de biodiversité • Gaspillage alimentaire • Réemploi • Gestion des déchets • Conduite des affaires	Enquêtes de satisfaction Appel d'offre et/ou RFI (Request For Information) Soutenance clients CDP (Carbon Disclosure Programm), Ecovadis... Commissions restaurations URD (Universal Registration Document), Rapport de durabilité... En France, 819 enfants et 203 adultes ont testé les nouvelles recettes afin de les valider et de pouvoir les inclure dans nos offres. Elior France et Serunion travaillent à l'adaptation du Green-score afin de fournir aux consommateurs des informations claires et transparentes sur l'impact environnemental des produits alimentaires.
Les Collaborateurs	Le service RH d'Elior Group déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail, tout en restant à l'écoute de leurs préoccupations.	• Santé et sécurité au travail • Condition de travail -Equité • Formation et développement des compétences	Questionnaire de QVT (qualité de vie au travail) Communication interne Dialogue social CEE (comité d'entreprise européen) Intranet, Minute Bisons... Organisation de concours culinaire interne au sein de nos filiales afin de mettre en lumière les compétences de nos chefs au sein du Groupe. Le Groupe a célébré La journée de la Femme : nos filiales se sont mobilisées autour d'animations, d'ateliers et de conférences sur nos sites pour rappeler les piliers de notre engagement en matière d'égalité professionnelle.
Les Investisseurs	La direction financière d'Elior Group s'attache à développer et à entretenir une relation régulière et de confiance avec tous ses actionnaires. 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 destinés à la communauté financière d'Elior Group, est consultable sur le site internet de la Société.	• Changement climatique : atténuation • Gaspillage alimentaire • Equité • Santé et sécurité des travailleurs • Conduite des affaires	Assemblée Générale Présentation financière SFA URD Présentation de la stratégie RSE Groupe, Aimer sa Terre lors de la dernière assemblée générale ainsi que les KPI clefs associés à la feuille de route et les premiers résultats sur l'année fiscale 2023-2024. Réunions avec des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger sur des sujets ESG.

Partie Prenant	Relations entretenues	Enjeux de durabilité affectés	Mode de dialogue et initiative 2024-2025
La société civile	Le service RSE d'Elior Group (une personne dédiée aux relations avec les ONG et associations) est engagé dans un dialogue avec les parties prenantes externes, notamment les ONG sur le bien-être animal et les associations d'utilité sociale. Avec eux, nous échangeons sur les actions et les projets sur lesquels nous pouvons nous positionner afin d'agir positivement sur les territoires et les communautés.	• Changement climatique • Gaspillage alimentaire • Communautés affectées • Equité • Conduite des affaires	Coalition de travail : GCAW, AFEP, WRAP EU Fédérations professionnelles : SNRC, FEP Actions d'utilités sociales : don alimentaire, insertion Rapport de durabilité Publication sur le site Groupe 69 855 repas ont été sauvés du gaspillage grâce au don alimentaire auprès de différentes associations sur les territoires où nous opérons. En 2024, Elior Group a signé un partenariat avec CHEOPS et France Travail. Ce partenariat vise à favoriser le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, avec l'appui de forums emploi régionaux et d'un accompagnement personnalisé des futurs collaborateurs.
Les communautés locales	Au niveau local, national et international, Elior Group entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics, notamment par le biais de rencontres et de dialogues avec les représentants institutionnels sur le rôle que doivent jouer les entreprises concernant les grands enjeux de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).	• Changement climatique • Utilisation des ressources et économie circulaire • Biodiversité et écosystème • Sécurité des consommateurs finaux • Information auprès des utilisateurs finaux • Conduite des affaires	Rencontre avec les élus Membre UN Global Compact
Les fournisseurs	Elior Group accorde une importance particulière au dialogue avec ses fournisseurs, considérés comme des partenaires stratégiques dans la transformation durable de ses activités. Les relations commerciales sont fondées sur une logique de collaboration et de coopération, afin de bâtir des partenariats de long terme. Les fournisseurs sont activement associés à la stratégie de décarbonation du Groupe, notamment à travers des échanges réguliers, des engagements partagés et des initiatives conjointes en matière de réduction des émissions. Ce dialogue constructif permet également le partage de bonnes pratiques, l'identification de leviers d'innovation et l'élévation des standards sociaux et environnementaux.	• Changement climatique • Utilisation des ressources et économie circulaire • Biodiversité et écosystème • Sécurité des consommateurs finaux • Information auprès des utilisateurs finaux • Conduite des affaires	Réunions stratégiques : qualité, service, RSE et conditions commerciales Charte d'achats responsables Audit Les services achats des différents BU travaillent avec les fournisseurs afin de limiter le suremballage et adapter les colisages.

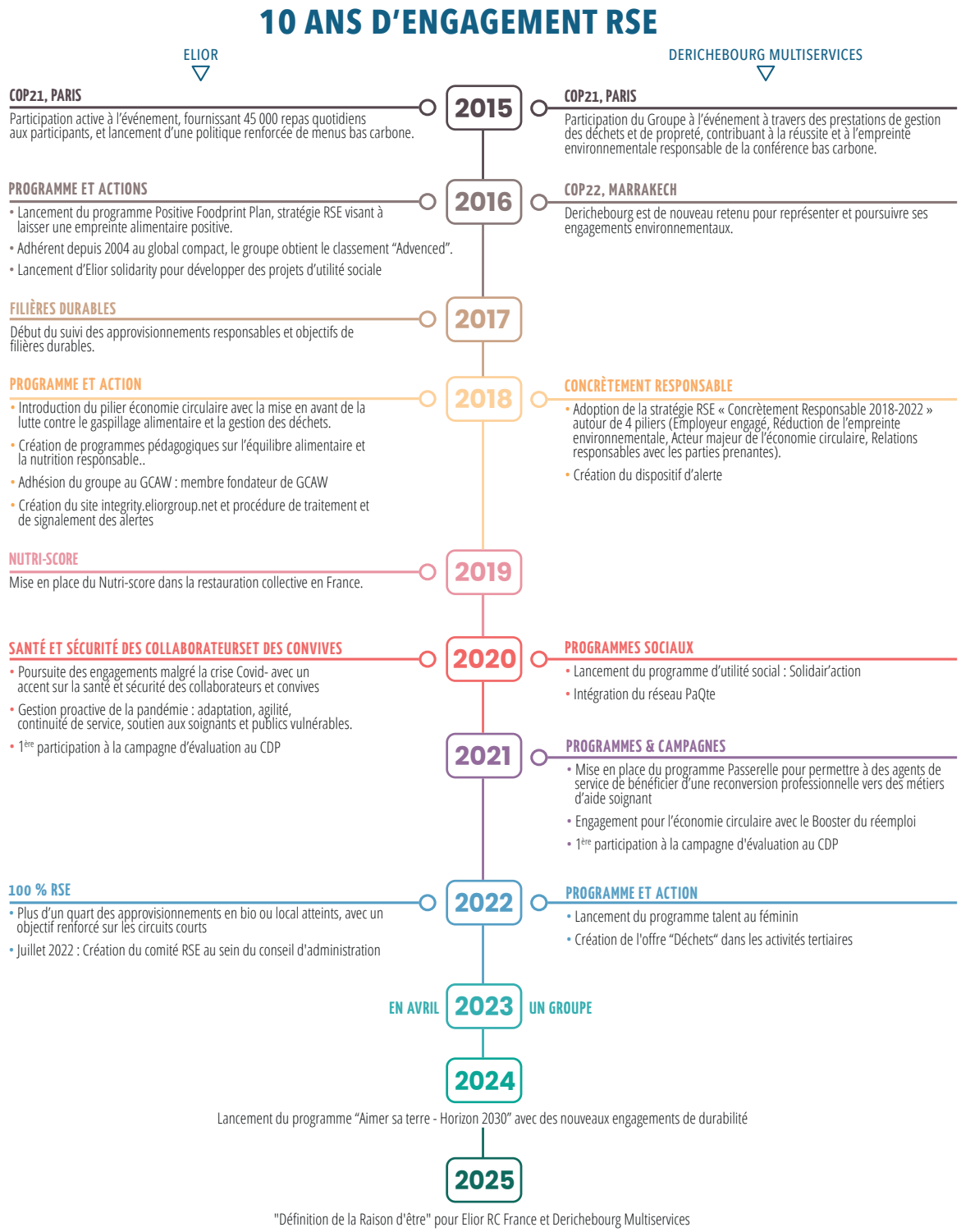
2.1.3.3. La stratégie ESG (SBM-3)

2.1.3.3.1. Les fondements de la stratégie ESG

Au cœur de son modèle d'affaires, *(présenté au chapitre 1.5 Modèle d'affaires)* Elior Group place l'humain et le service comme fondements de sa mission. Depuis la petite enfance jusqu'à la vie étudiante, professionnelle et jusque dans les établissements de santé et d'accompagnement des ainés, le Groupe prend soin des populations tout au long de leur parcours de vie.

Chaque jour, ce sont les femmes et les hommes d'Elior qui font vivre nos activités et qui incarnent les valeurs du Groupe en servant plus de 3,3 millions de personnes par an (dont 1,8 million d'enfants et étudiants) et en assurant l'entretien de plus de 26 000 sites. Cette présence quotidienne et de proximité confère à Elior Group une responsabilité particulière : offrir des services qui allient qualité, sécurité, attention aux besoins spécifiques et respect des personnes. Notre stratégie ESG s'inscrit pleinement dans cette logique : mettre l'humain au centre, promouvoir une alimentation saine et durable, développer des environnements de vie et de travail de qualité, tout en réduisant notre empreinte environnementale et en contribuant positivement aux communautés que nous servons.

2.1.3.3.2. 10 ans d'engagement ESG



2.1.3.3.3. La raison d'être d'Elior Group

En 2025, en France, Elior Restauration et Derichebourg Multiservices ont défini leur raison d'être. Introduite par la loi PACTE du 22 mai 2019, cette notion permet à une entreprise d'affirmer, au-delà de sa performance économique, les principes qui guident son action et la place qu'elle souhaite occuper dans la société. Elle trace son orientation de long terme et fixe des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux pour inscrire durablement ses activités dans une logique de responsabilité et de création de valeur partagée.

Chez Elior, la raison d'être ne peut se limiter à un seul métier tant l'étendue de ses activités est large. Elle s'incarne dans un manifeste qui exprime son identité : "chaque jour, une force essentielle guide nos actions : le désir de servir, d'aller au-delà des attentes et d'offrir à chacun un service de qualité, une attention sincère et une solution adaptée. Grâce à la passion de nos collaborateurs et à notre engagement sans faille, nous donnons le meilleur de nous-mêmes pour répondre aux besoins de celles et ceux que nous servons".

La raison d'être traduit également l'engagement envers un avenir durable : chaque décision et chaque service ont un impact sur la planète. Ce sens du service, tourné à la fois vers les autres et vers l'avenir, pousse à améliorer la vie des clients et des convives.

Plus qu'une entreprise, Elior se veut une force collective engagée à, ***Donner chaque jour le meilleur pour améliorer la vie de chacun.***

2.1.3.3.4. Aimer sa terre - Horizon 2030

La mise en œuvre de la CSRD a constitué une opportunité pour le Groupe de formaliser sa nouvelle stratégie RSE, suite au rapprochement entre Elior et Derichebourg Multiservices: «Aimer sa Terre – Horizon 2030 ».

Élaborée à partir des résultats de l'analyse de double matérialité (*chapitre 2.1.2.2 Enjeux matériels*), cette stratégie vise à renforcer la résilience du modèle d'affaires du Groupe face aux impacts, risques et opportunités matériels identifiés, tout en soutenant son adaptation aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La stratégie a fait l'objet d'une validation par le comité RSE opérationnel ainsi que le comité RSE du conseil d'administration.

La stratégie s'articule autour de quatre piliers déclinés en dix engagements concrets, qui traduisent la manière dont le Groupe intègre la durabilité dans ses décisions stratégiques et opérationnelles :

- **Préserver les ressources**
  - Agir contre le dérèglement climatique
  - Lutter contre le gaspillage alimentaire
  - Favoriser le réutilisable et l'économie circulaire
- **Soutenir une économie responsable**
  - S'approvisionner en produits et services durables et éthiques
  - Ancrer nos achats dans les territoires
- **Cultiver les talents et les différences**
  - Favoriser les évolutions et les parcours professionnels
  - Garantir la sécurité et le bien-être des collaborateurs
  - Renforcer la cohésion sociale
- **Nourrir et servir durablement**
  - Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée
  - Agir pour les communautés

Thème	Sous-thème	Engagements	Année de référence	Cibles 2030
Changement climatique (E1)	Adaptation au changement climatique	**Soutenir une économie responsable** • Ancrer nos achats dans les territoires	**2022-2023** 2 809 923 tCO2 4,06 kgCO2/ repas	-25% d'émissions de gaz à effet de serre
	Atténuation au changement climatique	**Préserver les ressources** • Agir contre le dérèglement climatique		
	Énergie	**Préserver les ressources** • Agir contre le dérèglement climatique		
Biodiversité et écosystèmes (E4)	Incidence sur l'état des écosystèmes	**Soutenir une économie responsable** • S'approvisionner en produits et services durables et éthiques	Nouvel Indicateur	80% de nos fournisseurs respectent nos critères ESG
	Dépendance aux écosystèmes	**Soutenir une économie responsable** • S'approvisionner en produits et services durables et éthiques		
Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)	Gaspillage alimentaire	**Préserver les ressources** • Limiter le gaspillage alimentaire	**2022-2023** Année de référence spécifique à chaque pays	-50% de gaspillage alimentaire
	Autres déchets	**Préserver les ressources** • Favoriser le réutilisable	**2022-2023** 24,3% de contenants durables	100% de contenants durables
	Ressources sortantes	**Préserver les ressources** • Favoriser le réutilisable		
Personnel de l'entreprise (S1)	Santé et sécurité	**Cultiver les talents et les différences** • Garantir la sécurité et le bien-être des collaborateurs	**2022-2023** 22,03 de taux de fréquence avec arrêt	-7% d'accident du travail
	Conditions de travail - dialogue social	**Cultiver les talents et les différences** • Garantir la sécurité et le bien-être des collaborateurs	Nouvel indicateur	90% de collaborateurs fidélisés
	Attractivité développement des compétences et fidélisation	**Cultiver les talents et les différences** • Favoriser les évolutions et les parcours professionnels	**2023-2024** 39,8% de manager issus de la mobilité interne 6h de formation par collaborateur	2/3 des managers proviennent de la mobilité interne, +20% d'heure de formation par collaborateur
	Equité - Egalité des chances	**Cultiver les talents et les différences** • Renforcer la cohésion sociale	**2022-2023** 27% de femme leader committee **2023-2024** 4337 personnes en situation de handicap	40% de femme au poste de leader committee, +16% de collaborateurs en situation de handicap (5000 personnes)
Communautés touchées (S3)	Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	**Nourrir et servir durablement** • Agir pour les communautés		Favoriser les actions d'utilités sociales
Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)	Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou utilisateurs finaux	**Nourrir et servir durablement** • Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée	**2023-2024** 48,6% de recette Nutri-score A ou B ou équivalent	70% des recettes sont Nutri-score A ou B ou équivalent
	Sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux	**Nourrir et servir durablement** • Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée		
Gouvernance (G1)	Conduite des affaires	Respect de la réglementation Sapin II		
	Bien-être animal	**Soutenir une économie responsable** • S'approvisionner en produits et services durables et éthiques	**2022-2023** 17,25% d'œufs hors cage	100% d'œufs issus de poules hors cage

La définition des cibles illustre un engagement volontaire d'Elior Group à générer un impact environnemental et social positif. Elles constituent un levier de pilotage stratégique, permettant au Groupe non seulement de répondre aux obligations de reporting, mais aussi de renforcer sa performance globale et de créer de la valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

2.2. Changement climatique (ESRS - E1)

2.2.1. Contexte et enjeux

Le changement climatique représente un enjeu majeur qui affecte les chaînes d'approvisionnement, les coûts d'exploitation ainsi que les conditions d'exercice des activités du Groupe. Acteur clé de la restauration collective et du service, le Groupe agit pour réduire son empreinte carbone et s'engager en faveur d'une alimentation et d'un service plus durable, tout en accompagnant ses clients – entreprises et collectivités – dans leur transition vers des modèles plus sobres et circulaires.

2.2.2. Les impacts, risques et opportunités

2.2.2.1. Identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'identification des impacts, risques et opportunités du Groupe s'est effectuée en trois étapes :

1. Une analyse des risques physiques.
2. Une analyse des risques de transition et opportunités.
3. La consultation des parties prenantes.

2.2.2.1.1. Analyse des risques climatiques et physiques.

Les risques et opportunités climatiques ont été analysés conformément aux recommandations des ESRS et suivant les préceptes de la TCFD, afin d'identifier ceux qui sont pertinents pour les activités du Groupe. Cette analyse prend en compte différents horizons temporels : court terme (1 an), moyen terme (2 à 5 ans) et long terme (au-delà de 5 ans)

Une analyse climatique qualitative et quantitative a été menée en 2022 par Elior Group, pour identifier les risques en lien avec ses activités de restauration. Trois scénarios de chocs climatiques ont été élaborés, et une modélisation des coûts économiques liés au changement climatique sur l'approvisionnement et le fonctionnement des cuisines a été réalisée. L'étude, basée sur le scénario de réchauffement climatique GIEC RCP8.5 et projetée à l'horizon 2035, a examiné la relation entre la baisse de production de certains légumes et l'inflation des prix de détail. Une corrélation a été développée pour chaque ingrédient en fonction des tendances passées dues aux aléas climatiques. Trois scénarios distincts sur notre chaîne d'approvisionnement ont été étudiés :

- Calcul des surcoûts induits en France par l'inflation sur les carottes, les pommes de terre et le pain, dû à une sécheresse d'intensité record entre mai et juin, et suivie d'une canicule.
- Calcul des surcoûts économiques induits en France par l'inflation sur le pain et la pomme de terre due à un hiver doux suivi d'un épisode de gel tardif.
- Calcul des surcoûts induits dans les cuisines centrales françaises et espagnoles par une canicule d'intensité et de durée exceptionnelles durant les mois de juin et juillet.

Une analyse des risques physiques sur les cuisines centrales ainsi que sur les bâtiments tertiaires, dont le Groupe est propriétaire, a été menée en 2025. Sept aléas climatiques ont été analysés : stress hydrique, feu de forêt, ouragan et typhon, tremblement de terre et érosion des sols, vague de chaleur, montée du niveau de la mer et inondation, sur un scénario SSP5-8.5 du GIEC. L'horizon de temps à 2030 a fait l'objet d'une attention particulière afin que les objectifs et actions stratégiques soient alignés à la stratégie RSE « Aimer sa terre – Horizon 2030 ». Cette même analyse a été réalisée sur les horizons de temps 2050 et 2100 mais n'a pas été exploitée pour le moment dans les décisions stratégiques. Cette analyse a permis d'identifier les risques associés, en fonction :

- Des Aléas : phénomènes physiques potentiellement destructeurs (sécheresses, vagues de chaleur, inondations, stress hydrique, etc.), au regard des données climatiques. 7 aléas ont été évalués pour les risques liés aux sites et 4 pour les risques liés aux matières premières agricoles clefs (carottes, pomme de terre, pains)
- De l'exposition : localisation et valeur des actifs susceptibles d'être affectées par un aléa, au regard des coordonnées géographiques.
- De la vulnérabilité : probabilité qu'un bien soit affecté par un certain danger, au regard des vulnérabilités techniques propres à un type de site ou de matière première agricole.

Pour les bâtiments détenus, l'analyse des risques physiques s'appuie sur leur valeur nette comptable (VNC), reflétant leur poids réel dans le bilan et leur sensibilité potentielle aux aléas climatiques. Pour les bâtiments loués, la valorisation repose sur la valeur nette d'usage, tenant compte de la durée restante des baux et de l'exposition géographique des sites concernés. Afin de s'aligner sur le scénario climatique RCP 8.5, l'évaluation de la vulnérabilité du Groupe aux risques physiques s'appuie sur une hypothèse de scénario extrême. Dans ce cadre, l'analyse intègre l'hypothèse de destruction totale des bâtiments concernés et la perte intégrale du chiffre d'affaires annuel associé, permettant ainsi d'estimer l'ordre de grandeur des impacts financiers potentiels liés à des événements climatiques majeurs. Cette approche permet d'adapter l'évaluation des risques aux enjeux patrimoniaux du Groupe, et de prioriser les actions d'adaptation en fonction de la criticité et de l'horizon d'exploitation des actifs.

L'analyse de vulnérabilité climatique a mis en évidence qu'environ 11 % des sites du Groupe présentent une exposition à un ou plusieurs aléas climatiques, qu'ils soient chroniques (tels que le stress hydrique) ou aigus (tels que les inondations, typhons ou ouragans). Le niveau de gravité et la nature des risques varient selon les zones géographiques :

- Europe, les sites sont particulièrement exposés aux risques d'inondation et à la dégradation des sols
- États-Unis, les installations sont davantage concernées par les risques de typhons et d'ouragans
- Asie, les installations présentent des risques accrus face aux vagues de chaleur et aux ouragans

Pour renforcer la résilience de son modèle d'affaires, le Groupe a engagé plusieurs travaux préparatoires en vue de la mise en œuvre de mesures d'adaptation *(voir chapitre 2.2.5.2, Leviers d'adaptation).*

2.2.2.1.2. Analyse des risques de transition et opportunités.

Une analyse des risques de transition a été menée sur la base du scénario réglementaire européen « Fit for 55 », qui vise une réduction d'au moins 55 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Ce scénario est conforme aux Accords de Paris avec pour ambition de limiter le réchauffement à 1.5ºC.

Le choix de ce scénario s'explique par la forte implantation européenne du Groupe, la majorité de son activité étant réalisée dans l'Union européenne. Ce cadre est donc le plus représentatif des dynamiques réglementaires et économiques susceptibles d'affecter le Groupe (taxe sur les déchets, performance énergétique, critères environnementaux dans les marchés publics et privés, etc.).

Le scénario « Fit for 55 » présente également l'avantage d'être opérationnel et modélisable, permettant une prise en compte différenciée selon les contextes nationaux, la transposition des réglementations européennes variant d'un pays à l'autre. Cette approche renforce la pertinence des mesures d'adaptation envisagées par le Groupe.

L'analyse de ce scénario a permis d'identifier les principaux risques pour le Groupe, notamment :

- Le renforcement des exigences réglementaires (carbone, énergie, mobilité)
- L'évolution des attentes client et les tensions sur l'approvisionnement en produits durables.

Pression réglementaire : Le Groupe est confronté à une pression réglementaire croissante sur l'énergie, les déchets, le gaspillage alimentaire et l'approvisionnement. Le décret tertiaire, les obligations de tri et de valorisation des biodéchets, ainsi que les règles encadrant les importations liées à la déforestation exigent une adaptation continue des pratiques et partenariats, afin de limiter les risques de non-conformité et d'atteinte à la réputation.

Changement des attentes des clients et consommateurs :
Les changements de modes de vie, amplifiés par les enjeux climatiques, transforment les attentes des convives et des donneurs d'ordre. Préférence pour des produits locaux, sobres en ressources, réduction des protéines animales : ces nouvelles tendances obligent Elior Group à adapter son offre. Engagés dans la réduction de leur empreinte carbone (notamment sur le scope 3), les clients attendent d'Elior, en tant qu'acteur de leur chaîne de valeur, des offres responsables en restauration comme en services. Cela implique une adaptation continue de nos solutions, de nos pratiques opérationnelles et de nos approvisionnements pour répondre à ces exigences.

Les opportunités ont été évalué à partir du scénario RCP 8.5, qui projette une trajectoire d'inaction climatique avec un réchauffement supérieur à 4ºC et sur un horizon de temps à 2030. Bien que ce scénario ne soit pas aligné avec les recommandations de l'ESRS E1 - AR12 — qui exigent l'usage de scénarios cohérents avec une limitation du réchauffement à 1,5ºC — son utilisation se justifie par la volonté d'anticiper les besoins croissants en solutions d'adaptation dans un contexte de forte contrainte climatique, notamment sur les infrastructures. En particulier, ce scénario met en lumière les opportunités liées au développement de services à haute efficacité énergétique, à la rénovation thermique des sites, à la gestion optimisée des consommations ou encore à la résilience des bâtiments face à des vagues de chaleur plus fréquentes.

Afin d'explorer les opportunités associées à la transition vers une alimentation bas-carbone, le Groupe a mobilisé le scénario « Génération frugale » élaboré par l'ADEME (agence de la transition écologique) dans le cadre de son exercice Transition(s) 2050. Ce scénario repose sur une transformation profonde des modes de consommation, en particulier dans le domaine alimentaire, avec une réduction significative de la consommation de protéines animales, un recours accru aux produits végétaux, locaux, peu transformés, et une sobriété énergétique généralisée. Bien que ce scénario ne soit pas officiellement reconnu dans les exigences de la CSRD comme étant aligné sur un objectif de 1,5ºC (au sens du GIEC ou de la TCFD), il offre une lecture pertinente pour les activités de restauration, en particulier pour anticiper les attentes futures des convives, des donneurs d'ordre et des autorités publiques en matière de durabilité des menus sur du moyen terme.

2.2.2.1.3. La consultation avec les parties prenantes.

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Elior Group a impliqué ses parties prenantes internes et externes afin d'identifier les impacts, risques et opportunités matériels liés aux enjeux climatiques et de durabilité. Cette démarche a été conduite en amont de la définition des priorités du plan de décarbonation, sur la base d'ateliers, d'entretiens et d'échanges structurés avec les équipes métiers, les référents RSE et les partenaires clés de la chaîne de valeur.

Les éléments ainsi recueillis ont permis d'enrichir la compréhension des expositions concrètes du Groupe aux effets du changement climatique, avant toute mesure de gestion ou d'atténuation. Les analyses présentées ci-dessus et les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

2.2.2.2. Les impacts, risques et opportunités matériels

Certains impacts, risques et opportunités identifiés dans le cadre de notre analyse liée au changement climatique présentent des interactions directes avec les enjeux de biodiversité, tels que définis dans la norme ESRS E4. En particulier, les tensions croissantes sur l'accès à certaines ressources naturelles (ex: terres agricoles, matières premières agricoles spécifiques) ainsi que la rareté croissante ou la dégradation de certains écosystèmes influent directement sur les coûts d'approvisionnement. En réponse, le développement de recettes végétariennes ou végétales s'inscrit non seulement comme un levier de décarbonation (ESRS E1), mais également comme une stratégie proactive de réduction de notre pression sur les ressources naturelles (ESRS E4).

Cette approche intégrée illustre la manière dont certaines décisions opérationnelles participent simultanément à la résilience climatique et à la préservation de la biodiversité.

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Adaptation au changement climatique	**I-** CT MT LT	Le risque physique lié au changement climatique peut entraîner l'indisponibilité temporaire ou durable des cuisines centrales. Une telle situation compromettrait la continuité du service de restauration et affecterait directement les populations qui en dépendent, en particulier les publics vulnérables.	Plan d'adaptation	Garantir la continuité des opérations
	R CT MT	La vulnérabilité des activités du groupe (cuisines centrales, bâtiments tertiaires équipements, activités extérieures), face aux événements climatiques extrêmes (inondations, cyclones, fortes chaleurs) induits par le réchauffement climatique, est susceptible d'avoir un impact financier significatif sur l'entreprise : • Frais d'assurance sur les actifs et sur les équipements • Dans le cas extrême cela pourrait engendrer une perturbation des processus de production des cuisines d'Elior, une fermeture de sites et des pertes de contrat avec revenus et rentabilité associés qui ont été estimées lors de l'étude Moody's. • Les fermetures de sites client en cas de forte chaleur pourrait générer des pertes de revenu pour le groupe.		
	R CT MT	L'augmentation des coûts des achats alimentaires liées à la non-disponibilité de certains produits peut entrainer des risques financiers. La non-disponibilité de ces matières est liée à L'altération des sols et le déclin des pollinisateurs en lien avec la perte de la biodiversité, conséquences directes du changement climatique. *(Interaction avec le E4)*		Ancrer nos achats sur les territoires
	R CT MT LT	L'augmentation des coûts et indisponibilité de l'eau dans certaines régions du monde exposent Elior à un risque opérationnel et financier. Le stress hydrique impacte directement les sites comme les cuisines centrales, les activités d'Espace Vert et Facility. Ne pas intégrer ces coûts dans les prévisions pourrait fragiliser la rentabilité du Groupe et nuire à la relation avec les clients.		

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Atténuation du changement climatique	**I+** CT MT	En développant une offre alimentaire et des services faibles en carbone, Elior répond aux attentes croissantes des clients et des consommateurs. Cet engagement contribue également à la réduction de l'empreinte carbone des clients, dont Elior fait partie intégrante de la chaîne de valeur (scope 3).	Plan de décarbonation	Des offres de services durables
	I- CT MT	Les Gaz à effet de serre directs et indirects émis par le groupe contribuent au réchauffement climatique lié à +90% aux activités de restauration générées par : les consommations d'énergie ainsi qu'à +60% par les achats alimentaires.		Leviers de décarbonation
	O CT MT LT	Les risques de transitions liés aux changements de modes de vie, amplifiés par les enjeux climatiques, transforment les attentes des convives et des donneurs d'ordre. Préférence pour des produits locaux, sobres en ressources, réduction des protéines animales. Les clients attendent d'Elior, en tant qu'acteur de leur chaîne de valeur, des offres responsables en restauration comme en services. Cela implique une adaptation continue de nos solutions. Grâce à l'expertise carbone de ses équipes, le Groupe développe une offre alimentaire et des services à faible impact environnemental qui lui offre un avantage concurrentiel et donne l'opportunité de valoriser les engagements environnementaux. Trois leviers structurants dans la restauration : • Recettes végétariennes : réduction significative des émissions grâce aux protéines végétales, • Substitution des protéines animales les plus émettrices par des alternatives durables, • Outils de pilotage climat, tels que le Carbone Score, pour mesurer l'impact par ingrédient, site et pays, et suivre les progrès. *(Interaction avec le E4)*		
	R CT MT LT	L'absence d'engagement et de réduction de l'empreinte carbone expose le Groupe à un risque commercial (perte de marchés ou de clients, du fait de clauses climat intégrées dans les appels d'offres) et un risque financier, par la dégradation du taux d'intérêt liés à un prêt du Groupe, conditionné à un objectif carbone.		
Energie	**I-** CT MT LT	La consommation d'énergie (liée aux bâtiments, tertiaires, cuisines centrales et consommation de carburant) d'Elior mobilise indirectement des ressources naturelles (eau, matières premières, sols), notamment lorsqu'elle provient de sources non renouvelables. Cela contribue à l'épuisement des ressources. De plus, Les émissions directes de gaz à effet de serre liées à la consommation d'électricité des cuisines centrales et des bâtiments tertiaires et de carburant liée aux déplacements contribuent au réchauffement climatique, même si ces dernières représentent moins de 2% des émissions totales du Groupe.		
	R CT MT LT	Le Groupe est exposé à un risque financier lié à la volatilité des prix de l'énergie, en particulier dans l'exploitation des cuisines centrales et des bâtiments tertiaires. L'augmentation des coûts énergétiques affecte directement les dépenses opérationnelles (OpEx) et peut impacter la rentabilité de certains sites.		

IRO: R= Risque, I+ = Impact Positif, I- = Impact négatif, O = Opportunité

Horizon : CT = Court Terme, MT = Moyen Terme, LT = Long Terme

2.2.3. Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci

2.2.3.1. Gouvernance du plan de décarbonation

Afin de garantir l'atteinte des objectifs carbone et climat que le Groupe s'est fixés, le plan de décarbonation a été co-construit jusqu'aux plus hautes instances de l'organisation.

Les leviers de décarbonation sont définis conjointement par les équipes opérationnelles, RSE et financières de chaque métier, afin d'en assurer la faisabilité à la fois opérationnelle et budgétaire. Le plan est ensuite validé au sein des comités de direction des métiers (achat, méthode, QSA[1]...), pour garantir son alignement avec la stratégie globale du Groupe.

Le plan de décarbonation est également inscrit à l'ordre du jour du comité RSE, ce qui permet d'en assurer la cohérence stratégique à l'échelle du Groupe. Par ailleurs, la performance carbone constitue l'un des critères clés de la rémunération variable des cadres dirigeants, renforçant l'alignement entre la gouvernance du Groupe et ses objectifs climatiques. Cette même logique s'applique au prêt à impact ESG souscrit par le Groupe, dont certaines conditions financières sont indexées sur l'atteinte d'une cible est liée à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. *(chapitre 2.1.1.4 Intégration des résultats de durabilité dans les systèmes d'incitation)*

Sa mise en œuvre opérationnelle est pilotée par les équipes opérationnelles (achat, innovation culinaire, gestion technique...) sous la coordination des référents RSE de chaque activité. Un point d'étape est réalisé deux fois par an pour suivre l'avancement des actions et, si nécessaire, ajuster le déploiement du plan.

2.2.3.2. Politiques

Face à l'accélération du dérèglement climatique, Elior Group affirme sa responsabilité en tant qu'acteur de la restauration collective et des services, et entend contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris. Le Groupe s'appuie sur les travaux scientifiques les plus reconnus pour guider son action, notamment ceux du GIEC et de l'initiative Science Based Targets (SBTi) mais également avec nos parties prenantes *(chapitre 2.1.3.2 Le dialogue avec les parties prenantes)*. La politique Climat du Groupe repose sur deux piliers indissociables :

2.2.3.2.1. Le plan de décarbonation

Ce plan vise à **réduire les émissions de gaz à effet de serre** de l'ensemble des activités du Groupe, dans une logique de transformation progressive et mesurable. Il s'appuie sur une trajectoire soumise à validation par SBTi et mobilise les principaux leviers d'atténuation à chaque maillon de la chaîne de valeur. Les priorités identifiées dans ce cadre sont :

- Agir sur les énergies : gaz, électricité, carburant
- Vers une offre plus durable
- La performance environnementale des achats
- La réduction des déchets et la promotion de l'économie circulaire
- La transformation de l'offre de services

2.2.3.2.2. Le plan d'adaptation au changement climatique

Reconnaissant l'ampleur croissante des risques physiques, réglementaires et économiques liés au changement climatique, Elior a également défini un plan d'adaptation destiné à **renforcer la résilience de ses activités.** Ce plan couvre principalement le scope des activités de restauration et anticipe les impacts potentiels sur :

- Les approvisionnements (pression sur les ressources, vulnérabilité de certaines filières agricoles)
- Les infrastructures et équipements (températures extrêmes, besoins en eau et en énergie)
- Les attentes des clients et des usagers (habitudes alimentaires, réglementation environnementale).

Ce plan permet au Groupe d'ajuster ses pratiques, d'adapter ses services et d'assurer la continuité de son activité dans un environnement en mutation.

1 QSA: Qualité et Sécurité des Aliments

2.2.4. Cibles liées à l'atténuation et à l'adaptation

2.2.4.1. Définition des cibles.

Intégrée à sa feuille de route « Aimer sa terre - Horizon 2030 », le groupe vise une **réduction de 25 % de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030** (base 2022-2023, scopes 1, 2 et 3). Dans ce cadre, en 2025 Elior a reçu la validation de son inscription auprès de Science Based Targets initiative (SBTi) afin de faire valider sa trajectoire de décarbonation en s'alignant sur les recommandations scientifiques pour maintenir le réchauffement global sous 2°C avec un objectif idéal de 1.5C°.

Le Groupe Elior prend en compte les attentes et les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes dans la définition des cibles et la mise en œuvre de ses politiques. La stratégie de décarbonation et plus largement le plan « Aimer sa Terre – Horizon 2030 » ont été construits à partir d'un dialogue structuré avec les principales parties prenantes internes et externes du Groupe *(chapitre 2.1.2 Analyse de double matérialité).* De plus, Elior Group participe à des instances professionnelles dédiées à la transition environnementale et entretient un dialogue régulier avec les ONG et acteurs de la société civile sur les enjeux climatiques et alimentaires (notamment sur la réduction du gaspillage alimentaire, la valorisation des déchets et les achats responsables).

Conformément aux exigences du GHG Protocol et du cadre SBTi, l'année de référence retenue est 2022-2023. Elle correspond à une période d'activité représentative, dans un contexte de marché stabilisé après la crise sanitaire et faisant suite au rapprochement entre Elior et Derichebourg Multiservices. Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre couvrent l'ensemble des scopes 1, 2 et 3, en cohérence avec les périmètres opérationnels du Groupe. Les émissions de GES du scope 2 ont été évaluées selon l'approche market-based.

Le calcul des cibles s'est effectué au regard de la méthodologie SBTi en suivant deux scénarios distincts :

- **Scénario 1.5°c sur les scopes 1 et 2 (market based)** avec un objectif de réduction de 42% à 2030 (vs 2022-2023 avec une valeur de référence de 0.07Mt CO_2)
- **Scénario Well Below sur le scope 3** avec un objectif de réduction de 25% à 2030(vs 2022-2023 avec une valeur de référence de 2.7 Mt CO_2)

Ce choix reflète notre volonté de contribuer de manière responsable à la transition climatique, tout en tenant compte du niveau élevé d'incertitude associé aux émissions du scope 3. Représentant une part significative de notre empreinte carbone, ces émissions proviennent en grande majorité d'activités hors de notre contrôle direct, notamment celles de nos fournisseurs et de nos clients. Le choix du scénario *well below* s'inscrit dans une approche réaliste de notre stratégie, tout en reconnaissant qu'il demeure exposé à trois risques majeurs :

- **Risques réglementaires :** Aujourd'hui, les pressions réglementaires ne cessent de s'accroître sur les enjeux environnementaux, tant à l'échelle européenne qu'au travers des législations locales. Le scénario européen *« Fit for 55 »* impose de nouvelles obligations (réduction de la consommation énergétique, adaptation des chaînes de valeur, coûts carbone sur le scope 3 via les fournisseurs etc.) susceptibles d'accroître le coût de mise en conformité et de fragiliser le rythme de décarbonation prévu. Ce contexte expose le Groupe à une incertitude quant à sa capacité d'exécution et à la réussite de son plan de décarbonation.
- **Risques physiques et pressions sur les ressources :** Le changement climatique exerce une pression croissante sur les ressources naturelles. Selon le scénario RCP 8.5, le Groupe pourrait être fortement exposé à des risques majeurs sur sa chaîne d'approvisionnement, tant en termes de coûts que de disponibilité. Ce constat justifie que le levier lié aux achats soit prioritaire et nécessite des investissements accrus : adaptation des pratiques agricoles de nos fournisseurs, reconfiguration de la stratégie d'approvisionnement, diversification des sources. Ce levier est également directement corrélé à la capacité de nos clients à s'adapter et à absorber des impacts financiers qui devraient s'intensifier selon les différents scénarios climatiques envisagés.
- **Dépendance des consommateurs :** Sur la partie aval de notre chaîne de valeur, la trajectoire de décarbonation se révèle particulièrement complexe en raison de la dépendance accrue que nous avons vis-à-vis de nos clients et consommateurs. La réussite de notre plan de décarbonation suppose en effet leur capacité à modifier leurs usages, à accepter les évolutions de nos offres et à absorber les impacts financiers associés. Or, selon les scénarios climatiques de référence, ces conditions sont appelées à se durcir, ce qui accroît le risque d'un décalage entre nos ambitions et leur mise en œuvre effective. Dans ce contexte, le choix d'un scénario well below traduit notre volonté d'anticiper ces contraintes : il implique un niveau d'exigence supérieur, mais il constitue également la seule trajectoire crédible pour sécuriser à long terme la robustesse de notre plan de décarbonation.

Conscients de ce défi, nous nous engageons à renforcer notre capacité d'influence par des actions structurantes : dialogue avec les acteurs de la chaîne de valeur et accompagnement de nos clients vers des solutions à plus faible intensité carbone. Le choix d'un scénario « well below 2°C » traduit ainsi une approche qui allie ambition climatique et réalisme opérationnel.

2.2.4.2. Présentation des cibles et des leviers de décarbonation

2.2.4.2.1. Cibles définies par la méthodologie SBTi (Science-Based Targets initiative)

Dans le cadre de la trajectoire de réduction des émissions validée selon la méthodologie SBTi, le Groupe a identifié neuf leviers de décarbonation, regroupés en trois grandes familles d'action :

- Énergie (efficacité énergétique, sobriété et décarbonation des sources d'énergie)
- Déchets (réduction, valorisation et lutte contre le gaspillage alimentaire)
- Achats (changement des pratiques d'approvisionnement et changement des recettes)

Ces leviers sont déployés de manière différenciée selon la nature des activités, leur niveau de maturité environnementale, leur capacité opérationnelle ainsi que le contexte réglementaire et de marché propre à chaque zone géographique. Chaque entité du Groupe mobilise ainsi les leviers les plus pertinents pour atteindre ses objectifs intermédiaires, en cohérence avec la trajectoire globale de décarbonation.

L'ensemble de ces leviers vise une réduction cumulée des émissions de l'ordre de 2.09 M tonnes de CO_2e entre fin 2023 et fin 2030, contribuant à la réalisation de la cible de réduction fixée au niveau du Groupe.

2.2.4.2.2. Présentation des leviers de décarbonation

Le plan de décarbonation du Groupe repose sur neuf leviers identifiés par l'expert carbone en collaboration avec les directions RSE des Business Unit à l'issue des travaux d'analyse du bilan d'émissions. Ces leviers couvrent l'ensemble des activités, avec certains communs à toutes les entités et d'autres spécifiquement adaptés aux différents métiers du groupe. Leur activation n'est pas homogène : chaque filiale définit ses priorités et son calendrier d'actions en fonction de ses enjeux opérationnels et des attentes de ses parties prenantes locales, tout en respectant la trajectoire carbone validée au niveau du Groupe.

La mise en œuvre de ces leviers est pilotée par les référents RSE, en coordination avec les référents métiers de chaque Business Unit, afin d'assurer la cohérence entre actions locales et stratégie globale. Cette gouvernance décentralisée favorise l'appropriation des actions et leur intégration dans les processus opérationnels.

Le tableau ci-dessous présente la contribution de chacun des leviers (inclus dans les budgets) dans la réduction totale des émissions de GES pour l'exercice 2025-2026. Cette approche vise à renforcer la transparence du Groupe, en donnant une vision claire de la progression concrète des actions de décarbonation au-delà de la seule trajectoire chiffrée d'émissions projetées.

Les leviers se déclinent ainsi :

Leviers	Description		% de participation à la réduction (2025-2026)
1. Mobilité durable	Électrification de la flotte automobile et promotion de la mobilité douce auprès des collaborateurs	Scope 1 - 3	**0.8%**
2. Réduction et gestion des consommations électriques	Réduction des consommations sur nos sites et optimisation des usages.	Scope 1 - 2 - 3	**> 0.05%**
3. Électricité renouvelable	Recours à de l'énergie verte et développement de l'autoproduction d'énergie sur nos sites.	Scope 2 - 3	**1%**
4. Réduction des emballages sur notre chaîne de valeur	Réduction des emballages en amont de nos activités, valorisation et exclusion du plastique à usage unique.	Scope 3	**> 0.05%**
5. Réduction du gaspillage alimentaire	Réduction de 50% du gaspillage alimentaire	Scope 3	**2%**
6. Développement de solution de réemploi	Augmentation des contenants réutilisables et rallongement de la durée de vie des équipements	Scope 3	**> 0.05%**
7. Proposition culinaire	La transformation de l'offre culinaire vers des recettes bas-carbone	Scope 3	**96%**
8. Produits labellisés et responsables	Augmentation de la part des produits certifiés	Scope 3	**> 0.05%**
9. Développement des circuits courts	Augmentation de la part des achats au sein des territoires	Scope 3	**0.2%**

2.2.4.3. Pilotage et suivi des cibles

Le pilotage des plans de décarbonation et l'atteinte des cibles est réalisé au niveau du groupe par l'expert carbone et par les responsables RSE au niveau des filiales et pays. Les leviers de décarbonation sont définis conjointement et adaptés à chaque contexte : local et activité.

Au sein des entités opérationnelles, le suivi est assuré par les référents et directeurs RSE qui, en lien avec les différentes directions métiers (achats, exploitation, immobilier, etc.), coordonnent la mise en œuvre et le suivi des actions de réduction.

2.2.5. Plans d'actions

2.2.5.1. Les leviers de décarbonation

2.2.5.1.1. Agir sur les énergies : gaz, électricité, carburant

Bien que la consommation d'énergie ne constitue pas la principale source d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe, elle représente un levier de décarbonation pertinent dans certaines zones géographiques, en particulier en raison de cadres réglementaires plus stricts ou de mix énergétiques fortement carbonés.

Dans ce cadre, le Groupe met en œuvre des actions articulées autour de trois axes pour réduire l'empreinte carbone liée à l'énergie d'ici à 2030 :

Agir sur la mobilité (scope 1 et scope 3)

Les émissions de gaz à effet de serre qui proviennent de la combustion des énergies fossiles liée à l'usage des véhicules de l'entreprise représente 1 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Le groupe transitionne donc vers des modes de transport moins émetteurs en carbone[1] (Scope 1 & 3) dont les CapEx associés sont éligibles au titre du règlement taxonomique *(chapitre 2.5 Taxonomie)*. Le verdissement du parc automobile s'accompagne du déploiement des moyens de recharge, sur les sites opérationnels, et de la formation des collaborateurs à ces changements (formation, borne de recharge à domicile). En France, une étude réalisée par un cabinet spécialisé a permis de définir le calendrier pour favoriser cette transition visant à atteindre 25% du parc à faible émission d'ici à 2027. La formation des collaborateurs à l'utilisation d'un véhicule électrique est indispensable pour les sensibiliser à l'éco-conduite et aux bonnes pratiques de recharge. Cette étape clé constitue un levier important pour favoriser leur adhésion et accompagner efficacement la transition. La transformation du catalogue de la car policy en France est engagée, au regard des évolutions induites par la loi LOM, en recherchant un équilibre entre usages, fiscalité et attractivité.

Agir pour la mobilité, c'est aussi réduire l'empreinte carbone des trajets domicile-travail, qui représente 5 % des émissions de gaz à effet de serre (Scope 3) en encourageant la mobilité douce.

Des actions pilotes ont été menées sur les activités de services en France notamment grâce à une étude menée sur 5 sites pilotes de Derichebourg Multiservices en 2022 et ont permis de mettre en place plusieurs actions concrètes comme la formation à l'éco-conduite, des solutions de co-voiturage, la mise en place d'un forfait de mobilité durable et encourager le travail en journée auprès de nos clients pour les activités de nettoyage.

Réduire les consommations d'énergie (scope 2)

Le groupe opère majoritairement sur des sites appartenant à ses clients. Il œuvre sur 150 cuisines centrales qui livrent les repas et est présent sur 19 595 points de vente et restauration et 493 implantations (agences, directions régionales). Les consommations électriques directement liées aux activités des cuisines centrales, des bâtiments représentent 1% des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Plusieurs leviers sont activés chez les clients pour promouvoir la sobriété énergétique sur leurs sites. Dans les activités de restauration, l'installation d'équipements éco-efficients, la mise en place d'un plan d'allumage (organisation progressive de la mise en marche des équipements électriques de cuisine, afin d'éviter les surconsommations et de mieux maîtriser la demande en énergie), le suivi des plans de maintenance des équipements, ainsi que le rappel des bonnes pratiques, sont autant d'actions permettant d'agir au quotidien sur la réduction des consommations énergétiques.

Sur les sites du groupe, en particulier ceux concernés par le décret tertiaire, le groupe a déployé en 2025 un système de suivi des consommations. Ce dispositif permet de suivre les consommations énergétiques et permettra d'y associer des plans d'actions spécifiques à chaque bâtiment comme l'isolation des bâtiments, le remplacement des éclairages par des systèmes LED. Ces initiatives sont en cours de déploiement sur plusieurs de sites et agences.

1 Véhicule à faible impact : un niveau d'émissions inférieur à 50 g de CO_2/km selon la norme WLTP – Worldwide Harmonised Light Vehicle Test Procedure.

Investir dans les énergies renouvelables

Avec l'appui de Derichebourg Énergie EP[1] plusieurs projets d'installation de panneaux photovoltaïques sont à l'étude en France. Ces projets concernent à la fois les cuisines centrales mais aussi les bâtiments tertiaires détenus en propre, notamment situés dans le bassin méditerranéen. Cette zone bénéficie de conditions d'ensoleillement particulièrement favorables, permettant d'envisager une couverture de plus de 35 %[2] des besoins annuels en électricité sur certains sites. Cela représente un taux d'autonomie énergétique significatif, avec plus d'un tiers de l'électricité consommée produite localement, à partir d'une énergie renouvelable et sans émissions directes.

FOCUS **Photovoltaïque et travaux énergétiques sur Derichebourg Services Portugal**

Dans le cadre de la modernisation énergétique de son siège, Derichebourg Services Portugal a intégré une première installation de 46 panneaux solaires (21,6 kWh), accompagnée d'une isolation thermique renforcée, de la modernisation du système de chauffage et de climatisation, et du remplacement de l'éclairage par des équipements à haute performance énergétique. Ces actions ont permis d'améliorer considérablement l'efficacité énergétique du bâtiment, passé d'une performance D à A. Prochainement, un nouveau projet viendra renforcer cette dynamique : l'installation de 76 panneaux photovoltaïques supplémentaires couplés à un système de stockage de 42 kWh. Cette solution permettra non seulement de consommer l'énergie produite de manière différée, mais aussi de couvrir les besoins en recharge de la flotte de véhicules électriques.

2.2.5.1.2. Vers une offre plus durable

Représentant plus de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe, les activités de restauration concentrent plus de 90 % des émissions de carbone, principalement liées aux achats alimentaires. L'empreinte carbone y est donc nettement plus élevée que dans les services.

Elior Group inscrit la transformation de son offre alimentaire au cœur de sa stratégie de décarbonation, en réponse à l'urgence climatique, à la préservation de la biodiversité et aux attentes sociétales en matière de santé et de durabilité.

Avec près de 56 % des émissions liées aux achats alimentaires, en grande partie dues à la protéine animale et aux produits laitiers, l'évolution des recettes représente un levier majeur d'atténuation (scope 3). Le Groupe s'engage à **réduire l'impact carbone de ses menus (scope 3)** en développant des alternatives à plus faible empreinte : substitution des protéines animales les plus émettrices par des sources végétales ou, selon les contextes, par des alternatives moins carbonées (volaille, œufs, poissons durables).

Les équipes d'innovation culinaire et de nutrition collaborent pour concevoir des recettes végétariennes, végétales et équilibrées, intégrant des ingrédients à fort potentiel environnemental, en cohérence avec les recommandations du WWF (rapport *The Future 50 Foods*). De nouveaux fournisseurs sont recherchés pour soutenir cette transition, notamment pour anticiper les effets du changement climatique sur la disponibilité des matières premières.

Cette transformation passe aussi par la **formation des chefs** (maîtrise des textures, cuisson des légumineuses, sauces végétales…) et la validation systématique des nouvelles recettes auprès des convives. Enfin, des actions de sensibilisation sur les sites accompagnent les changements de comportements alimentaires, en favorisant une consommation plus fréquente de ces plats bas-carbone, sans compromis sur le plaisir gustatif.

2.2.5.1.3. Réduction et valorisation des déchets (scope 3)

Bien que les déchets ne constituent pas un poste majeur des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle du Groupe, leur gestion représente un enjeu stratégique dans une logique d'économie circulaire et de conformité aux attentes locales.

- **Lutte contre le gaspillage alimentaire**
  Prioritaire pour ses bénéfices environnementaux et opérationnels, la réduction du gaspillage alimentaire un **objectif de –50 % d'ici à 2030** participe à la construction d'un système alimentaire plus durable, malgré un impact direct limité sur le bilan carbone.
- **Choix des emballages**
  En agissant en amont de sa chaine de valeur, le Groupe limite les impacts environnementaux associés à la production et à la fin de vie des emballages.
- **Déploiement de solutions de réemploi**
  Le développement de contenants réutilisables permet de réduire les usages uniques, de prolonger la durée de vie des matériaux.

Ces actions seront détaillées dans le chapitre E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire, notamment dans le sous-chapitre dédié aux plans d'action.

2.2.5.1.4. Approvisionnements responsables (scope 3)

L'utilisation de **produits labellisés** (agriculture biologique, pêche durable, commerce équitable, écolabel) permet de réduire l'empreinte carbone du mix d'achat, tout en soutenant des filières plus durables.

Bien que leur impact sur les émissions soit limité, les approvisionnements **locaux et nationaux** permettent de réduire les distances de transport, de soutenir les filières agricoles de proximité et de favoriser des pratiques plus respectueuses de la biodiversité.

1 Derichebourg Énergie EP : Éclairage Public.
2 Estimation effectuée sur une cuisine centrale située dans le bassin méditerranéen.

Ces actions seront détaillées dans le chapitre E4 – Biodiversité et écosystèmes, notamment dans le sous-chapitre dédié aux plans d'action.

2.2.5.1.5. Planification financière du plan de décarbonation

Depuis le présent exercice fiscal, les objectifs liés à la transition climatique sont pleinement intégrés aux processus annuels de planification stratégique, opérationnelle et budgétaire du Groupe. Cette démarche vise à garantir la prise en compte anticipée et structurée des investissements et dépenses liés à la décarbonation, dès la phase de construction budgétaire.

Les actions identifiées dans le plan de décarbonation sont désormais intégrées aux processus d'évaluation et de décision, tant au niveau des entités opérationnelles que du Groupe. Ce travail, réalisé pour la première fois cette année, s'appuie sur l'identification des leviers de décarbonation par les référents et directions RSE de chaque Business Unit. Il est à présent structuré au sein d'une nouvelle organisation de travail qui repose sur les expertises croisées RSE et finance, afin d'assurer une meilleure intégration des enjeux climatiques dans les arbitrages économiques, en lien avec les plans d'investissement, la gestion des risques et les engagements budgétaires.

Les horizons temporels définis (court, moyen et long terme) sont compatibles et alignés financièrement aux durées d'amortissement des équipements et infrastructures liés à la transition énergétique (ex. : panneaux solaires, équipements basse consommation, modernisation des installations).

Les effets financiers du plan de décarbonation du Groupe se traduisent principalement par des impacts économiques liés à la réduction (protéine animale, consommation énergétique) ou à la suppression de coûts masqués (comme le gaspillage alimentaire, emballage plastique). Les investissements (CapEx) ainsi que les dépenses opérationnelles (OpEx) associées représentent une part limitée des effets financiers du plan de décarbonation. Les engagements climatiques et environnementaux du Groupe sont intégrés au plan stratégique ainsi qu'aux processus de planification budgétaire au sein de chaque entité. Cette intégration transversale implique que les dépenses et investissements liés au plan de décarbonation ne constituent pas un bloc budgétaire distinct. Il n'est donc pas possible d'isoler, de manière pertinente, une publication spécifique des investissements.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas pour objectif de déclasser prématurément ses actifs à forte intensité carbone, mais s'inscrit dans une logique de remplacement progressif à leur fin de vie, en faveur d'équipements plus performants et durables.

Ce plan de décarbonation sera validé par le comité RSE et le conseil d'administration au deuxième trimestre 2026.

2.2.5.2. Les leviers du plan d'adaptation

2.2.5.2.1. La continuité des opérations

Afin de garantir la continuité de ses services, la sécurité de ses collaborateurs et la résilience de ses opérations face aux risques physiques liés aux phénomènes extrêmes qui pourraient impacter ses cuisines centrales (inondations, incendies) et ses bâtiments, le Groupe formalise des actions d'adaptation. Le premier point d'attention est la possibilité du report de l'activité d'une cuisine centrale sur une autre unité de production à proximité.

Lors de son analyse du risque climatique, le Groupe a identifié l'usage de l'eau et le stress hydrique, générés par le changement climatique, comme un enjeu émergent pour ses activités de restauration – notamment dans les cuisines centrales – ainsi que pour ses activités de services.

Au cours de l'année prochaine un diagnostic permettra d'identifier :

- Les impacts du stress hydrique sur les activités du groupe.
- Le recours à l'eau dans les activités du groupe afin de contribuer à la préservation de cette ressource.

Le plan d'adaptation climatique sera enrichi l'an prochain pour intégrer ces actions spécifiques liées à la gestion du stress hydrique pour la période 2026-2030.

2.2.5.2.2. Couverture d'assurance

Le programme d'assurance du groupe est un levier essentiel de résilience opérationnelle. La couverture DDPE permet de garantir les actifs stratégiques (DD : bâtiments, équipements, stocks), et d'indemniser la marge brute en cas de sinistre impactant nos biens, et donc notre continuité d'activité (PE).

Les événements naturels sont intégrés au dispositif, notamment ceux relevant du régime des Catastrophes Naturelles. A ce jour, aucune recommandation des assurances concernant le groupe ne porte spécifiquement sur les risques de catastrophes naturelles.

2.2.5.2.3. Effectifs

Face aux vagues de chaleur, de froid ou aux vents extrêmes, qui affectent les conditions de travail en cuisine ou en extérieur. En France, les Documents Unique d'Évaluation des Risques intègrent déjà des mesures spécifiques en cas de forte chaleur ou de vent violent, notamment des aménagements des horaires de travail pour protéger les collaborateurs, en particulier ceux exerçant des travaux en plein air (services).

2.2.5.2.4. Ancrer les achats sur les territoires

Afin de renforcer la résilience de ses approvisionnements, le Groupe favorise :

Des produits plus responsables, ancrés dans les territoires et adaptés aux saisons Elior Group renforce progressivement l'intégration de produits issus de filières durables, valorisant les labels environnementaux, l'agriculture biologique et les circuits courts. Cette démarche vise à limiter l'empreinte carbone, à réduire la dépendance à des matières premières vulnérables aux dérèglements climatiques et à soutenir des pratiques agricoles plus résilientes. Le recours à des produits locaux et de saison, mieux adaptés aux conditions climatiques et aux ressources disponibles sur chaque territoire, permet également de réduire les émissions liées au transport, tout en favorisant la biodiversité et la souveraineté alimentaire.

La diversification géographique des sources d'approvisionnement : afin d'atténuer les risques liés à des événements climatiques localisés, le Groupe étudie la faisabilité d'une stratégie de répartition des fournisseurs sur plusieurs zones géographiques, tout en garantissant la qualité et la traçabilité des produits d'ici à 2030.

Le renforcement du dialogue avec les fournisseurs stratégiques : Elior Group engage un dialogue structuré avec ses principaux fournisseurs pour les accompagner vers des pratiques agricoles plus résilientes, telles que l'agriculture régénérative, la préservation des sols, la gestion durable de l'eau ou la réduction des intrants chimiques.

Ces actions permettent non seulement de limiter les risques d'approvisionnement, mais aussi de soutenir des pratiques agricoles plus résilientes et durables, en cohérence avec les objectifs d'atténuation du changement climatique et de réduction des émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ces actions seront détaillées dans le chapitre E4 – Biodiversité et écosystèmes, notamment dans le sous-chapitre dédié aux plans d'action.

2.2.5.3. Les leviers associés aux risques de transition

En réponse aux risques de transition, le Groupe adapte ses offres afin d'anticiper les évolutions réglementaires, les attentes des clients et les nouvelles habitudes de consommation. Cela se traduit par :

Une offre d'efficacité énergétique : L'efficacité énergétique constitue une opportunité pour le Groupe, notamment à travers des activités éligibles à la taxonomie européenne, telles que l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques (IRVE), d'éclairages LED et de systèmes de régulation destinés aux entreprises et aux collectivités.

Une offre de collecte et sur-tri des déchets : la gestion des déchets dans les activités de propreté représente un levier de croissance grâce à des services intégrés de tri, collecte et valorisation des déchets tertiaires, avec traçabilité garantie via l'application de suivi Ontri, répondant à la fois aux exigences réglementaires et à la demande croissante de prestataire unique.

Les actions relatives aux risques de transition liés à l'évolution de la réglementation (énergie, déchets, gaspillage alimentaire et approvisionnement) sont déjà intégrées aux leviers de décarbonation présentés au *chapitre 2.2.5.1.* et aux leviers d'adaptation au *chapitre 2.2.5.2.4*

2.2.6. Indicateurs de performance

Tableau de la consommation et du mix énergétique (E1-5)

Consommation d'énergie et mix énergétique		Résultat 2024-2025
(1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	*MWh*	NA
(2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	*MWh*	149 495
(3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel	*MWh*	42 217
(4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	*MWh*	NA
(5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	*MWh*	16 565
(6) **Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)**	**MWh**	**208 277**
Part des sources d'énergie fossile dans la consommation totale d'énergie	**%**	**82**
(7) **Consommation provenant de sources nucléaires**	**MWh**	**2 624**
Part de la consommation provenant de sources d'énergie nucléaire dans la consommation totale d'énergie	**%**	**1**
(8) Consommation de combustible provenant de sources d'énergie renouvelable y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	*MWh*	72
(9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	*MWh*	43062
(10) Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	*MWh*	19
(11) **Consommation totale d'énergie renouvelable (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)**	**MWh**	**43 153**
Part des sources d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie	**%**	**17**
Consommation totale d'énergie (calculée comme la somme des lignes 6,7 et 11)	**MWh**	**254 054**

Cette année, dans le cadre de la mise en conformité avec la CSRD, Elior Group publie pour la première fois un mix énergétique harmonisé à l'échelle de l'ensemble de ses filiales. Jusqu'à présent, les consommations de carburant, d'électricité et de gaz étaient reportées séparément ; elles sont désormais regroupées afin de mieux refléter la consommation énergétique globale du Groupe. Elior Group comptabilise uniquement les consommations d'électricité et de gaz dont il détient directement le contrat, que ce soit sur les sites de restauration ou dans les cuisines centrales.

L'exercice a été marqué par plusieurs avancées significatives. En France, tous les contrats d'électricité des activités de restauration ont été convertis vers des sources renouvelables, concrétisant l'engagement du Groupe dans la transition énergétique. La part d'électricité d'origine renouvelable a ainsi progressé de 12 %, illustrant la contribution croissante d'Elior Group à la décarbonation de ses activités.

D'autres entités du Groupe ont également accru leur consommation d'électricité renouvelable grâce à la signature de contrats intégrant un mix énergétique plus vertueux.

En parallèle, la transition du parc automobile vers des motorisations à faibles émissions se poursuit. Au Royaume-Unis, en Espagne et en France, les flottes ont été renforcées (500 véhicules bas-carbone). Malgré ces efforts, une légère hausse globale de la consommation de carburant est observée, en lien avec l'évolution des activités et des périmètres opérationnels.

Par rapport à l'année précédente, la consommation de gaz du Groupe est en légère hausse. Cette évolution résulte de dynamiques contrastées selon les pays. Certaines filiales, comme l'Italie et l'Espagne, ont réduit leurs consommations à la suite de la fermeture de sites, de la réduction de contrats gaziers ou d'interruptions temporaires d'activité. À l'inverse, d'autres, comme le Royaume-Uni et l'Inde, ont contribué à la hausse globale. En Inde, bien que les activités ne représentent qu'une faible part du chiffre d'affaires du Groupe, elles pèsent fortement sur les consommations énergétiques, l'ensemble des cuisines fonctionnant exclusivement avec des bouteilles de gaz.

Le gaz reste ainsi une composante importante du mix énergétique du Groupe, principalement utilisé pour la cuisson et le chauffage, même si la diversification vers des sources d'énergie plus durables se poursuit.

Dans son ensemble, cette première publication du mix énergétique illustre la volonté du Groupe de réduire son empreinte carbone, de diversifier ses sources d'énergie et d'augmenter la part d'électricité d'origine renouvelable.

Autres exigences de publication CSRD liées à la consommation énergétique (E1-5)

Intensité d'énergie sur la base du produit net		2024-2025
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique [1] [2]	*MWh / millions euros*	**0,000058966**

(1) Selon la CSRD, les codes NACE de A à H sont définis comme « high climate impact sector ».

(2) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Le coefficient d'intensité énergétique permet d'évaluer la performance énergétique relative des filiales. Conformément aux exigences de la CSRD, le Groupe publie ce ratio pour les activités relevant de secteurs à fort impact climatique. À ce titre, Derichebourg Énergie et Derichebourg Energie EP, classée sous le code NACE F, fait l'objet d'un suivi spécifique. Ce ratio, calculé entre la consommation totale d'énergie et les revenus nets.

Intensité des GES par produit net		Résultat 2024-2025
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par produit net [1]	*tCO_2/unité monétaire*	**0,00041**[1]
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par produit net [1]	*tCO_2/unité monétaire*	**0,00041**[1]

(1) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

1 Périmètre hors Elior India, Elior Hong Kong, Aéronautique : US, China, Canada, Belgique

Résultat du bilan carbone du Groupe selon le GHG Protocol (E1-6)

Répartition du bilan carbone – GHG Protocol[1]	Données rétrospectives				Jalons et années cibles	Cible annuelle *en % / année de référence*
En tonnes équivalent CO_2 *($teqCO_2$)*	**Année de référence (2022-2023)**	**2023-2024**	**2024-2025**	**Vs N-1**	**2030**	
Émissions de GES Scope 1 et 2 (fondées sur le marché)	**68 956**	**49 297**	**59 180**	**20%**	41 297	- 42%
Émissions de GES de Scopes 1	63 160	45 853	50 912	11%		
Émissions de GES de Scopes 2 (fondées sur la localisation)	-	4 895	8 284	69%		
Émissions de GES de Scopes 2 (fondées sur le marché)	5 796	3 443	8 268	140%		
Émissions significatives de GES Scope 3	**2 712 519**	**2 565 147**	**2 438 536**	**- 5%**	2 054 041	- 25%
1. Produits et services achetés	1 610 275	1 971 793	1 642 326	- 17%		
- Achat alimentaire	1 485 745	*1 643 702*	*1 389 545*	- 15%		
• *Émissions liées à l'agriculture et changement des sols (FLAG)*	-	*1 288 038*	*1 064 302*	- 17%		
• *Émissions non liées à l'agriculture et changement des sols (NON FLAG)*	-	*355 664*	*325 243*	- 9%		
- Achat non alimentaire	124 530	*328 091*	252 781	- 23%		
5. Déchets générés[2]	14 596	125 703	7 648	- 94%		
7. Déplacements domicile travail	115 690	110 231	138121	25%		
Autres émissions de GES scope 3						
3. Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)[3]	912 417	158 170	428 546	171%		
4. Transport de marchandise amont et distribution	35 914	76 466	56 412	- 26%		
2. Machines et Équipements	18 995	115 936	150 039	29%		
6. Déplacements professionnels	4 633	6 848	15 444	126%		
TOTAL DE GES FONDÉS SUR LA LOCALISATION	**-**	**2 281 844**	**2 498 149**	**9%**		
TOTAL DE GES FONDÉS SUR LE MARCHÉ	**2 781 476**	**2 614 444**	**2 497 716**	**- 4%**		

Indicateurs de performance par intensité sur Scope 1, 2 et 3		2023-2024	2024-2025
Restauration	kgCO2e/repas	3,57	**3,30**

Les émissions de gaz à effet de serre du groupe en valeur absolue enregistrent une diminution de 4% par rapport à l'année précédente.

Les activités de restauration (incluant la holding) représentent 95 % des émissions totales de CO_2e du groupe.

1 Périmètre hors Elior India, Elior Hong Kong, Aéronautique : US, Chine, Canada, Belgique
2 Incluant les catégories 3.5 et 3.12 afin d'assurer la comparabilité avec les années précédentes
3 Incluant les catégories 3.3 et 3.11 afin d'assurer la comparabilité avec les années précédentes

Les émissions de CO_2e en valeur absolue liées aux activités de restauration enregistrent une légère baisse de 2 %, alors même que le nombre de repas produits augmente de 3 % sur le périmètre considéré[1]. Les émissions de gaz à effet de serre par repas produit sont également en **recule de 7,6%** par rapport à l'année précédente. Cette évolution recouvre toutefois des dynamiques différentes selon les postes d'émission.En effet, les émissions de CO_2e des scopes 1 et 2 progressent de 20%, du fait de l'intégration cette année, de l'ensemble des consommations énergétiques des outils de production (cuisines centrales), y compris celles pour lesquelles Elior n'est pas titulaire des contrats d'énergie, un périmètre qui n'était pas inclus les années précédentes et qui conduit à doubler le nombre de cuisines centrales prises en compte. À l'inverse, l'élément le plus déterminant dans la réduction des émissions provient de l'évolution de la structure des achats alimentaires, lesquels représentent 60% des émissions de CO_2 des activités de restauration et baisse de 15% par rapport à l'année précédente. En effet, la part des viandes les plus carbonées recule nettement : les achats sont moins centrés sur le bœuf, au profit des viandes de porc et de volaille ainsi que de produits de la mer à plus faible intensité carbone.

S'agissant des activités de services, les émissions de CO_2e sont également en **recule de 2%** par rapport à l'année précédente. Cette évolution recouvre toutefois des dynamiques différentes selon les postes d'émission. Le scope 1 qui représente moins de 10% des émissions totales a doublé cette année. Cette évolution s'explique par l'intégration des fluides frigorigènes pour 100 % des bâtiments du groupe, en appliquant un taux de fuite statistique. Le scope 3 qui représente 98% des émissions totales a quant à lui baissé de 5%. Les principales sources d'émissions demeurent les achats (40%), les trajets domicile-travail (30%), et les immobilisations (16%).

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa terre - Horizon 2030" - Offre alimentaire durable

	2023-2024	2024-2025	Variation	Périmètre	Taux de couverture	Exclusion
La part des recettes bas carbone *(inférieur 180 gr de CO_2 / 100gr)*	10,9%	**31,5%**	189%	Restauration	98%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé , Elior India, Serunion Portugal, Elior Hong Kong*

La part des recettes bas-carbone est en hausse cette année, portée par un important travail de rationalisation et d'harmonisation du référentiel de recettes. Cette progression reflète les efforts menés dans les différents pays pour développer une offre plus durable, tout en valorisant les spécificités locales — comme en Espagne, où l'intégration de recettes régionales a contribué à accroître la part de plats bas-carbone.

En France, la méthode de suivi repose désormais sur la fréquence réelle d'apparition des recettes dans les restaurants, et non plus uniquement sur leur présence dans la liste des menus. Cette approche permet de mieux refléter la réalité de l'offre servie et son impact sur les habitudes alimentaires.

Dans le même temps, la part des recettes végétariennes enregistre une légère baisse, liée à l'évolution de la méthode de calcul désormais centrée sur les plats principaux. Cette adaptation vise à renforcer la cohérence et la comparabilité des données entre les pays.

Ainsi, malgré ces ajustements méthodologiques, Elior Group poursuit sa transition vers une offre alimentaire plus responsable, conciliant cohérence internationale, ancrage local et réduction de l'empreinte carbone.

1 Périmètre hors Elior India, Elior Hong Kong, Aéronautique : US, China, Canada, Belgique

2.3. Biodiversité et écosystèmes (ESRS - E4)

2.3.1. Contexte et enjeux

Les activités de restauration du Groupe dépendent fortement de la biodiversité, notamment en amont de la chaîne de valeur agricole. Elles reposent sur les services rendus par les écosystèmes, tels que la régulation du climat, la qualité des sols, la pollinisation ou encore la disponibilité en eau. Toute dégradation de ces services affecte directement les rendements, la qualité des produits et la sécurité des approvisionnements.

En tant qu'acteur majeur de la restauration collective, Elior contribue à la préservation de la biodiversité, notamment en amont de sa chaîne d'approvisionnement, en encourageant des pratiques durables et responsables auprès de ses fournisseurs, tout en sensibilisant ses clients à l'impact de leurs choix alimentaires pour favoriser des décisions plus responsables.

2.3.2. Impacts, risques et opportunités

2.3.2.1. Analyse des impacts et des dépendances réels ou potentiels à la biodiversité

2.3.2.1.1. Sur les commodités de la restauration

En 2025, le Groupe a établi une cartographie de ses incidences et de ses dépendances à la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, avec l'appui du cabinet Carbone4, venant compléter l'analyse des risques physiques menée en 2022 *(chapitre 2.2.2.1.1 Analyse des risques climatiques et de transition).* Cette démarche s'appuie sur la méthodologie recommandée par la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) et prend en compte les cinq facteurs d'érosion de la biodiversité identifiés par l'IPBES (Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques) : les changements d'usage des terres et de la mer, la surexploitation des ressources naturelles, la pollution, le changement climatique et la diffusion des espèces exotiques envahissantes.

La méthodologie repose sur l'utilisation d'outils de référence (ENCORE, IBAT[1], Water Footprint Network, Red List de l'IUCN[2]) et sur une revue bibliographique scientifique, permettant de compléter et objectiver les résultats. Les commodités agricoles ont été hiérarchisées à partir de leur poids économique et de leur criticité en matière de biodiversité (pesticides, consommation d'eau, surfaces agricoles, déforestation, surpêche).

Les incidences et les dépendances du Groupe vis-à-vis de la biodiversité concernent principalement l'amont de la chaîne de valeur, c'est-à-dire la production des denrées alimentaires. Les pratiques agricoles utilisées pour produire ces denrées sont en effet un facteur majeur de perte de biodiversité (pollution, déforestation, surexploitation des sols, etc.). Mais dans le même temps, le Groupe dépend directement de ces pratiques et des écosystèmes qui les rendent possibles.

Aujourd'hui, 70 % des achats réalisés par le Groupe en Europe concernent des matières premières considérées comme à fort impact selon le référentiel SBTN (Science Based Targets for Nature). L'étude conduite a permis d'identifier les commodités les plus sensibles à la perte de biodiversité, tout en soulignant qu'elles constituent aussi des ressources critiques pour l'activité du Groupe.

Le tableau ci-dessous illustre le lien entre les commodités identifiées dans cette étude comme étant les plus contributrices à nos impacts d'achats et les cinq principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'IPBES.

1 IBAT: Integrated Biodiversity Assessment Tool
2 UICN: Union International pour la Conservation de la Nature

	Changement et usage des terres	Surexploitation des ressources	Pollution	Espèces envahissantes (dégradation)	Changement climatique
Produits laitiers	**Alimentation**: L'impact de l'élevage est d'abord associé aux quantités d'aliments que les animaux consomment, se traduisant par les surfaces agricoles utilisées.	**Eau:** L'alimentation animale représente de très loin la plus grande part de la consommation d'eau dite verte (eau de pluie stockée dans le sol).	**Eutrophisation**:liée aux effluents d'élevage et aux engrais utilisés pour cultiver l'alimentation animale. Les excès d'azote et de phosphore issus du fumier, des lisiers ou des fertilisants se retrouvent dans les sols et les cours d'eau, favorisant la prolifération d'algues.	**Grippe aviaire**: avec le changement climatique et la pression humaine, les oiseaux migrent différemment et se concentrent davantage, ce qui favorise la propagation de maladies comme une espèce envahissante qui déséquilibre les écosystèmes.	**Production de CO_2**: par le biais de l'alimentation, la production de méthane par les bovins, le protoxyde d'azotes liés aux engrais
Viandes	**Alimentation:** L'impact de l'élevage est d'abord associé aux quantités d'aliments que les animaux consomment, se traduisant par les surfaces agricoles utilisées. Les animaux monogastriques (porc, volaille) accroissent leur dépendance aux tourteaux, souvent d'origine importée, avec une forte dépendance au soja (commodité déforestante).				
Poissons		**Surpêche:** associé aux techniques de pêche type chalutage qui cause 84% des débarquements de stocks surexploités Espèces à risque: espèces identifiées dans la liste rouge de l'UICN comme étant en danger d'extinction ou en danger critique d'extinction			
Chocolat	**Déforestation:** Ces denrées sont à l'origine d'une déforestation conséquente dans leurs pays de culture, dans des régions qui abritent des écosystèmes tropicaux et une riche biodiversité, assurant des services écosystémiques précieux à l'échelle mondiale Évolution du couvert arboré en Côte d'Ivoire (1er producteur mondial de cacao) (puits de carbone, cycle de l'eau, etc.).	**Eau**: il faut en moyenne l'équivalent de plus de 20 000 litres pour un seul kilo de fèves, ce qui en fait l'une des cultures les plus gourmandes			**Déstockage de CO_2**: la destruction des arbres et des sols libère le CO_2 accumulé depuis des décennies, aggravant l'effet de serre.
Café		**Eau**: Il faut environ 18 900 litres d'eau pour produire 1 kg de café torréfié. Pour une tasse standard de café (125 ml), on utilise 7 grammes de café torréfié, ce qui correspond à une consommation d'environ 130 litres d'eau par tasse.			
Pommes et pommes de terre			**Pesticides**: ils affectent les abeilles et autres pollinisateurs, détruisent de nombreuses espèces d'insectes (perturbant ainsi les chaînes alimentaires associées), dégradent la qualité des sols et des eaux.		
Emballages			**Déchets**: liés aux emballages constituent un enjeu de pollution : plastique mais également pollution liée aux métaux, qui affecte la biodiversité.		

2.3.2.1.2. Sur les sites

Dans les activités de restauration, une analyse de la situation géographique des cuisines centrales et de la pression qu'elles exercent sur la biodiversité a été conduite sur l'exercice 2024-2025. Les nuisances lumineuses et sonores produites par les sites opérationnels pourraient perturber les comportements naturels de la faune environnante, notamment leurs cycles de sommeil et d'alimentation mais ces sites sont majoritairement implantées en zones urbaines.

Sur les 175 cuisines centrales analysées à travers le Groupe, 20 ont été identifiées comme étant situées dans des zones protégées ou présentant un risque pour la biodiversité. L'évaluation, réalisée à l'aide de l'outil IBAT, constitue une première étape partielle qui a permis de repérer la proximité de certains sites avec des zones à fort enjeu écologique. Toutefois, cette analyse s'est appuyée sur une zone tampon élargie (50 km), nécessitant un retraitement partiel des données. Une étude plus fine devra être menée sur les sites identifiés afin de hiérarchiser les priorités et de définir les plans d'actions adaptés.

2.3.2.1.3. Sur les activités de services

Les activités de service d'Elior ont un impact limité sur la biodiversité. Les principales pressions concernent les activités :

- **Facility management,** via l'usage de produits de nettoyage rejetés dans les eaux usées ;
- **Pôle urbain** (éclairage public, enfouissement de câbles), susceptibles de générer de la pollution lumineuse, bruit ou artificialisation des sols, bien que leur contribution reste marginale (<1 % du chiffre d'affaires) et concentrée en zones urbaines.
- **Espaces verts,** qui favorisent l'introduction de nature en ville mais peuvent impacter la biodiversité à travers les pratiques d'entretien (tontes, produits utilisés).

Le résultat de l'analyse de double matérialité n'a pas identifié comme matériel l'impact des activités de services sur la biodiversité.

Les analyses présentées ci-dessus et les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

2.3.2.2. Les impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes matériels.

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Incidence sur l'état des écosystèmes *(Interaction avec ESRS E1)*	**I-** MT LT	À travers les produits que le groupe achète pour produire les repas dans ses activités de restauration et les produits de nettoyage dans les activités de service, le groupe pourrait participer à la dégradation et à l'épuisement de certains écosystèmes. Ainsi, les pratiques agricoles nécessaires à la culture de certaines matières premières pourraient exercer une pression sur certains services écosystémiques.	Soutenir une économie responsable *Politique d'alimentation durable*	Charte d'achat responsable Favoriser les approvisionnements locaux et de saison S'approvisionner en produits et services durables Restaurer les écosystèmes et la biodiversité Favoriser une alimentation durable Ancrer nos achats sur les territoires
Dépendance aux écosystèmes	**R** CT MT	Les services écosystémiques fournis par la nature pourraient entrainer des pénuries et des hausses de coût du fait : • de la dégradation de la biodiversité dans les zones d'approvisionnement liée à la surexploitation des ressources, entraînant une moindre disponibilité des matières premières d'origine naturelle (surpêche, surexploitation forestière, limitation substance chimique...) • du fait de la propagation de maladies, ravageurs et espèces invasives, entraînant une pénurie de matière première ou une perturbation des chaines d'approvisionnements (maladies en élevage, ravageurs de cultures, etc.) • du fait de réglementations plus strictes sur la déforestation importée (transfert des coûts de mise en conformité) et risque de pénalité financière en cas de non-conformité. (EUDR).		

IRO: R= Risque, I- = Impact négatif,

Horizon: CT = Court terme, MT= Moyen Terme, LT = Long Terme

2.3.3. Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes

2.3.3.1. Gouvernance

Les orientations stratégiques liées à la biodiversité sont co-construites par les équipes RSE, achats et culinaires de chaque métier. Cette approche collaborative garantit que les actions engagées soient à la fois pertinentes sur le plan environnemental, réalistes sur le plan opérationnel et soutenables sur le plan budgétaire.

Une fois définis, les leviers d'action sont pilotés par les directions achat et RSE de chaque pays, afin de tenir compte des contraintes régionales propres à chaque territoire. La direction RSE du Groupe assure, quant à elle, la cohérence avec les orientations stratégiques globales. À travers la validation de la DMA, le comité RSE veille au suivi et à l'intégration des enjeux liés à la biodiversité dans la stratégie du Groupe.

2.3.3.2. Politiques

Dans le cadre de sa stratégie "Aimer sa Terre - Horizon 2030", Elior Group déploie deux politiques structurantes. La première consiste à **soutenir une économie responsable** en privilégiant des achats ancrés dans les territoires, favorisant les produits locaux, de saison dans les activités de restauration du groupe.

La seconde repose, pour les activités de restauration, sur une **politique d'alimentation durable,** fondée sur le développement de recettes responsables élaborées à partir de produits à faible empreinte environnementale. Cette approche privilégie des ingrédients issus de pratiques agricoles durables, de la pêche responsable et de filières engagées contre la déforestation. Elle favorise ainsi des modes de production qui limitent les pressions sur les écosystèmes, intégrant également le bien-être anima et le climat, tout en contribuant à l'atténuation du changement climatique. *(Chapitre Changement climatique E1 - 2.2.5.1.2 Vers une offre plus durable)*

Dans les activités de service, il s'agit d'une **politique d'achat durable** qui vise à privilégier les produits de nettoyage labellisés respectueux de la biodiversité. Elior intègre des critères sociaux, environnementaux et éthiques dans la sélection de ses fournisseurs. Une charte d'achats responsables, actualisée en 2025 dans chaque pays, formalise les engagements du Groupe en matière d'intégrité, d'éthique des affaires et de réduction de l'empreinte socio-environnementale. La révision de cette charte vise à aligner les exigences du groupe à horizon 2030 aux attentes fournisseurs.

Afin d'évaluer la résilience de son modèle d'affaires face aux enjeux de biodiversité, le Groupe a conduit une analyse structurée des impacts et dépendances de sa chaîne de valeur (amont agricole, opérations directes et services). Cette évaluation s'appuie sur différents horizons temporels, notamment :

- Court terme (1 an) : exposition immédiate aux pressions liées aux commodités critiques (café, cacao, huile de palme, poissons, produits laitiers) et aux risques réglementaires (traçabilité, interdiction de substances chimiques).
- Moyen terme (2 à 5 ans) : dépendance accrue aux services écosystémiques (pollinisation, qualité des sols, régulation de l'eau), qui conditionnent la continuité et la qualité des approvisionnements.

Les résultats de cette évaluation montrent que le modèle d'affaires d'Elior reste exposé à des risques significatifs en amont agricole, mais que les politiques mises en place renforcent sa capacité d'adaptation en réduisant la dépendance à certaines commodités à fort impact, en diversifiant les sources d'approvisionnement et en soutenant des pratiques agricoles plus durables. Les effets financiers associés à ces politiques ne peuvent toutefois être analysés isolément : ils sont étroitement liés à d'autres facteurs influençant le coût et la disponibilité des commodités, tels que les évolutions du contexte politique ou sanitaire, les enjeux logistiques et de fret, ainsi que les politiques tarifaires propres à chaque fournisseur.

2.3.4. Cibles liées à la biodiversité

Compte tenu des spécificités géographiques, culturelles et réglementaires propres à chaque marché, Elior Group n'a pas, à ce stade, défini de cible uniforme en matière d'approvisionnement durable à l'échelle du Groupe. En revanche, Elior Restauration France s'aligne sur les exigences de la loi Egalim et s'est fixé pour objectif que 50 % des produits servis dans les marchés publics soient sous signe officiel de qualité et d'origine, dont 20 % issus de l'agriculture biologique. Elior Restauration France s'appuie sur la plateforme gouvernementale « Ma cantine » afin de suivre la performance des sites concernés. Cet outil officiel permet de mesurer de manière transparente le respect des objectifs fixés par la réglementation, de garantir la traçabilité des approvisionnements et de partager des résultats vérifiables avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les autorités publiques et les clients.

L'objectif visant à ce que 80 % de nos fournisseurs respectent nos critères ESG n'est, à ce stade, pas encore mesurable. En effet, chaque pays mène actuellement un travail de refonte de sa charte d'achats responsables, processus qui a été engagé au cours de cet exercice. Une fois ces chartes harmonisées et déployées, le suivi de cet indicateur pourra être structuré.

2.3.5. Les plans d'actions

2.3.5.1. Favoriser les approvisionnements nationaux et de saison

Elior Group accorde une priorité aux **produits alimentaires locaux et nationaux**, en tenant compte des disponibilités propres à chaque pays. Cette orientation contribue à dynamiser les filières de proximité, à soutenir l'économie régionale et à établir des partenariats durables avec des producteurs implantés localement.

La démarche s'appuie sur une offre alimentaire directive, qui cible les catégories de produits concernées et dont l'application varie selon les pays (viande, poisson, fruits et légumes, lait, œufs).

Respecter la biodiversité implique également de **respecter la saisonnalité des produits.** En adaptant les approvisionnements aux cycles naturels de production, Elior Group réduit l'impact environnemental associé aux cultures intensives et au transport longue distance de produits hors saison, tout en favorisant la préservation des ressources naturelles.

Pour accompagner cette politique, le Groupe s'est doté d'un outil de suivi des achats de fruits et légumes de saison, actuellement déployé en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. Afin de renforcer cette action, certains produits sont automatiquement bloqués dans les systèmes informatiques, leur achat devenant impossible en dehors des périodes définies par le calendrier saisonnier d'INTERFEL.

En France, Elior met en place une **directivité saisonnière** qui bloque automatiquement l'achat de certains produits hors saison, comme la tomate, afin de respecter les cycles naturels de production. Parallèlement, le Groupe a choisi un approvisionnement en viande 100 % d'origine française, livrée fraîche (et non surgelée).

FOCUS	Nouvelle Offre de Serunion Espagne - Sustainable Integration

Développé par Serunion, le modèle Sustainable Integration associe approvisionnement durable et engagement social. Il privilégie des produits frais, locaux, de saison, issus de filières certifiées ou de production intégrée, afin de réduire l'empreinte carbone et de préserver les écosystèmes.

Il inclut également :

- la création d'emplois inclusifs pour des personnes en situation de précarité ou de handicap,
- des menus équilibrés et des actions de sensibilisation à l'alimentation durable,
- la mise en place de mini-marchés et la distribution de box durables via Time Chef.

Ce modèle construit une restauration collective à la fois écologique, sociale et ancrée dans son territoire

2.3.5.2. S'approvisionner en produits et services durables

Afin de soutenir des pratiques agricoles, forestières, de pêche et de services respectueuses des écosystèmes naturels, Elior privilégie des **fournisseurs engagés dans des démarches de labellisation** et d'audits par des tiers indépendants. Qu'il s'agisse de produits alimentaires (labels environnementaux : AB, Label Rouge, MSC, Rainforest Alliance, Ecocert ; labels sociaux : Fairtrade/Max Havelaar ; labels régionaux : SIQO, AOP, IGP) ou de produits de nettoyage (Ecolabel européen, Ecocert, Nordic Swan...), ces référentiels constituent des repères fiables pour orienter les achats vers des filières vertueuses, réduisant les risques liés à la déforestation, à la surpêche, à l'usage excessif de pesticides ou à la pollution chimique.

En intégrant progressivement ces produits dans ses menus et ses activités de services, Elior contribue à promouvoir des modes de production et d'entretien plus durables, tout en répondant aux attentes croissantes de ses clients pour des prestations à plus faible impact environnemental.

Elior Group **lutte activement contre la déforestation et soutient des pratiques agricoles responsables,** respectueuses des écosystèmes et des travailleurs. Le Groupe concentre ses efforts sur des filières sensibles comme le café, le cacao, le soja et l'huile de palme, dont la production peut entraîner des risques élevés de déforestation.

Le Groupe suit l'empreinte soja liée à la production de ses ingrédients d'origine animale (viandes, œufs et produits laitiers). En France, en Italie, en Espagne et en Angleterre, cette empreinte est calculée et représente la quantité de soja nécessaire à la production de ces ingrédients. En 2024-2025, elle s'élevait à 17 404 tonnes de CO_2 pour les quatre pays.

En 2025, dans le cadre de la mise en œuvre du règlement européen sur la déforestation importée (EUDR), Elior a engagé un travail de sensibilisation et de dialogue avec ses fournisseurs afin d'anticiper les exigences croissantes en matière de traçabilité et de conformité. Cette démarche collaborative vise à réduire les risques de non-conformité, à préserver les écosystèmes et à renforcer l'engagement du Groupe en faveur d'une chaîne d'approvisionnement responsable.

Par ailleurs, face aux épidémies qui touchent certaines filières agricoles, les équipes achats diversifient leurs gammes et adaptent régulièrement leur stratégie d'approvisionnement. Ces perturbations sanitaires, sources de pénuries ponctuelles, nécessitent une adaptation et un dialogue permanent avec l'ensemble de la chaîne de valeur. Cette approche permet d'anticiper les crises, de maintenir la qualité de service et de garantir la continuité de l'offre pour les convives.

Pour chacune des commodités identifiées(2.3.2.1), un plan d'action spécifique sera défini au cours de l'année 2025-2026.

Préserver la biodiversité, c'est protéger les espèces et favoriser des **approvisionnements responsables intégrant le bien-être animal** comme présenté au chapitre dédié. *(Chapitre G1 - Gouvernance, 2.8.4.2 Politique, 2.8.5.2 Agir en faveur du bien-être animal)*

2.3.5.3. Favoriser une alimentation durable

La politique d'alimentation durable du Groupe repose sur le développement de recettes responsables, conçues à partir de produits à faible empreinte environnementale, issus de pratiques agricoles durables, de la pêche responsable et de filières engagées contre la déforestation.

La recherche de recettes bas-carbone permet de répondre à la pression exercée par l'élevage, fortement contributeur aux émissions de gaz à effet de serre. Elle favorise l'intégration de protéines végétales et d'alternatives aux produits susceptibles d'être affectés par la raréfaction des ressources ou la volatilité des commodités.

2.3.5.4. Restaurer les écosystèmes et la biodiversité

La réduction de l'impact de nos services sur la biodiversité et les écosystèmes mobilise toute notre chaîne de valeur, y compris nos clients à qui le groupe propose des solutions respectueuses de l'environnement. Ces solutions sont avant tout porté par le Pôle Urbain (activité de Derichebourg Énergie) mais le Groupe étudie d'autres possibilités notamment en lien avec l'agriculture.

Dans le pôle urbain, chaque projet intègre une analyse environnementale afin de préserver les milieux existants, limiter l'imperméabilisation des sols et favoriser la biodiversité par des aménagements adaptés (nichoirs, hôtels à insectes, essences locales peu consommatrices en eau, pavés drainants, etc.). Les pratiques de chantier sont encadrées pour réduire nuisances et déchets, protéger les végétaux en place et bannir l'usage de phytosanitaires. Des outils d'aide à la décision permettent en outre de sélectionner les espèces les plus adaptées et d'évaluer leur potentiel en matière de séquestration carbone.

Ces actions offrent aux collectivités des solutions concrètes pour répondre aux attentes croissantes des habitants : préservation des espaces naturels, lutte contre l'artificialisation des sols, amélioration du confort urbain (rafraîchissement, qualité de l'air, réduction du bruit) et développement des mobilités durables.

2.3.6. Indicateurs de performances

Le groupe n'a pas fixé de cible en matière de biodiversité pour ses approvisionnements, en raison de la diversité des marchés et de la forte dépendance aux contextes locaux, contractuels et saisonniers. Une cible spécifique aux commodités impactées et impactant est toutefois en préparation. Cependant, le Groupe publie chaque année des indicateurs liés aux achats durables, dans une logique de progression continue. Ses engagements en faveur de la biodiversité et des écosystèmes reposent ainsi sur une démarche proactive, évolutive.

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa terre - Horizon 2030" - Politique d'alimentation durable.

	2023-2024	2024-2025	Variation	Périmètre	Taux de couverture	Exclusion
Les achats au sein des territoires						
La part des achats nationaux par catégorie de produit sélectionné	20,5%	**66,2%**	223%	Restauration	70%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, Elior India, Elior North America, Elior Hong Kong*
La part de fruits et légumes frais de saison	74,7%	**61,9%**	- 17%	Restauration	52%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, Elior India, Elior North America, Serunion Portugal*
Achats durables						
La part de produits alimentaires labellisés	14,5%	**15,3%**	6%	Restauration	73%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, Elior India, Serunion Portugal, Elior Hong Kong*
La part des produits de nettoyage labellisés	70,30%	**40,3%**	- 43%	Nettoyage	100%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, DMS Energie, DMS Energie EP, DAS, DMS Intérim*

Les achats au sein des territoires

L'indicateur des achats de produits nationaux progresse de 45 points cette année, marquant une avancée significative à la fois liée à l'ajustement méthodologique et à une réelle volonté de renforcer les approvisionnements locaux. La méthode de calcul a été revue pour mieux refléter la réalité des marchés et des capacités d'approvisionnement de chaque pays, en se concentrant sur des catégories de produits réellement concernées par une démarche d'achat national.

Au-delà de cet ajustement, cette progression traduit un engagement concret en faveur des filières locales. En France, les résultats sont particulièrement remarquables : 100 % du lait, des œufs coquille, de la volaille, du veau et du porc sont d'origine française, et depuis le mois d'août, l'ensemble des viandes servies provient également de productions françaises.

Cette évolution illustre la volonté d'Elior Group de consolider son ancrage territorial, de soutenir les filières nationales et de renforcer la durabilité et la traçabilité de son offre alimentaire.

La part des produits alimentaires labellisés enregistre une légère progression, traduisant les efforts continus des filiales pour renforcer la durabilité de leurs approvisionnements.

Elior UK a amélioré la durabilité de ses achats grâce à une augmentation des volumes de produits certifiés auprès de ses principaux fournisseurs (Red Tractor, Fairtrade, Rainforest Alliance, PDO/PGI, etc.).

Elior North America a également contribué à cette évolution positive, notamment grâce à la hausse de la part de poulet répondant à au moins un critère de bien-être animal, ce qui a favorisé l'augmentation de la proportion globale de produits durables

La part des produits de nettoyage écoresponsables inclut à la fois les produits écolabels et les produits concentrés qui, une fois dilués, ne présentent pas de risque pour la santé ou l'environnement.

La baisse apparente de 43 points de pourcentage observée cette année s'explique principalement par la correction d'une erreur identifiée lors de l'exercice précédent, liée à un double comptage dans les données d'Elior Services (affectant à la fois le numérateur et le dénominateur). Après réajustement, la diminution réelle est plus modérée, à hauteur de 13 %, et s'explique par l'intégration de plusieurs entités au cours de l'exercice, notamment Cogen et Derichebourg Propreté Océan Indien.

Ces nouvelles entités ont commencé à déployer les axes stratégiques du Groupe dans leurs opérations et poursuivront progressivement la mise en œuvre des leviers environnementaux au cours de l'année à venir.

2.4. Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS - E5)

2.4.1. Contexte et enjeux

En tant qu'acteur de la restauration collective et des services, le Groupe gère différents flux de ressources entrantes. Les produits les plus significatifs se répartissent comme suit :

- Les denrées alimentaires fraîches et surgelées, qui représentent environ 55 % des achats alimentaires
- Les denrées d'épicerie (riz, pâtes, légumineuses, farines, etc.), correspondant à 17 % des achats alimentaires
- Les produits laitiers, qui comptent pour 15 % des achats alimentaires.

Ces produits comptent pour 15,52% de produits alimentaires durables.

Les emballages et les équipements nécessaires à la réalisation des prestations de services complètent la liste des principaux flux entrants et représentent moins de 5%.

Les flux sortants, pour les activités de restauration, concernent essentiellement les repas servis, les emballages associés ainsi que les déchets alimentaires et opérationnels générés par les cuisines, les restaurants. Pour les activités de services, il s'agit principalement des emballages et des déchets liés aux opérations et aux travaux. Dans ce cadre, Elior Group s'attache à réduire l'utilisation de ressources naturelles et à favoriser des approches circulaires, en particulier à travers la limitation du gaspillage alimentaire, l'optimisation du tri et du recyclage des déchets, ainsi que le recours accru à des solutions réutilisables ou recyclées.

2.4.2. Les impacts, risques et opportunités

2.4.2.1. Identification des impacts, risques et opportunités matériels

Elior Group a adopté une approche intégrée qui prend en compte à la fois les dimensions environnementales et économiques. Sur la base d'analyses internes et d'études spécifiques, le Groupe a évalué l'impact de la gestion des déchets dans ses activités de restauration et de services, ainsi que les effets potentiels de ces enjeux environnementaux sur sa performance opérationnelle et financière.

L'entreprise opère dans un contexte marqué par un renforcement continu des réglementations relatives à la gestion des déchets, à la réduction de leur production et à la prévention du gaspillage alimentaire. Au niveau européen, la législation fixe des objectifs ambitieux en matière de tri, de valorisation et de traçabilité des flux, transposés dans les réglementations nationales (loi AGEC, Loi 7/2022, Environmental Targets Regulations, etc.). Cette pression réglementaire se traduit à trois niveaux :

La gestion et le traitement des déchets, soumis à des exigences accrues de conformité et à une augmentation des coûts de traitement sur l'ensemble des activités du Groupe.

La réduction des emballages, en particulier à usage unique, avec des obligations de réemploi et de recyclabilité qui stimulent l'innovation, impacte seulement les activités de restauration.

La lutte contre le gaspillage alimentaire, portée par des objectifs de réduction et de valorisation renforcés, appuyés par des études scientifiques (ADEME, EEA, Zero Food Waste Forum).

Si ces évolutions réglementaires génèrent des risques de non-conformité et d'augmentation des charges, elles représentent également des leviers de transformation : amélioration de la performance environnementale, renforcement de la satisfaction des clients et anticipation des attentes sociétales croissantes en matière d'économie circulaire.

L'identification des impacts, risques et opportunités liés aux déchets, aux emballages et au gaspillage alimentaire a également reposé sur l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes. Les questionnaires et enquêtes réalisés dans le cadre de la double matérialité ont permis de structurer et de hiérarchiser les enjeux au regard des attentes exprimées. Des échanges réguliers avec nos partenaires, tels que WRAP EU[1], ainsi qu'avec nos fournisseurs, permettent d'explorer collectivement de nouvelles pistes d'innovation. Ces collaborations favorisent le partage d'expertises, l'identification de solutions concrètes et le développement d'approches innovantes répondant aux enjeux actuels et futurs.

Les analyses présentées ci dessus et les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

1 WRAP EU: Il s'agit d'une organisation issue de la fusion de WRAP et de l'IFWC, dédiée à la transformation des systèmes alimentaires en Europe, avec une priorité donnée à la réduction du gaspillage alimentaire dans l'hôtellerie et la restauration. Elle partage des stratégies et des solutions efficaces avec des entreprises et des ONG à l'échelle mondiale.

2.4.2.2. Les impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Gaspillage alimentaire	**I+** CT MT LT	En réduisant le gaspillage alimentaire et en mettant en place des actions de don de denrées, Elior contribue à renforcer la solidarité et à lutter contre la précarité alimentaire. Ces initiatives permettent de redonner de la valeur aux surplus alimentaires, tout en répondant à un besoin social croissant, et renforcent ainsi le rôle sociétal du Groupe dans les territoires.	Préserver les ressources *Lutte contre le gaspillage alimentaire*	Mesurer, former, optimiser, sensibiliser et redistribuer.
	I- CT MT	Le gaspillage alimentaire constitue un impact environnemental. Il représente 12 $ktCO_2e$ et constitue un levier important de décarbonation, non seulement en raison des émissions de gaz à effet de serre liées au traitement des déchets mais aussi des émissions « cachées » générées en amont, lors de la production et de l'achat de produits — notamment carnés — qui n'auraient pas dû être consommés. Il entraîne également une utilisation inutile de ressources naturelles : eau, terres agricoles, intrants et énergie. Il accentue la pression sur les écosystèmes. Réduire ce gaspillage est essentiel pour limiter l'empreinte écologique globale		
	R CT MT LT	Le gaspillage alimentaire, lié à une mauvaise gestion des stocks, à la surproduction ou à une planification inefficace, génère un risque de pertes financières directes pour le Groupe, qui produit près d'un million de repas chaque jour. À cela s'ajoute un risque financier supplémentaire : la dégradation potentielle du taux d'intérêt d'un prêt du Groupe, dont une partie est conditionnée à un objectif de réduction du gaspillage alimentaire.		
Autres déchets	**I-** CT MT LT	Les secteurs du service et de la restauration produisent des déchets tels que les cartons, barquettes en cellulose ou films plastiques (emballages des produits, petits matériels et ustensiles) et impact l'extraction des ressources naturelles d'autant plus si leur mode d'élimination ne permet pas leur valorisation.	Préserver les ressources *Réduire et recycler*	Réduire la génération de déchets Favoriser les emballages recyclables Développer les exutoires
	R CT MT LT	La hausse des coûts de traitement des déchets (taxes, transport, filières) constitue un risque économique pour Elior et ses clients. Ce coût pourrait être plus important dans le cadre d'un tri mal effectué. De plus les gouvernements à l'échelle de l'Europe, introduisent des lois strictes sur la gestion des déchets, obligeant le groupe à adopter de nouvelles pratiques et technologies pour les réduire, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires à l'image de la loi AGEC en France.		
Ressources sortantes	**I-** CT MT LT	L'utilisation de contenants à usage unique, en particulier ceux composés en plastique ou matériaux non valorisables, génère un impact négatif sur la nature. Ces matériaux, souvent issus de ressources fossiles ou non recyclables, contribuent à l'épuisement des ressources naturelles, l'accumulation de déchets non biodégradables dans les milieux naturels Et à terme, à la pollution des sols. En restauration collective, le choix des matériaux d'emballage joue donc un rôle clé dans la réduction ou l'aggravation de l'empreinte environnementale.	Préserver les ressources – *Favoriser les emballages durables*	Développer une approche circulaire des usages

IRO: R = Risque, I+ = Impact Positif, I- = Impact Négatif.

Horizon: CT = Court Terme, MT = Moyen Terme, LT = Long Terme

2.4.3. Politiques liées à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire

2.4.3.1. La gouvernance relative à l'utilisation des ressources et économie circulaire

L'atteinte des objectifs de réduction du gaspillage alimentaire repose sur l'implication des équipes opérationnelles présentes sur les sites, qui réalisent les campagnes de diagnostic et mettent en œuvre les actions de réduction. Ces démarches sont pilotées par les directions RSE des pays, ainsi que par les équipes méthodes. Les données sont consolidées par le service RSE Groupe, garant de la méthodologie et de son application et de la définition de la politique à ce sujet.

Pour la gestion des déchets et l'approvisionnement en emballages durables, Elior Group s'appuie sur ses équipes Achats, qui sélectionnent et pilotent la relation avec les fournisseurs pour le choix des produits adaptés à la politique définie.

2.4.3.2. Préserver les ressources : lutter contre le gaspillage alimentaire

En tant qu'acteur majeur de la restauration collective, Elior Group reconnaît que la lutte contre le gaspillage alimentaire est essentielle, à la fois pour réduire son impact environnemental et pour répondre aux attentes croissantes de ses parties prenantes en matière de développement durable. Le gaspillage alimentaire se manifeste à plusieurs étapes de la chaîne de valeur : en amont, lors de la gestion des approvisionnements, dans nos opérations au moment de la préparation des repas, et en aval, lors de la consommation finale. Si la maîtrise des flux en amont et sur nos opérations relèvent directement de l'efficacité opérationnelle des activités du Groupe, la réduction du gaspillage en aval nécessite une coopération étroite avec les clients et les convives, afin d'adapter les pratiques et de favoriser une consommation plus responsable. Cette approche globale permet à Elior de considérer le gaspillage alimentaire non seulement comme un défi opérationnel, mais également comme une opportunité de renforcer son engagement sociétal et de créer de la valeur partagée.

2.4.3.3. Préserver les ressources : Réduire et recycler

Elior Group s'attache à réduire et à valoriser les déchets issus de ses activités de restauration et de services dans le cadre de sa politique préserver les ressources. Les sites des activités de restauration et de services, génèrent principalement deux grandes catégories de déchets : d'une part, les déchets organiques, liés aux denrées alimentaires et aux restes de préparation et de consommation ; d'autre part, les déchets non alimentaires, tels que les emballages (carton, plastique, métal), les consommables et les déchets liés aux opérations de service. Le Groupe place une attention particulière sur la valorisation des déchets à travers des filières adaptées (recyclage, réemploi, compostage, méthanisation), tout en cherchant à réduire leur production à la source.

2.4.3.4. Préserver les ressources : Favoriser les emballages durables

Le Groupe s'engage à repenser l'usage des emballages dans ses activités afin d'en limiter l'impact et de promouvoir des alternatives plus durables. Cet engagement concerne à la fois les activités de services et de restauration, avec une ambition commune : encourager les solutions réutilisables, optimiser la conception des emballages pour en réduire la quantité et privilégier le recours à des matériaux valorisables.

Dans les activités de service, cette démarche se traduit notamment par la réduction de l'utilisation des emballages liés aux produits de nettoyage. Dans le secteur spécifique de la restauration, elle vise :

- la suppression progressive des contenants à usage unique ;
- lorsque leur utilisation demeure nécessaire, le choix de matériaux valorisables et durables.

Cet objectif s'inscrit dans la continuité des engagements portés par l'Union européenne. Les emballages en plastique vierge laissent progressivement place à des solutions responsables, conformes aux exigences réglementaires et aux attentes des convives et des clients.

Conscient que ce défi ne peut être relevé seul, Elior Group adopte une approche collaborative, en travaillant étroitement avec ses fournisseurs, partenaires et clients afin de co-construire des solutions innovantes conciliantes performance opérationnelle, satisfaction des convives et respect de l'environnement.

2.4.4. Cibles liées à l'utilisation des ressources et économie circulaire

Les cibles fixées par Elior Group en matière de gestion et de valorisation des déchets sont à la fois le reflet des attentes exprimées par ses parties prenantes, le benchmark sectoriel et la réponse à un contexte réglementaire de plus en plus exigeant en Europe et dans les pays où le Groupe opère. Elles traduisent une prise de conscience collective des enjeux liés à la prévention, au tri et au traitement des déchets, mais ne relèvent pas d'une obligation légale. Ces objectifs reposent sur une démarche volontaire, qui exprime la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité pour contribuer activement à la réduction de son impact environnemental et au développement d'une économie plus circulaire.

Intégrée à sa stratégie « Aimer sa terre », le groupe vise une **réduction de 50% du gaspillage alimentaire** d'ici à 2030 par rapport à une baseline propre à chaque pays qui correspond à leur première année de diagnostic en suivant la méthodologie définie par le Groupe.

Pour les emballages durables le Groupe s'est fixé un objectif de **100% d'emballage durable pour 2030.** Nous définissons un emballage durable comme une alternative aux matières issus du pétrole et qui peut être biodégradable, recyclable ou compostable.

2.4.5. Les plans d'actions

2.4.5.1. Agir sur toute la chaîne de valeur des emballages : de la conception à la fin de vie

En amont, Elior Group collabore étroitement avec ses fournisseurs pour réduire le volume et le poids des emballages alimentaires et non alimentaires et repenser leur conception. Cette démarche inclut l'augmentation des volumes unitaires pour limiter le suremballage, le recalibrage des conditionnements afin d'ajuster les quantités aux besoins réels, ainsi que l'adaptation des formats et des caissages pour optimiser la logistique. Parallèlement, des critères d'éco-conception sont intégrés pour favoriser l'utilisation de matériaux recyclés, recyclables ou biosourcés et faciliter la valorisation en fin de vie. Depuis 2023, Derichebourg Propreté entretient un dialogue constant avec ses fournisseurs de produits de nettoyage afin d'identifier le potentiel de réduction des emballages des produits achetés. Ainsi le recours à des flacons doseurs, associé au respect des dilutions préconisées et des produits concentrés, permet de consommé 10% de plastique en moins.

Au niveau des opérations directes, Elior Group met en place des dispositifs de gestion et de séparation des flux d'emballages directement sur ses sites (restauration et services). Cette organisation permet de trier les différentes catégories d'emballages au plus près des points de production de déchets, facilitant ainsi leur traitement ultérieur et maximisant leur potentiel de recyclage ou de réemploi.

Elior Group privilégie l'utilisation d'emballages durables dans ses activités de restauration, afin de limiter le recours aux emballages plastiques à usage unique. Cette orientation concerne les plats livrés et consommés à l'extérieur, où les contenants doivent répondre aux exigences de praticité et de sécurité alimentaire, et les cuisines centrales, où l'usage de solutions réutilisables ou à faible impact environnemental est progressivement déployé. La stratégie repose sur une substitution progressive au profit de matériaux recyclés, revalorisable, tout en renforçant la sensibilisation des équipes à l'adoption de ces alternatives responsables. Le choix d'Elior Group en matière d'emballages durables s'explique par la nature même de ses activités de restauration. Si l'utilisation de plastiques recyclés peut apparaître comme une alternative intéressante, elle reste limitée dans le secteur alimentaire en raison des risques potentiels de contamination par des substances issues d'usages antérieurs ou de flux de déchets insuffisamment maîtrisés. Pour des raisons sanitaires, et compte tenu du fait que les fournisseurs proposent encore peu ce type de solutions, leur déploiement n'est pas retenu.

Ainsi, Elior contribue à réduire la production de déchets plastiques et à inscrire ses opérations dans une dynamique d'économie circulaire.

En aval, Elior Group s'appuie sur des partenariats avec des prestataires spécialisés pour assurer la collecte, le recyclage et la valorisation des emballages selon les réglementations locales. Ces collaborations permettent de garantir une traçabilité des flux, d'optimiser la valorisation matière ou énergétique, et de développer lorsque cela est possible des solutions de réemploi.

Dans les activités de service, et notamment dans le secteur de l'énergie, la gestion des déchets revêt une importance particulière en raison de la nature spécifique des composants utilisés, tels que les ampoules, luminaires, matériaux multitechniques, câbles et poteaux. Les équipements multitechniques contiennent souvent des matériaux potentiellement dangereux, comme le mercure, ainsi que des métaux précieux et des plastiques qui peuvent être recyclés. Un tri rigoureux à la source est essentiel pour séparer les déchets dangereux des matériaux valorisables. Le Groupe se conforme aux réglementations en vigueur, telles que la directive DEEE[1]. Cependant, il va plus loin en contribuant à la transition vers une économie circulaire grâce à des actions de réemploi.

L'objectif est d'augmenter la part des emballages valorisés et de réduire la fraction résiduelle envoyée en incinération ou en décharge, en cohérence avec les ambitions européennes et nationales en matière d'économie circulaire.

FOCUS	Offre de gestion des déchets par Derichebourg Facility

Depuis 2022, l'activité Propreté a élargi son périmètre en développant une offre dédiée à la collecte des déchets dans les bâtiments tertiaires, afin d'accompagner ses clients dans la mise en œuvre de solutions complètes de tri, de collecte, de traçabilité et de valorisation. Cette évolution s'inscrit dans un contexte réglementaire renforcé, notamment avec la loi AGEC en France, qui fixe des objectifs ambitieux de réduction, de tri à la source et de valorisation des déchets. La collecte est réalisée directement dans les zones de regroupement ou de tri présentes au sein des bâtiments, garantissant ainsi une gestion optimisée dès la source. Les déchets peuvent ensuite être sur-triés sur place ou orientés vers des centres spécialisés permettant un affinage des flux. Cette organisation contribue à réduire significativement les volumes de déchets ultimes et à favoriser leur réemploi ou leur recyclage. Tous les flux sur-triés font l'objet d'une pesée rigoureuse, assurant une traçabilité fiable et un reporting précis, indispensable pour suivre les performances environnementales et démontrer la conformité aux exigences de la taxonomie européenne. Enfin, la massification des déchets avant leur transfert vers des partenaires spécialisés en valorisation matière ou énergétique permet d'optimiser les transports, d'accroître les taux de valorisation et de réduire les émissions liées à l'incinération ou à la mise en décharge des déchets non valorisés.

2.4.5.2. Réutiliser, reconditionner, recharger : une approche circulaire des usages.

2.4.5.2.1. Les emballages réutilisables

En compléments des actions sur l'élimination progressive du plastique dans nos opérations, Elior Group, dans ses activités de restauration, travaille à tester et déployer des modèles de réutilisation et de réemploi. L'ambition est de proposer des alternatives concrètes permettant de limiter le recours aux emballages à usage unique et d'offrir aux clients et convives des solutions alignées avec une démarche zéro déchet. Le groupe a à ce jour travaillé sur trois alternatives :

La consigne : Le Groupe collabore avec des prestataires spécialisés *(Caulibox, Bumerang, Bibak...)* afin de bénéficier de leur expertise technique et opérationnelle et de déployer les solutions les plus adaptées aux différents contextes de restauration. Cette approche partenariale permet de tester et de mettre en œuvre des dispositifs performants, tout en garantissant à nos clients des alternatives fiables, durables et conformes aux exigences réglementaires. Ces entreprises proposent aux convives, via des applications dédiées, d'emprunter gratuitement des contenants réutilisables pour emporter leur repas et les rapporter où ils sont nettoyés puis remis en circulation. L'objectif d'Elior est de proposer des solutions de consigne qui combinent praticité, efficacité environnementale et satisfaction des convives.

Les bacs inox : Dans le cadre de la transition vers des contenants réutilisables pour la restauration livrée, et conformément aux exigences de la loi EGalim, Elior Restauration France déploie progressivement le recours aux bacs inox dans ses cuisines centrales. Une analyse de cycle de vie (ACV) comparative menée par le Groupe entre la barquette plastique jetable et le bac inox a mis en évidence les avantages environnementaux significatifs de cette solution : la barquette jetable s'avère environ quatre fois plus consommatrice d'eau que le bac inox, principalement lors de sa phase de fabrication. L'ACV a également démontré que le bac inox ne perdrait son intérêt environnemental qu'au-delà d'un taux de renouvellement de près de 30 % par an, un seuil largement supérieur aux pratiques observées par Elior Restauration France. Le déploiement du bac inox constitue ainsi une alternative robuste et durable, permettant de réduire significativement l'impact environnemental des repas livrés tout en garantissant la conformité réglementaire et la qualité du service rendu aux clients.

L'installation des bacs inox engendre des contraintes opérationnelles (liées à la manipulation des bacs) aussi bien en cuisine centrale que sur les sites lors de la réception des repas livrés. Fort de ce constat, le département Prévention et Sécurité au travail, en collaboration avec le département Technique et Méthodes, d'Elior Restauration France, a adapté les postes de travail sur les recommandations d'un ergonome (manipulation des bacs en sortie de four, lors des livraisons, déplacements, logistique) et investi dans des équipements spécifiques (tels que des chariots de manutention, des tables de conditionnement ou encore des cercleuses automatiques).

1 DEEE: Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques

Les fontaines à eau : Elior Group déploie des fontaines à eau dans les lieux où il opère, offrant aux convives une alternative durable et pratique aux bouteilles jetables. Dans les contextes où la mise à disposition de bouteilles d'eau reste nécessaire, le Groupe explore activement des solutions d'emballages alternatifs, telles que les canettes ou les contenants en carton, moins consommateurs de plastique et plus facilement recyclables.

Elior UK va plus loin dans cette démarche en y adossant un engagement humanitaire. Pour chaque bouteille ou canette d'eau vendue, l'entreprise fait un don à l'organisation à but non lucratif Water Unite, dont l'objectif est de mettre fin à la pauvreté en matière d'accès à l'eau et à la pollution plastique dans les pays en développement, grâce à leur partenaire, l'entreprise d'investissement à impact, Wellars Impact. À ce jour, Elior UK a fait don de plus de 155 577 £ depuis 2020. Ce partenariat continue de créer des solutions durables avec un impact social positif dans les pays en développement.

Ces initiatives illustrent la volonté d'Elior de déployer des modèles de réemploi à grande échelle, en s'appuyant sur l'innovation et la coopération avec ses partenaires pour accélérer la transition vers une restauration sans déchet.

2.4.5.2.2. Le recours au réemploi et allongement de la durée de vie des équipements.

Dans ses activités de services, Elior Group contribue à l'économie circulaire en prolongeant la durée de vie des équipements, tant sur ses propres sites que chez ses clients. Cette démarche repose sur la mise en place de programmes de maintenance préventive, qui permettent d'anticiper les pannes et d'assurer une utilisation optimale des matériels sur le long terme. Le Groupe recourt également au rétrofit, consistant à moderniser ou adapter des équipements existants plutôt que de les remplacer, afin de prolonger leur cycle d'usage et de limiter la consommation de ressources vierges. A titre d'exemple, les systèmes CVC qui subissent un retrofit complet peuvent voir leur durée de vie augmenter de 5 à 8 ans. Ces pratiques réduisent la production de déchets, optimisent les coûts pour Elior et ses clients, et renforcent la contribution du Groupe aux objectifs de durabilité et d'économie circulaire.

Derichebourg Facility développe actuellement une bourse interne de matériel couvrant l'ensemble de ses filiales. Cette plateforme a pour objectif d'identifier et de recenser les équipements et matériels non utilisés afin de les redéployer sur d'autres sites. En favorisant la réutilisation plutôt que l'achat de nouveaux équipements, cette démarche permet non seulement de réduire les prélèvements de ressources naturelles et la production de déchets, mais aussi d'optimiser les coûts et de renforcer la performance environnementale du Groupe.

2.4.5.2.3. Le rechargeable

Elior Group, à travers ses activités de propreté, déploie des solutions rechargeables à grand volume, telles que les centrales de dilution, pour remplacer les conditionnements « prêt à l'emploi ». Ces dispositifs permettent de préparer sur site les solutions nécessaires aux prestations d'entretien, à partir de produits concentrés et d'eau disponible directement chez les clients ou dans les agences. Ils contribuent à réduire fortement la consommation d'emballages plastiques à usage unique, dont la production mobilise des énergies fossiles, et limitent ainsi l'empreinte carbone associée. En diminuant le nombre de commandes et de livraisons de produits chimiques, les centrales de dilution réduisent également les émissions liées au transport. À titre d'exemple, deux poches de 2.5 l de produit concentré peuvent délivrer jusqu'à 2500 l du même produit dans un format prêt à l'emploi soit 500 vaporisateurs de 500ml.

Au-delà de leurs bénéfices environnementaux, elles représentent une solution économiquement avantageuse, en optimisant la consommation de produits et en réduisant les coûts liés aux emballages. Plusieurs fabricants ont publié des rapports soulignant l'impact positif de ces dispositifs sur la réduction des déchets d'emballages et la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement, confirmant leur rôle stratégique dans la transition vers une économie circulaire.

2.4.5.3. Réduire le gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire est une priorité dans les activités de restauration, de la planification des menus à la production et à la consommation. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources alimentaires afin de limiter les pertes, en agissant sur plusieurs leviers.

2.4.5.3.1. Mesurer et suivre le gaspillage alimentaire

Des diagnostics de gaspillage alimentaire sont réalisés dans l'ensemble des entités du Groupe. Suivant les travaux de WRAP EU, la méthodologie appliquée couvre l'ensemble du cycle de vie d'un plat : de la préparation (surproduction, mauvaise gestion des stocks), au service (produits transformés, mais non servis, date de péremption), jusqu'au retour plateau (restes liés à la surconsommation des convives). Le retour plateau constitue aujourd'hui l'étape du cycle de vie du repas suivie de manière systématique par l'ensemble des Business Units (à l'exception des États-Unis). En fonction du degré de maturité sur la méthodologie de diagnostic et des capacités opérationnelles locales, d'autres étapes, telles que la préparation, la distribution ou la fin de service, peuvent progressivement être intégrées au suivi.

Ces mesures sont enregistrées dans les logiciels de suivi propres à chaque filiale, garantissant une collecte homogène et comparable des données. Depuis 2024, Elior Group déploie son propre outil, *Track D*. Intégré au système de gestion des menus, il permet de corréler directement les volumes gaspillés aux menus proposés et d'obtenir un suivi détaillé par catégorie et par site. Sur plusieurs établissements pilotes, des outils basés sur l'intelligence artificielle ont également été testés pour affiner le diagnostic, notamment sur la partie « retour plateau ».

Sur la base de ces diagnostics, le Groupe met en œuvre des plans d'action ciblés. Les résultats sont partagés avec les équipes, les convives et les clients afin de sensibiliser chacun à son rôle dans la réduction du gaspillage. Cette approche permet d'identifier les principales causes (surproduction, invendus, aliments non consommés) et d'adapter les pratiques de planification, de service et de sensibilisation. L'analyse et le partage régulier des données constituent ainsi le socle d'une amélioration continue, favorisant à la fois la réduction des déchets alimentaires et la performance opérationnelle des restaurants.

2.4.5.3.2. Former nos équipes et sensibiliser nos clients

Elior Group considère la formation de ses collaborateurs comme la clé de la réduction des déchets et de l'économie des ressources. Une sensibilisation et une formation adaptées permettent aux équipes de mieux comprendre les enjeux environnementaux et d'adopter des pratiques responsables au quotidien. En leur fournissant des guides et du contenu pédagogique, nous les accompagnons dans leurs actions opérationnelles : gestes anti-gaspillage, recettes anti-gaspillage, utilisation raisonnée des produits chimiques, entretien du matériel pour limiter la surconsommation d'eau et d'électricité, etc.

Le travail mené par Elior Group dans ses opérations ne suffit pas à lui seul pour lutter efficacement contre le gaspillage et la surconsommation des ressources. L'implication des parties prenantes est essentielle. Elior accompagne ses clients dans des actions de sensibilisation à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

2.4.5.3.3. Optimiser les achats et la planification des menus

La planification et l'optimisation des achats jouent un rôle clé dans la réduction du gaspillage alimentaire. Une planification fine des menus et des volumes permet d'anticiper les besoins et d'ajuster la production quotidienne au plus juste, selon les prévisions de fréquentation et les préférences des convives. Cette approche en flux tendu limite les excédents et les pertes de matières premières, tout en améliorant l'efficacité économique des opérations. La validation des recettes avec les convives et la possibilité d'adapter la taille des portions renforcent cette logique d'optimisation, contribuant à réduire significativement les volumes gaspillés et la valeur des pertes associées.

2.4.5.3.4. Redistribuer les surplus alimentaires

L'accès à une alimentation saine et sécurisée est une priorité pour Elior Group. Afin de limiter le gaspillage alimentaire, les filiales s'appuient sur un réseau d'associations à l'échelle nationale, disposant d'antennes régionales, pour organiser le don alimentaire, en particulier depuis les cuisines centrales. Pour cet exercice fiscal, c'est plus de 206,8 tonnes de denrées alimentaires qui ont été données.

En complément, le Groupe met en œuvre des solutions de redistribution des surplus : soit par le biais de partenaires spécialisés tels que *Too Good To Go*, qui permettent de donner une seconde vie aux repas non consommés, soit directement en collaboration avec les entreprises clientes, via la mise en place de systèmes de revente des excédents à tarif attractif directement pour ces collaborateurs. Ces initiatives combinent lutte contre le gaspillage, utilité sociale et contribution à une alimentation responsable.

2.4.6. Indicateurs de performances

Résultats liés aux ressources sortantes (E5-5)

	Total déchets 2024-2025	dont déchets dangereux	dont déchets non-dangereux
Déchets Valorisés (tonnes)	**17 592,76**	26,28	17 566,48
Déchets réutilisés (non alimentaire)	**9,77**	6,4	3,37
Déchets recyclés (alimentaire et non alimentaire)	**14 534,38**	16,26	14518,12
Déchets valorisés par d'autres processus (alimentaire et non alimentaire)	**3 048,61**	3,62	3044,99
Déchets Éliminés (tonnes)	**901,22**	11,75	889,47
Déchets éliminés par incinération	**203,4**	0,12	203,28
Déchets éliminés par enfouissement	**28,63**	7,53	21,1
Déchets éliminés par d'autres procédés (non organique)	**669,19**	4,1	665,09
Part des déchets non recyclés	**21,4%**		
Total des déchets générés (tonnes)	**18 493,98**	38,03	18 455,95

Exclusion : Elior North America, Elior India sauf pour les déchets organiques, Elior Italy sauf pour déchets dangereux, Serunion Portugal sauf déchets non dangereux et Elior Hong Kong sur aucun indicateur.

Cette année, pour la première fois, Elior Group a collecté et publié des données consolidées sur la gestion de ses déchets, en distinguant leur devenir selon les modes de traitement. Cette démarche s'inscrit dans la volonté du Groupe d'identifier, de quantifier et de réduire ses impacts environnementaux, en cohérence avec les exigences de la CSRD.

La mise en place de ce premier reporting s'est toutefois heurtée à certaines limites, notamment dans les pays où les déchets sont pris en charge directement par les collectivités locales, comme aux États-Unis. Dans ces cas, les données disponibles restent partielles ou difficilement exploitables, ce qui peut expliquer des écarts dans la couverture et la précision des volumes reportés.

Sur l'exercice 2024-2025, Elior Group a généré un total de 18 493 tonnes de déchets, dont 79 % du total ont été recyclés. Les déchets organiques constituent 80% des déchets non recyclés. Ils sont cependant valorisés, par le compostage ou la méthanisation.

Cette première évaluation constitue une base solide pour renforcer la fiabilité et l'exhaustivité du suivi dans les années à venir. Le Groupe poursuivra ses efforts pour améliorer la traçabilité, réduire les volumes non recyclés et accroître la valorisation des déchets organiques sur l'ensemble de ses marchés.

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa Terre - Horizon 2030" - Economie circulaire et Gaspillage alimentaire

	2023-2024	2024-2025	Variation	Périmètre	Taux de couverture	Exclusion
Indicateurs d'économie circulaire						
Part d'emballage durable	70,4%	**60,9%**	- 13%	Restauration	99%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé , Elior India, Serunion Portugal*
Volume d'équipements issus de l'économie circulaire	1873	**637**	- 66%	Groupe	37%	*Activités de restauration et de services à l'exception Facility, Derichebourg Propreté, Elior services, Derichebourg Facility Services, Gruponet et Serunion Spain*
Gaspillage alimentaire						
Part de réduction moyenne du gaspillage alimentaire	- 47,1%	**- 42%**	- 10,83%	Restauration	98%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, Elior India, Elior Hong Kong, Serunion Portugal*
Volume de don alimentaire *(tonne)*	129,1	**206,8**	60,20%	Restauration	99%	*Activités de services à l'exception d'Elior Santé, Elior India, Serunion Portugal*

Elior Group accorde une importance particulière au reconditionnement de ses équipements, dans une démarche d'économie circulaire et de réduction des déchets.

Le volume de dons alimentaires est en hausse cette année, porté par une mobilisation accrue des entités du Groupe. Chez Elior North America, cette progression s'explique par un élargissement du périmètre de reporting à l'ensemble des sites participant au programme *Waste Nothing*. En France, plusieurs cuisines centrales ont repris leurs dons, soutenues par un travail de recensement renforcé des conventions et la mise en place de nouveaux partenariats associatifs.

La lutte contre le gaspillage alimentaire est l'un des leviers prioritaires du Groupe en matière de transition durable.

En 2025. La lutte contre le gaspillage alimentaire demeure un enjeu prioritaire. Le Groupe poursuit ses actions (planification, formation,...) tout en renforçant la fiabilité de ses outils de mesure. L'Italie a, pour la première fois cette année, engagé des diagnostics, tandis que l'Espagne a ajusté ses critères d'exclusion, rendant les indicateurs plus pertinents. Par ailleurs, un nouvel outil de mesure du gaspillage, Track-D, a été déployé au Royaume-Uni.

Méthodologie du gaspillage alimentaire

La réduction du gaspillage alimentaire est calculée à partir d'une année de référence propre à chaque pays, correspondant aux premiers diagnostics réalisés. La méthode utilisée s'inspire de la référence WRAP EU.

Le calcul repose sur :

- Le gaspillage alimentaire total (kg) par site sur la période de mesure ;
- Le nombre total de repas servis sur les sites participants (minimum : 15 sites) ;
- Une conversion en grammes de gaspillage par repas et par site.

Le taux de réduction du gaspillage est calculé en comparant les résultats de l'année de clôture avec ceux de l'année de référence (variable selon le calendrier de déploiement des pays).

Le gaspillage comprend toute la nourriture jetée, qu'elle soit recyclée (composte ou méthanisation) ou non. Trois phases sont mesurées : la préparation, la surproduction et les retours assiette. Chaque phase est intégrée progressivement. Lorsqu'une nouvelle étape est ajoutée, la baseline est ajustée pour garantir la cohérence du suivi.

L'indicateur des achats d'emballages durables enregistre une baisse de presque 6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution ne reflète pas un désengagement, mais s'explique avant tout par une réduction globale du recours aux emballages sur l'ensemble des BU de la restauration. En diminuant le volume total d'emballages achetés, le Groupe réduit mécaniquement la part d'emballages durables acquis.

En France, cette évolution s'inscrit dans une démarche plus durable : la substitution progressive des emballages durables par des dispositifs de réemploi, notamment l'utilisation de bacs inox dans les cuisines centrales. Cette orientation traduit un changement structurel du modèle opérationnel, où la logique de réutilisation remplace celle de consommation, même responsable. Elle illustre la volonté d'Elior Group de privilégier des solutions durables à fort impact, réduisant à la source la production de déchets.

Dans le même esprit, l'indicateur relatif aux équipements issus de l'économie circulaire affiche une baisse apparente de 66 %, La baisse observée du volume d'équipements reconditionnés à l'échelle du Groupe s'explique par une évolution du périmètre de suivi : contrairement à l'an dernier, les équipements simplement réparés au Portugal ne sont plus intégrés dans le calcul. Seuls les équipements effectivement reconditionnés sont désormais pris en compte, offrant une mesure plus ciblée et représentative des actions engagées. Par ailleurs, les actions menées cette année par Derichebourg Propreté et Elior Services ont permis de développer l'acquisition de matériel issu du réemploi, illustrant la volonté du Groupe de renforcer et d'étendre ces pratiques à l'ensemble de ses entités.

2.5. Taxonomie

La taxonomie européenne est un cadre de classification conçu par l'Union européenne pour orienter les investissements vers des activités économiques durables. Elle fournit un langage commun et une définition claire des activités considérées comme durables sur le plan environnemental, facilitant ainsi des décisions d'investissement éclairées et la transition vers une économie plus verte. Les enjeux de cette taxonomie sont multiples : elle vise à atténuer le changement climatique, à promouvoir l'utilisation efficace des ressources, à prévenir la pollution, et à protéger la biodiversité et les écosystèmes. En établissant des critères stricts pour l'identification des activités durables, elle joue un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs climatiques de l'UE et dans la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable.

Les évolutions réglementaires entourant la taxonomie européenne sont rapides et substantielles. Depuis l'adoption du Règlement (UE) 2020/852, également connu sous le nom de Règlement Taxonomie, plusieurs actes délégués ont été adoptés pour préciser les critères techniques permettant de déterminer quelles activités contribuent substantiellement aux objectifs environnementaux. Ces évolutions visent à offrir une plus grande transparence aux investisseurs et à standardiser les pratiques de reporting en matière de durabilité.

Les entreprises soumises à la CSRD, doivent publier les données définies dans le règlement 2021/2139 de la taxonomie verte européenne.

Notre méthodologie repose sur plusieurs étapes clés que les entreprises doivent suivre pour se conformer aux exigences réglementaires :

Étape 1 : Identifier les activités économiques éligibles au regard de la taxonomie.

Étape 2 : Évaluer ces activités selon les critères techniques définis par l'UE pour déterminer leur conformité.

Étape 3 : Résultats et synthèses des ICP.

2.5.1. Gouvernance sur le rapport taxonomique

La gouvernance du dispositif de reporting relatif à la taxonomie européenne repose sur une coordination étroite entre la Direction RSE Groupe et la Direction Financière Groupe, avec l'implication directe des directions financières locales et des équipes opérationnelles.

2.5.1.1. Pilotage et coordination

La Direction RSE Groupe pilote l'ensemble du projet de mise en conformité avec la taxonomie européenne, en cohérence avec les exigences du règlement. Elle est responsable de l'identification des activités économiques éligibles et alignées ainsi que de la collecte des données de chiffre d'affaires (CA) associées, directement auprès des CFO et des équipes opérationnelles. Les données collectées sont ensuite transmises à la Direction Financière Groupe, qui assure leur cohérence avec les états financiers consolidés. Pour finir, la rédaction de la note taxonomique est à la charge de la Direction RSE.

2.5.1.2. Traitement des ICP CapEx et OpEx

Pour les dépenses CAPEX et OPEX la Direction RSE Groupe élabore une liste annuelle des dépenses à caractère "vert", en s'appuyant sur :

- Leur éligibilité au regard de la taxonomie, leur contribution aux objectifs de décarbonation du Groupe.
- Cette liste est formalisée dans une note budgétaire adressée aux CFO et aux équipes financières des Business Units. Les montants identifiés sont ensuite consolidés, revus et validés conjointement par la Direction RSE et la Direction Financière Groupe. Les dénominateurs financiers nécessaires au calcul des ratios réglementaires de la taxonomie (chiffre d'affaires total, CAPEX total, etc.) proviennent directement de la Direction Financière Groupe, afin d'assurer l'alignement avec les données comptables, la traçabilité et la fiabilité des informations reportées.

2.5.2. Analyse d'éligibilité des activités économiques

La Taxonomie européenne impose l'analyse des activités du Groupe, sans exception, à toutes les entités entrant dans le périmètre de consolidation comptable.

Lors de l'exercice 2022-2023, le Groupe a publié la part de ses activités économiques alignées par rapport aux objectifs climatiques. Pour cet exercice, l'éligibilité des activités économiques est désormais déterminée en tenant compte de l'ensemble des objectifs environnementaux de la Taxonomie, conformément au règlement délégué 2023/2486 du 27 juin 2023.

L'évaluation de l'éligibilité, puis de l'alignement à la Taxonomie repose sur un travail impliquant les équipes financières de la holding et des branches, ainsi que le service RSE du Groupe. L'analyse d'éligibilité et d'alignement des activités du Groupe Elior a été menée de manière homogène sur l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

L'analyse d'éligibilité des activités a été réalisée en se basant sur le référentiel des activités listées dans les différents règlements délégués publiés à ce jour (RD Climat 2021/2139, 2022/1214, 2023/2485 et RD Environnemental 2023/2486). Conformément à ce référentiel, nous avons pris en considération uniquement les activités "core business" de Derichebourg Propreté, Académie By Elior, Derichebourg Énergie, Derichebourg Énergie EP et LSL.

2.5.2.1. Périmètre analytique de l'éligibilité

Activité 7.3 - Installation, maintenance, réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

Selon la section 7.3 de l'objectif d'atténuation, seules peuvent être qualifiées dans le champ de l'éligibilité les mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique. La notion d'éligibilité a été retenue pour les travaux d'installation et de remplacement de sources lumineuses économes en énergie (alinéa d). Nous avons également retenu les travaux d'installation, de remplacement, de maintenance et de réparation de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et de chauffage à eau, y compris d'équipements liés à des services de chauffage urbain, utilisant des technologies hautement efficaces (alinéa e).

Nous avons acté, dans ce cas précis, les activités portées par les branches LSL et Derichebourg Énergie EP.

LSL déploie exclusivement des solutions d'éclairage bas carbone reposant sur la technologie LED à haut rendement énergétique, garantissant une consommation électrique fortement réduite par rapport aux technologies traditionnelles. Les projets sont systématiquement orientés vers le remplacement de sources existantes peu performantes par des systèmes LED, ce qui répond directement aux critères techniques d'efficacité énergétique définis par la taxonomie. Derichebourg Énergie EP, spécialiste reconnu de l'éclairage public et des infrastructures urbaines, conçoit, installe, rénove et entretient des systèmes d'éclairage extérieur et intérieur en milieu urbain. L'approche repose sur l'intégration de solutions écoénergétiques (LED, détection de présence, gestion intelligente de la lumière, pilotage horaire) visant à maximiser les économies d'énergie, en conformité avec les exigences techniques de la taxonomie.

Derichebourg Énergie, à travers ses activités de génie climatique et électrique, accompagne la performance énergétique globale des bâtiments tertiaires, contribuant à l'amélioration continue des systèmes d'éclairage, au-delà de leur simple installation. Cette approche globale garantit une maîtrise sur la durée des performances énergétiques, dans le respect des exigences de maintenance prévues par la taxonomie.

Activité 7.4 - Installation, maintenance et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans les parcs de stationnement annexés à des bâtiments)

Selon la section 7.4 de l'objectif d'atténuation, peuvent être éligibles les activités d'installation, de maintenance et de réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments.

Les activités de Derichebourg Énergie et EP incluent des prestations d'installation et de maintenance des IRVE (Infrastructures de Recharge de Véhicules Électriques) auprès de clients privés et publics.

Activité 7.5 : Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.

Selon la section 7.5 de l'objectif d'atténuation, peuvent être éligibles les activités d'installation, de maintenance et de réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments. La notion d'éligibilité a été retenue pour les travaux d'installation, d'entretien et de réparation de systèmes d'automatisation et de contrôle de bâtiments, de systèmes de gestion de l'énergie des bâtiments, de systèmes de commande d'éclairage et de systèmes de gestion de l'énergie (alinéa b). Nous avons également retenu les travaux d'installation, d'entretien et de réparation de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité (alinéa c).

Les prestations d'installation et d'entretien des GTB (Gestion Technique de Bâtiment) proposées par Derichebourg Énergie aux clients de bâtiments tertiaires entrent dans ces définitions. Le pilotage et le suivi des consommations énergétiques avec un outil de télégestion et les prestations de télérelève ont également été pris en compte.

Activités 9.3 : Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments

Selon la section 9.3 de l'objectif de l'atténuation, peuvent être éligible les prestations de services en lien avec la performance énergétique des bâtiments.

Nous avons retenu les prestations d'audit énergétique, de suivi de performance énergétique ainsi que les dossiers de demande de CPE performé par la branche Derichebourg Energie.

Activités 11. Enseignement

Selon la section 11 de l'objectif d'adaptation, peuvent être éligibles les activités d'enseignement public ou privé à n'importe quel niveau ou pour n'importe quelle profession.

En juin 2023, Derichebourg Multiservices, en partenariat avec Galileo Global Education, a ouvert un CFA dont l'objectif est de pallier les difficultés de recrutement, d'anticiper les besoins en talents dans nos métiers actuels et futurs, et de favoriser le développement des compétences de nos collaborateurs. Avec le rapprochement des deux groupes, le Groupe Elior vient renforcer le CFA créé par la branche multiservices, qui intègre l'Académie By Elior.

Activités 5.5 La collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés.

Selon la section 5.5 de l'objectif d'atténuation, peuvent être éligibles les activités de collecte séparée et de transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou du recyclage.

L'activité Propreté a poursuivi l'élargissement de son offre de services en créant, en 2022, son activité de collecte des déchets des bâtiments tertiaires pour accompagner ses clients dans la mise en œuvre de solutions de tri des déchets, de collecte, de traçabilité et de valorisation. En effet, la collecte est opérée directement dans les zones de regroupement ou de tri situées au sein des bâtiments, garantissant une gestion optimisée à la source. Les déchets sont ensuite soit sur-triés sur place, soit dirigés vers des centres de tri dédiés, permettant un affinage des flux. Cette organisation contribue à une réduction significative des volumes de déchets ultimes et favorise leur réemploi ou leur recyclage. Les flux ainsi sur-triés font l'objet d'une pesée rigoureuse, assurant une parfaite traçabilité et permettant un reporting précis. Cette traçabilité est essentielle pour suivre les performances environnementales et démontrer la conformité aux exigences de la taxonomie. La massification des déchets avant leur transfert vers des partenaires spécialisés dans la valorisation matière ou énergétique permet, par ailleurs, d'optimiser les transports et de maximiser le taux de valorisation, réduisant ainsi les émissions associées à l'élimination des déchets en décharge ou en incinération sans valorisation.

Bien qu'une activité similaire (activité 2.3) figure dans l'annexe au règlement délégué (UE) 2023/2486 sur l'objectif « utilisation durable des ressources et économie circulaire », nous avons retenu le rattachement unique à l'activité 5.5, pour les raisons suivantes :

- Priorité réglementaire : L'activité 5.5 relève du règlement climat, applicable dès l'exercice 2024, tandis que l'annexe économie circulaire est applicable à compter de l'exercice 2025. Objectif environnemental principal visé : Les impacts mesurés portent prioritairement sur la réduction des émissions de GES (via la valorisation et la logistique optimisée), et non sur des indicateurs de circularité au sens strict (réemploi, durabilité produit). Éviction du double comptage : Pour assurer la cohérence du reporting et éviter toute redondance entre objectifs, l'activité est déclarée sous un seul objectif, conformément aux recommandations techniques de la plateforme européenne sur la finance durable.

L'activité est déclarée et alignée sous l'objectif « atténuation du changement climatique », conformément au cadre défini par la taxonomie européenne, via l'activité 5.5. Elle ne sera pas reportée au titre de l'objectif « économie circulaire » pour l'exercice concerné.

Activité 3.5 : Utilisation de béton dans le génie civil

Selon la section 3.5 de l'objectif d'économie circulaire, peuvent être éligibles les activités qui utilisent du béton pour la construction nouvelle, la reconstruction ou l'entretien d'ouvrages de génie civil, à l'exception des revêtements routiers en béton.

Dans le cadre des activités de Derichebourg EP, des blocs de béton sont utilisés afin de fixer l'installation des mâts pour l'éclairage urbain.

Activité 3.4 : Entretien de routes et d'autoroutes

Selon la section 3.4 de l'objectif d'économie circulaire, peuvent être éligibles les activités qui entretiennent les routes et autres voies pour véhicules et piétons ainsi que les travaux de revêtement de routes, rues et voies de circulation. La description de l'activité inclut les travaux d'entretien courant et préventif qui permettent de prolonger la durée de fonctionnement d'une route existante. L'entretien est principalement consacré à la gestion des chaussées et ne concerne que les principaux éléments suivants de la route : la couche de liaison, la surface de roulement et les dalles de béton. Les routes relevant de cette activité économique sont en asphalte, en béton ou faites d'une combinaison des deux.

À la lecture de cette définition détaillée, nous pourrions inclure les activités de Derichebourg Espaces Verts. En effet, une partie des activités proposées par cette branche concerne la construction de voies de circulation (VRD).

Cependant, la définition donnée par le règlement délégué nous interroge sur l'appartenance ou non de nos opérations à cette catégorie. Le point de doute réside dans la définition de « route » et « autres voies pour véhicules et piétons ». L'activité de VRD, portée par Derichebourg Espaces Verts, concerne principalement la réalisation de voiries privées lors de prestations pour des promoteurs immobiliers. Peut-on dans ce cas parler de « service de route » ? Telle est la question et l'interrogation au sein du groupe. Après plusieurs échanges en interne, nous avons jugé plus fidèle de ne pas déclarer l'éligibilité de cette activité en raison des incertitudes sur l'interprétation du texte.

2.5.2.2. Analyse de vulnérabilité au titre des activités soumises aux objectifs d'adaptation

Pour répondre à l'objectif d'adaptation au changement climatique, le Groupe a réalisé en 2025 une étude sur les risques climatiques physiques. Cette étude repose sur un diagnostic climatique visant à évaluer l'exposition des actifs immobiliers du Groupe (cuisine centrale et bâtiment tertiaire en propriété) aux impacts futurs du changement climatique, à horizon 2030, 2050 et 2100, et selon le scénario climatique de référence RCP8.5 du GIEC.

Les risques pris en compte dans le modèle climatique incluent : Sécheresse, incendies (conditions météorologiques particulièrement propices aux incendies), stress thermique (vagues de chaleur), précipitations, inondations fluviales (avec et sans systèmes de défense), montée du niveau de la mer, tremblement de terre, érosion des sols et cyclones tropicaux.

Sur la base de cette étude, des plans d'adaptation sont en cours d'élaboration et de déploiement pour les actifs les plus exposés dans chaque pays, ainsi que pour les risques jugés les plus significatifs.

En conclusion, l'ensemble des critères de l'appendice A sont respectés pour cet exercice d'alignement, concernant les activités éligibles.

2.5.2.3. Activité non éligible à la taxonomie

La Taxonomie européenne cible principalement les activités économiques ayant un impact significatif sur les objectifs environnementaux de l'Union européenne. Toutefois, plusieurs de nos activités ne sont pas spécifiquement couvertes par cette réglementation. Il s'agit notamment des activités liées à la restauration, l'intérim et le recrutement, la propreté, le facility management, ainsi qu'aux activités de notre branche aéronautique.

L'ensemble de ces activités non éligibles représente 99,03 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.5.2.4. ICP sur les activités éligibles et arbitrages

2.5.2.4.1. ICP relatif au chiffre d'affaires (CA)

Dénominateur – Application du cadre financier d'Elior Group.

Conformément aux précisions sur la définition du chiffre d'affaires (CA), des CAPEX et des OPEX éligibles, mentionnées dans l'article 8 (Annexe 1 - 1.1.1), le dénominateur correspond au chiffre d'affaires net, tel que présenté dans les états financiers.

Numérateur – Détermination du chiffre d'affaires éligible

Pour chaque business unit, une approche adaptée a été définie pour la remontée des données d'analyse de l'éligibilité au numérateur.

Activités		Arbitrages
Activité 7.3 Installation, maintenance, réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM	Nous considérons à 100% tout le chiffre d'affaires de LSL. Sur 90% des chantiers d'électricité (hors hospitalier), réalisé par Derichebourg énergie, 20% du chiffre d'affaires repose sur l'installation ou le remplacement de sources lumineuses éco énergétiques. Nous considérons le CA des services CVC (hors affaires GTB), et nous enlevons 20% qui correspond à la part de plomberie. Nous considérons le CA de Derichebourg Énergie EP sur l'installation de LED.
Activité 7.4 Installation, maintenance et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans les parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM	Nous considérons toutes les affaires dédiées uniquement à l'installation de bornes et celles concernant les grosses rénovations de bâtiments qui comprennent l'installation de bornes.
Activité 7.5 : Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.	CCM	Nous considérons à 100% le chiffre d'affaires réalisé par le service GTB régulation.
Activités 9.3 : Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM	Nous considérons à 100% tout le CA effectué par les prestations d'audits énergétiques et CPE.
Activités 11. Enseignement	CCA	Nous considérons à 100% tout le CA du CFA
Activités 5.5 La collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés.	CCM	Nous considérons à 100% tout le CA de la BU déchet de Derichebourg propreté et Gruponet.
Activité 3.5 : Utilisation de béton dans le génie civil	CE	Nous avons estimé que 70 % des achats de béton réalisés auprès de nos fournisseurs sont liés à des prestations de génie civil.

2.5.2.4.2. ICP relatif au CapEx

Dénominateur – Application du cadre financier de Elior Group.

Le dénominateur du ratio CapEx se compose des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sur l'exercice ainsi que les acquisitions issues de regroupements d'entreprises selon les normes IFRS 16, IAS 16 et IAS38.

Numérateur – Détermination des CapEx éligibles

Une analyse des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, classées par comptes comptables, est réalisée pour chaque branche du Groupe. Lors de cette phase, nous avons suivi les recommandations de la FAQ 18 et avons inclus les CapEx de nos filiales hors UE, à savoir celles situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Inde.

Le Groupe reporte les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles au titre de la taxonomie européenne, conformément à l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178, article 8, paragraphe 1.1.2.2. Une part significative des dépenses identifiées correspond à des investissements individuels (point c), c'est-à-dire non directement associés à une activité économique commercialisée, mais qui contribuent à rendre une activité existante éligible ou alignée avec les objectifs environnementaux de la taxonomie. Le Groupe ne présente pas de plan CapEx structuré au sens du point (b) du même paragraphe.

Les dépenses d'investissement (CapEx) identifiées comme éligibles à la taxonomie européenne s'inscrivent, pour partie significative, dans les leviers de décarbonation décrits dans la section dédiée à l'indicateur E1 – Atténuation du changement climatique, conformément aux exigences de la CSRD.

En effet, plusieurs de ces investissements (remplacement d'équipements énergivores, verdissement de la flotte, installation d'infrastructures de recharge, gestion technique des bâtiments, etc.) participent directement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur nos périmètres d'activité. Ces dépenses soutiennent la trajectoire de transition du Groupe, en cohérence avec les scénarios de réduction et les engagements pris à horizon 2030. Ainsi, les CapEx éligibles ne constituent pas seulement des mesures de conformité technique au regard de la taxonomie, mais également des outils opérationnels de mise en œuvre de notre stratégie climatique.

Dans ce cadre, nous avons mené une analyse approfondie afin d'identifier et qualifier l'éligibilité de certaines catégories d'investissements conformément aux critères techniques définis pour les activités éligibles :

Activité 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers :

Les achats de véhicules ont été ventilés selon les catégories techniques M1, N1 et L définies par la taxonomie. Seuls les véhicules à faibles ou très faibles émissions (ex. : véhicules électriques, hybrides rechargeables conformes aux seuils CO_2) sont retenus comme éligibles.

Activité 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique :

Cette catégorie regroupe les investissements dans des équipements à haute performance environnementale (fours, réfrigérateurs, hottes...) ainsi que dans des dispositifs de gestion technique du bâtiment (GTB), de pilotage et de suivi des consommations énergétiques.

Activité 5.5 – Collecte séparée et transport de déchets non dangereux triés ou mélangés en vue du réemploi ou du recyclage :

Les investissements liés à la collecte sélective sur site (bacs, équipements de tri, signalétique) ont été considérés, dès lors qu'ils permettent un apport structuré auprès de partenaires de valorisation agréés.

Ces catégories de CapEx ont été évaluées individuellement et ne relèvent pas d'activités génératrices de chiffre d'affaires. Elles traduisent néanmoins la volonté du Groupe de verdir ses actifs, ses équipements et ses infrastructures en cohérence avec les objectifs de transition définis par la taxonomie européenne.

Réglementation taxonomie	Réconciliation dans les états financiers Elior	Montant *(K€)*
Immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement.	Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles du Tableau de flux de trésorerie consolidé (chapitre 4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés)	148 376
Acquisitions		
Regroupements d'entreprises		
Droits d'utilisation (IFRS 16)	Note 7.10.3 des comptes consolidés	49 414
Nouveaux contrats et renouvellements	/	/
Regroupements d'entreprises	/	/
TOTAL		**197 790**

2.5.2.4.3. ICP relatif au OpEx

Les dépenses d'exploitation (OpEx) ont couvert des mesures individuelles mises en œuvre pour réduire l'empreinte du Groupe. Toutefois, ces montants sont non significatifs pour Elior Group. En effet, le total des OpEx du Groupe, tel que défini par le règlement délégué 2021/2178 (article 8), s'élève à 192 millions d'euros (dénominateur de l'ICP OpEx), soit environ 3,11% du chiffre d'affaires d'Elior.

Les OpEx incluent les dépenses directes non capitalisées, notamment : La recherche et développement (R&D), la rénovation, les contrats de location à court terme, les coûts de maintenance, de réparation et d'entretien courant des actifs corporels. Ces dépenses couvrent l'entretien courant des actifs corporels, réalisé soit en interne, soit par des prestataires externes, afin d'assurer leur bon fonctionnement.

Par conséquent, le Groupe considère que les OpEx sont non significatifs vis-à-vis de son modèle d'affaires, du fait de son activité principalement centrée sur la restauration collective et les services de facility management. Ainsi, Elior Group a opté pour l'exemption d'analyse d'alignement, comme le permet le règlement de la Taxonomie verte.

2.5.3. Analyse de l'alignement des activités éligibles.

2.5.3.1. Les contributions substantielles

Dans la première étape, nous avons évalué l'éligibilité de nos activités en nous basant sur les définitions contenues dans les actes délégués.

Les critères de contribution substantielle relatifs à l'objectif d'atténuation nous ont permis de définir l'alignement. En effet, selon ces définitions, nous considérons que les activités listées au paragraphe 1.1, relevant des secteurs de la construction et de l'immobilier, de la gestion des déchets, ainsi que des activités spécialisées, scientifiques et techniques, sont alignées à 100 % sur les contributions substantielles.

En revanche, les activités d'enseignement ne peuvent pas être alignées. Les critères de contribution substantielle à l'adaptation ne sont en effet pas remplis. L'article 5 renvoie à la définition d'une activité habilitante au sens de l'article 11.1.b, qui stipule que le service fourni doit « accroître le niveau de résilience aux risques climatiques physiques d'autres populations, de la nature, du patrimoine culturel, des biens et d'autres activités économiques ».

À ce jour, un programme de formation générale à la RSE et au carbone (2 tonnes) existe. Toutefois, nous ne proposons pas encore de module ou de formation spécifique sur le changement climatique et les stratégies d'adaptation.

2.5.3.2. DNSH (Do Not Significant Harm)

2.5.3.2.1. Adaptation

Dans le cadre des activités de construction et d'immobilier, des analyses environnementales sont réalisées lors des appels d'offres de Derichebourg Énergie et Derichebourg EP. La norme ISO 14001, en établissant un cadre structuré pour l'analyse et la gestion des impacts environnementaux, joue un rôle clé dans le respect du principe "Do No Significant Harm" (DNSH) lié à l'objectif d'atténuation du changement climatique dans le cadre de la Taxonomie européenne.

En effet, l'obtention de la certification ISO 14001 dans les activités éligibles permet d'identifier systématiquement les impacts environnementaux significatifs. Ces évaluations garantissent que les activités ne compromettent pas les objectifs environnementaux, en particulier en évitant des dommages significatifs à l'adaptation des écosystèmes et des infrastructures au changement climatique.

Il est également de la responsabilité des clients d'Elior Group d'évaluer et de mettre en place les solutions d'adaptation adéquates tout au long du cycle de vie du bâtiment. Par ailleurs, une analyse au niveau Groupe des risques liés au changement climatique a été réalisée sur les actifs du Groupe.

DNSH Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et marines.

Ne concerne aucune de nos activités.

DNSH Economie circulaire (activité 5.5)

L'activité de gestion des déchets menée par Derichebourg Propreté en France et Gruponet en Espagne veille à ce que les flux de déchets déjà séparés ne soient pas mélangés avec d'autres déchets ou matières aux propriétés différentes, que ce soit dans les installations de stockage ou de transfert. Cette activité repose sur la mise en place de collecteurs spécifiques par flux de déchets chez nos clients.

Cependant, la qualité de la séparation des déchets repose en grande partie sur la sensibilisation des occupants des bâtiments à l'importance de bien trier. Pour encourager le respect des flux de déchets, une signalétique est apposée sur chaque collecteur, afin d'accompagner l'utilisateur dans son geste de recyclage.

DNSH prévention et contrôle de la pollution (activité 7.3)

Pour les équipements d'efficacité énergétique (7.3), la conformité aux critères de l'appendice C de l'annexe I de l'Acte délégué sur le climat concernant la prévention de la pollution a été vérifiée. Des diagnostics plombs et amiantes sont réalisés et traduits dans les Plans de Prévention Sécurité sur site avec le responsable sécurité. Le personnel est formé à travailler sous-section 4 lors de petits travaux. Si un désamiantage complet doit avoir lieu, il est réalisé par des entreprises habilitées. Le traitement des déchets amiantes respecte la législation française en vigueur.

D'autre part, pour ses activités de maintenance, Derichebourg Energie, travaille avec ses fournisseurs afin de s'assurer que les produits sélectionner ne contiennent pas substances cancérogènes, mutagènes ou toxiques.

DNSH protection et rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes.

Ne concerne aucune de nos activités.

2.5.3.3. Passage en revue des critères de minimum safeguard (MS)

L'article 18 du règlement Taxonomie (UE) 2020/852, portant sur les Garanties Minimales, les définit comme des procédures qu'une entreprise exerçant une activité économique met en œuvre pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme.

La plateforme sur la Finance durable identifie dans ces textes fondateurs les thématiques suivantes qui doivent être examinées :

Droits de l'homme :

En tant que membre signataire depuis 2004, le Groupe Elior respecte, soutient et promeut les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies et s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective, à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants, et à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession. Afin de garantir le respect des droits de l'homme, le groupe s'est doté de procédures internes afin d'anticiper, identifier et prévenir toute atteinte.

Les informations sont détaillées au Chapitre Compliance, 2.11.2 Gouvernance et pratiques responsables avec nos parties prenantes

Corruption :

Le Groupe et ses dirigeants n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption. Elior Group se conforme aux lois et règlements applicables en matière de lutte contre la corruption dans tous les pays où le Groupe est présent. Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en 2016, le Groupe a mis en place une organisation dédiée à la conformité ainsi qu'un dispositif de lutte contre la corruption, s'appuyant sur l'engagement des instances dirigeantes du Groupe et s'articulant selon les huit piliers décrits à l'article 17 de la loi Sapin II.

Les informations sont détaillées au Chapitre Compliance, 2.11.1 Les principes d'éthique et de lutte contre la corruption.

Fiscalité :

Le Groupe n'a pas été condamné pour violation de la législation fiscale. Elior Group adhère aux principes de bonne gouvernance fiscale. À ce titre, la conformité en matière fiscale est un élément important de surveillance, qui fait l'objet d'un processus adéquat de gestion des risques présenté de manière annuelle au comité d'audit du Groupe.

Les informations sont détaillées au Chapitre Compliance, 2.11.4 Responsabilité fiscale.

Droit de la concurrence :

Le Groupe n'a pas été condamné pour non-respect du droit de la concurrence.

2.5.3.4. ICP pour l'alignement des activités éligibles

2.5.3.4.1. ICP relatif au chiffre d'affaires (CA)

Nous conservons les mêmes hypothèses énoncées en section 2.5.2.1 , en tenant compte du fait que les critères d'éligibilité reposent déjà sur des hypothèses d'alignement. Cependant, deux activités ne peuvent pas être alignées :

Activité 11 (CCA) :

L'enseignement, car cette activité ne répond pas aux contributions substantielles.

Activité 3.5 (CE) :

Le béton dans le génie civil : nous ne disposons pas de la granularité suffisante pour démontrer de manière exhaustive le respect des critères de contribution substantielle et/ou de l'absence de préjudice significatif (DNSH). L'évaluation requise par la taxonomie impose un niveau de détail et de traçabilité sur l'empreinte environnementale des matériaux utilisés, ainsi que sur leur conformité aux seuils techniques définis, notamment en matière d'émissions de gaz à effet de serre ou de durée de vie. Or, en l'état actuel, les données disponibles sur nos projets de génie civil ne permettent pas d'apporter les preuves nécessaires pour justifier un alignement avec les exigences réglementaires.

Activités		Arbitrages
Activité 7.3 Installation, maintenance, réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM	Nous considérons à 100% tout le chiffre d'affaires de LSL a été pris en compte. Sur 90% des chantiers d'électricité (hors hospitalier), réalisé par Derichebourg énergie, 20% du chiffre d'affaires repose sur l'installation ou le remplacement de sources lumineuses éco énergétiques. Nous considérons le CA des services CVC (hors affaires GTB), et nous enlevons 20% qui correspond à la part de plomberie. Nous considérons le CA de Derichebourg EP sur l'installation de LED
Activité 7.4 Installation, maintenance et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans les parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM	Nous considérons toutes les affaires dédiées uniquement à l'installation de bornes et celles concernant les grosses rénovations de bâtiments qui comprennent l'installation de bornes.
Activité 7.5 : Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.	CCM	Nous considérons à 100% tout le service de GTB régulation.
Activités 9.3 : Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM	Nous considérons à 100% tout le CA effectué par les prestations d'audits énergétiques et CPE.
Activités 5.5 La collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés.	CCM	Nous considérons à 100% tout le CA de la BU déchet de Derichebourg propreté et Gruponet.

	Part du chiffre d'affaires / chiffre d'affaires total Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM	0,95%	0,95%
CCA		0,01193%
WTR	-	-
CE		0,00275%
PPC	-	-
BIO	-	-

2.5.3.4.2. ICP relatif aux CapEx

Dans le cadre de la conformité à la taxonomie européenne, il convient de préciser que nos CapEx de type C, qui sont des mesures individuelles spécifiques, n'ont pas pu être alignés avec les exigences de la taxonomie. En conséquence, ces investissements ne peuvent être considérés comme conformes. Ces investissements, en raison de leur nature ponctuelle et ciblée, n'ont pas fait l'objet d'une analyse d'alignement, faute d'informations de la part des fournisseurs concernant les critères DNSH, notamment ceux relatifs à la pollution et à l'économie circulaire. Par conséquent, ils ne peuvent être inclus dans le périmètre d'alignement avec la taxonomie européenne.

Il est également important de souligner que, dans le cadre de notre analyse d'alignement avec la taxonomie européenne, nous confirmons que nos investissements ne concernent ni les activités liées au gaz naturel ni celles liées à l'énergie nucléaire. Bien que ces secteurs soient identifiés comme des activités transitoires dans la taxonomie européenne, ils ne font pas partie de notre stratégie d'investissement actuelle.

	Part des CapEx / Total des CapEx Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible à la taxinomie par objectif
CCM	0%	13%
CCA	0%	0%
WTR		
CE		
PPC		
BIO		

2.5.4. Tableaux réglementaires

Tableau réglementaire sur les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	Oui/Non
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
	Activités liées au gaz fossile	
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux	Non

Tableau Taxonomie Chiffre d'affaires 2024-2025

Exercice N	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (8)									
Activités économiques (1)	Code (1) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxinomie (A.1.) ?ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Texte		*Devise K€*	%	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	H	T
A. Activités éligibles a la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)																			
La collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés	5.5 CCM	2 857	0,003%	OUI	NON	NEL	NEL	OUI	NEL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,05%		
Installation maintenance, réparation d'équipement favorisant l'efficacité énergétique	7.3 CCM	47 310	0,77%	OUI	NON	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,84%	H	
Installation, maintenance et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiment	7.4 CCM	672	0,01%	OUI	NON	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,02%	H	
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5 CCM	7 447	0,12%	OUI	NON	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,08%	H	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique	9.3 CCA	204	0,003%	OUI	NON	NEL	NEL	NEL	NEL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,003 %	H	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A1)		**58 490**	**0,906%**		**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**1%**		
Dont habilitantes		55 633	0,903%		0%	0%	0%	0%	0%	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,010%	H	
Dont transitoires		0	0%	0%													0%		
A2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental																			
Utilisation de béton dans le génie civil	3.5 CE	168	0,00275%	NEL	NEL	NEL	NEL	EL	NEL										
Enseignement	11 CCA	733	0,01193%	NEL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A2)		**902**	**0,014%**		**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**										
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		**59 392**	**0,92%**		**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**										
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		**6 090 125**	**99,08%**																
Total		**6 149 517**	**100%**																

Tableau Taxonomique CapEx

Exercice N	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important								
Activités économiques (1)	Code (9) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ?ou éligibles (A.2.) à la taxinomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Texte		*Devise k€*	*%*	*OUI; NON; ?N/EL (2) (3)*	*OUI; NON; ?N/EL (2) (3)*	*OUI; NON; ?N/EL (2) (3)*	*OUI; NON; ?N/EL (2) (3)*	*OUI; NON ; ?N/EL (2) (3)*	*OUI; NON; ?N/EL (2) (3)*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*OUI/NON*	*%*	*H*	*T*
A. Activités éligibles a la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)																			
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie A.1)		**0**	**0%**																
Dont habilitantes		0	0%																
Dont transitoires		0	0%																
A2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Transport par moto, voiture particulière et véhicule utilitaire léger	6.5	24 332	12,3%	OUI	EL	NEL	NEL	NEL	NEL								16,2%		
Installation maintenance et réparation d'équipement favorisant l'efficacité énergétique	7.3	470	0,2%	OUI	EL	NEL	NEL	NEL	NEL								0,2%		
La collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés	5.5	1704	0,9%	OUI	NON	NEL	NEL	NEL	NEL								0%		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie A.2)		**26 506**	**13,4%**	**13,4%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**								**19,84%**		
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		**26 506**	**13,4%**	**13,4%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**								**19,84%**		
B. Activité non éligible à la taxonomie																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		**171 284**	**86,6%**														**80,1%**		
Total		**197 790**	**100%**																

Tableau Taxonomique OpEx

Exercice N	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important								
Activités économiques (1)	Code (17) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignées sur la taxinomie (A.1.) ?ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Texte		Devise	%	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI; NON; ?N/EL (2) (3)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	H	T
A. Activité éligible à la taxonomie		**0**	**0%**																
A1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la taxonomie)		0	0%																
OpExdes activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie A.1)		**0**	**0%**																
Dont habilitantes		0	0%																
Dont transitoires		0	0%																
A2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		0	0%																
OpEx des activités non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie A.2)		**0**	**0%**																
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)																			
B. Activité non éligible à la taxonomie																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		**191 743**	**100%**																
Total (A+B)		**191 743**	**100%**																

2.6. Personnel de l'entreprise (ESRS-S1)

2.6.1. Contexte et enjeux

Donner chaque jour le meilleur pour améliorer la vie de chacun est la raison d'être du Groupe, une mission rendue possible grâce à la passion et à l'engagement de ses 132 883 collaborateurs. Attirer et fidéliser les talents, tout en créant un environnement propice à l'épanouissement et à la pleine expression des compétences, sont ainsi des conditions essentielles à la réussite d'Elior Group. Acteur économique territorial et employeur local, Elior Group s'attache à la pérennité et à la qualité des emplois tout en renforçant sa croissance, dans un contexte décentralisé fort.

2.6.2. Les impacts, risques et opportunités

2.6.2.1. Identification des impacts, risques et opportunités matériels

L'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) repose à la fois sur un dialogue étroit avec nos collaborateurs et sur l'analyse des principaux référentiels internationaux parmi lesquels les travaux de l'OIT, les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme, aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, ainsi qu'aux Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Les enquêtes Qualité de Vie au Travail (QVT), menées il y a deux ans, ont également enrichi cette démarche en recueillant les perceptions et suggestions des salariés, quels que soient leur pays, leur fonction ou leur niveau hiérarchique. Elles ont permis d'évaluer différentes dimensions de l'engagement – accomplissement personnel, motivation, expression des opinions – ainsi que des indicateurs liés au bien-être et à l'inclusion. Les résultats, anonymisés et agrégés, ont ensuite été analysés par la Direction des Ressources Humaines Groupe. Par ailleurs, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, les collaborateurs ont été associés à la démarche à travers un questionnaire dédié visant à recueillir leur perception des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Enfin, le guide de la FEP, publié en 2025, constitue un socle de référence pour le secteur, en rassemblant analyses, arguments et ressources bibliographiques afin de mieux appréhender les enjeux de durabilité propres aux activités de propreté.

Les analyses présentées ci-dessus et les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

2.6.2.2. Les impacts, risques et opportunités liés au personnel de l'entreprise

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Santé et sécurité au travail	**I-** CT	La répétition de tâches physiques pénibles et contraignantes ainsi que l'absence de mesures de prévention peuvent compromettre la santé physique des salariés. Ces conditions de travail exposent les collaborateurs à des maladies professionnelles (Troubles musculosquelettiques par exemple) et augmentent le risque d'accidents du travail. Le stress et les mauvaises conditions de travail peuvent altérer la santé mentale des collaborateurs. L'ensemble de ces éléments impactent l'intégrité physique des travailleurs.	Politique santé et sécurité	Charte santé et sécurité au travail : - Système de management - Communication - Accueil et formation - Promotion d'une culture santé et sécurité - Protection de nos collaborateurs au sein d'un environnement - Fidélisation et promotion des équipes - Amélioration Continue
	R CT	Un niveau insuffisant de sécurité au travail peut entraîner des accidents de travail et des maladies professionnelles, générant des arrêts de travail, un absentéisme accru et une hausse du turnover. Ces conséquences génèrent un risque opérationnel pour l'entreprise, en désorganisation des taches au travail, altèrent sa réputation, et nuisent à sa capacité à attirer et fidéliser les talents. Il y a également un risque légal de faute inexcusable de l'employeur en cas de manquement dans la mise en place des moyens de prévention.		
Condition de travail - Dialogue social	**I-** CT	Impact de l'organisation du travail, sur l'équilibre vie professionnelle vie personnelle Avec des prestations en horaires décalés et parfois fragmentés tôt le matin et tard le soir dans le secteur de la propreté, cela ne facilite pas l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les horaires dépendent en grande partie des contraintes et exigences de clients et des activités de cuisine centrale.	Politique sur les droits humains à destination des collaborateurs	Dialogue avec les fédérations interprofessionnelles Respecter le dialogue social et la négociation collective
	R CT	Le maintien de conditions de travail satisfaisantes repose sur un dialogue social constructif et de qualité. En cas de détérioration de ce dialogue, le Groupe s'expose à un risque de tensions sociales, pouvant se traduire par des conflits collectifs (grèves, actions syndicales, recours juridiques) et une dégradation du climat interne. Ces perturbations peuvent nuire à la continuité des opérations, à la qualité de service rendue aux clients, à la motivation des équipes et, à terme, impacter la performance globale du Groupe		
	R CT	Des conditions de travail jugées insatisfaisantes peuvent conduire un nombre croissant de collaborateurs à quitter l'entreprise pour se tourner vers des environnements professionnels plus compatibles avec leurs aspirations personnelles et leurs ambitions de carrière. Cette dynamique génère un risque de rotation excessive des effectifs, susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires significatifs en matière de recrutement, de formation et de gestion des fins de contrat. À terme, un turnover élevé affaiblit la cohésion des équipes, altère la marque employeur et nuit à la performance sociale et économique du Groupe.		

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Attractivité et développement des compétences	**I+** CT	Le développement continu des compétences constitue un levier essentiel pour renforcer l'employabilité des collaborateurs et élargir leurs perspectives de carrière. Le Groupe les accompagne dans cette dynamique afin de suivre l'évolution des métiers, favoriser leur progression professionnelle et les soutenir en cas de reconversion.	Politique de formation et développement des compétences	Former les salarier et développer leur employabilité Favoriser leur mobilité
	I- CT	L'absence de formation ou d'accompagnement adapté pour faire face aux évolutions des métiers (automatisation, digitalisation, etc.) peut avoir un impact direct sur le maintien dans l'emploi des collaborateurs, en fragilisant leur capacité à s'adapter aux transformations du monde du travail.		
	R CT	Le Groupe est exposé à un double risque : la perte de talents clés, détenant des savoirs critiques, et l'obsolescence progressive de certaines compétences face à l'évolution des métiers. Ces facteurs peuvent compromettre la continuité des activités, retarder les projets, nuire à la qualité opérationnelle et affaiblir la compétitivité du Groupe.		
Equité - Egalité des chances	**I+** CT	Les secteurs d'activité du groupe contribuent activement à l'inclusion sociale, en intégrant une part significative de personnes de nationalité étrangère (à titre d'exemple : 25 % des salariés de la propreté, contre 6 % tous secteurs confondus). Par ailleurs, le Groupe renforce son engagement en faveur de la diversité en employant plus de 3 000 personnes en situation de handicap, participant ainsi concrètement à leur insertion professionnelle.	Politique sur l'équité Charte du respect des droits humains	Favoriser la diversité au sein de nos équipes Assurer une égalité de rémunération pour un travail à valeur égal. Assurer le respect des droits humains
	I- CT	Les secteurs d'activité du Groupe sont vecteurs d'inégalités de genre : très fortement féminin pour les postes à faible responsabilité, la proportion s'inverse dans le management. (groupe : 67% femme/33% hommes – manager: 46% femmes 54% homme). Les différences de rémunération entre les hommes et les femmes sont liées à deux facteurs : l'accès plus fréquent des hommes aux postes plus élevés dans la classification et la part plus importante de femmes ayant des contrats à temps partiel.		
	R CT	Des actes de discrimination ou de racisme, s'ils surviennent, représentent un risque juridique et éthique. Ils peuvent entraîner des condamnations, détériorer le climat social et porter atteinte à l'image de l'entreprise, avec des impacts potentiels sur sa performance et sa crédibilité.		
	R CT	Le non-respect des obligations légales en matière d'égalité de traitement (égalité de rémunération, emploi des personnes en situation de handicap, égalité homme-femme) expose l'entreprise à un risque de sanctions administratives ou financières, pouvant affecter sa réputation et ses relations avec les parties prenantes.		

IRO: R = Risque, I+ = Impact Positif, I- =Impact Négatif

Horizon: CT = Court Terme, MT = Moyen Terme, LT = Long Terme

2.6.2.3. La gouvernance relative à la politique RH

La politique Ressources Humaines du Groupe est élaborée par la Direction des Ressources Humaines du groupe déclinée et mise en œuvre dans chaque pays par les Directions Ressources Humaines locales pour répondre aux spécificités locales.

Le suivi de cette politique est assuré par l'International HR Committee, instance mensuelle réunissant l'ensemble des DRH internationaux et leurs adjoints et la direction RH du groupe afin de piloter la mise en œuvre des politiques RH, d'en garantir la cohérence et d'identifier les besoins d'adaptation aux spécificités locales, notamment en raison des différences culturelles et juridiques entre l'Europe et les autres Business Units. Les différentes politiques RH, couvrent l'ensemble des effectifs du Groupe.

2.6.3. Présentation des effectifs du Groupe.

Les effectifs d'Elior Group se distinguent par une très large majorité de collaborateurs opérationnels (environ 89 % des effectifs du Groupe), mobilisés chaque jour sur les sites de nos clients ou au sein des structures du Groupe. Dans les activités de restauration, ils regroupent principalement des cuisiniers et personnels de service intervenant en restauration collective et en cuisines centrales (52 % des effectifs du Groupe). Dans les activités de services, ils rassemblent des agents de service, de logistique, de maintenance et de travaux, des hôtes d'accueil ainsi que des agents de surveillance (37 % des effectifs). Cette diversité de métiers illustre la place centrale des équipes opérationnelles dans le fonctionnement quotidien et la performance globale du Groupe.

Les fonctions supports et managériales représentent environ 11 % des effectifs, principalement localisées dans les sièges des différentes entités, où elles assurent le pilotage stratégique, l'appui aux opérations et le développement des politiques transverses du Groupe.

Par ailleurs, 86 % des collaborateurs disposent d'un contrat permanent, traduisant une relation d'emploi durable et un engagement fort du Groupe en faveur de la stabilité de l'emploi. Les 14 % restants sont des collaborateurs non permanents, mobilisés pour répondre à des besoins saisonniers ou ponctuels, notamment dans les activités à forte variation de charge. En termes de durée du travail, les effectifs se répartissent de manière équilibrée entre temps plein et temps partiel, ce dernier répondant aux spécificités des métiers de service et aux attentes de flexibilité exprimées par certains collaborateurs. Cette structure d'emploi permet de concilier continuité de service et adaptation opérationnelle.

Compte tenu de la diversité des activités, des contextes culturels et réglementaires dans lesquels le Groupe Elior opère, la mise en œuvre des actions en matière de ressources humaines ne peut être uniforme sur l'ensemble du périmètre. La décentralisation des décisions opérationnelles confère à chaque entité une marge d'autonomie pour adapter les politiques RH aux réalités locales, qu'il s'agisse du cadre légal, des pratiques sociales ou des priorités identifiées (formation, inclusion, sécurité, bien-être, etc.).

Ainsi, certaines actions peuvent être déployées avec des intensités variables selon les pays, les métiers ou les sites, en fonction des besoins spécifiques et du niveau de maturité des dispositifs existants. Cette approche décentralisée et contextuelle garantit une meilleure adéquation avec les enjeux terrain, tout en générant une forme d'hétérogénéité dans la mise en œuvre.

Caractéristiques des salariés du Groupe (S1-6)

Par genre	Nombres de salariés (effectifs)
Masculin	43 867
Féminin	88 944
Autres (y compris les non déclarés)	72
TOTAL SALARIES	**132 883**

Les effectifs du groupe restent constants en comparaison avec l'exercice précédent. On observe une légère baisse de 0.2%.

Par pays où l'entreprise compte au moins 50 salariés représentant au moins 10% de son nombre total de salariés	Nombre de salariés (effectifs)
France	**64 092**
Espagne	**25 845**
Etat Unis	**16 685**

Par pays - répartition totale des effectifs.	Nombres de salariés (effectifs)	% sur l'ensemble du Groupe.
France	**64 092**	48,23%
Espagne	**25 845**	19,45%
Portugal	**4 891**	3,68%
Italie	**7 521**	5,66%
Royaume-Uni	**10 338**	7,78%
Allemagne	**154**	0,12%
Luxembourg	**62**	0,05%
Etat-Unis	**16 685**	12,56%
Inde	**3 215**	2,42%
Hong Kong	**80**	0,06%
Chine	**0**	0,00%

Par type de contrat et ventilé par sexe (effectifs)	Femme	Homme	Autres (y compris les non déclarés)	TOTAL
Nombre de salariés permanents	76 921	36 753	64	**113 738**
Nombre de salariés temporaires	12 023	7 114	8	**19 145**
Nombre de salariés à temps plein	33 625	31 100	51	**64 776**
Nombre de salariés à temps partiel	55 319	12 767	21	**68 107**

2.6.4. Santé et sécurité au travail

2.6.4.1. La politique santé et sécurité au travail

Elior Group assume pleinement sa responsabilité d'offrir à chacun de ses collaborateurs un environnement de travail sûr, sain et épanouissant. La santé et la sécurité, qu'elles soient physiques ou psychologiques, constituent des priorités majeures et un levier essentiel de performance durable pour le Groupe.

Dans cette perspective, Elior Group déploie une politique de santé et de sécurité commune à l'ensemble de ses entités, tout en veillant à son adaptation aux cadres réglementaires et aux spécificités locales. Cette politique s'inscrit dans une démarche proactive de prévention des risques et de développement d'une véritable culture de la sécurité partagée par tous.

L'ambition du Groupe repose sur l'analyse des résultats de sécurité observés au cours des trois dernières années dans ses activités de restauration et de services, ainsi que sur les données de référence issues des organisations professionnelles du secteur (SNRC et FEP).

Elior Group s'est fixé pour objectif de réduire de **7 % le nombre d'accidents du travail d'ici à 2030** par rapport à 2022-2023. Pour atteindre cette ambition, la politique santé-sécurité s'articule autour de trois axes structurants :

- Prévenir les risques afin de réduire les accidents du travail et de préserver la santé des collaborateurs
- Renforcer la culture sécurité à travers des actions de communication et de formation adaptées à chaque métier
- Mesurer et piloter la performance sécurité grâce à un suivi régulier des indicateurs et à la valorisation des retours d'expérience.

Elior Group déploie ces engagements auprès de ses fournisseurs, co-contractants et sous-traitants, et considère leur mise en œuvre comme un critère déterminant d'évaluation et de sélection

Chaque Business Unit a des objectifs spécifiques de réduction des accidents, qui contribuent à l'atteinte de l'objectif fixé au niveau Groupe. Ces démarches sont animées par les *safety leaders*, chargés de piloter et de coordonner la politique Santé, Sécurité & Qualité de Vie au Travail dans leur périmètre.

2.6.4.2. Plans d'actions

La politique est déployée à travers tout le Groupe et pour tous les collaborateurs via une charte santé sécurité qui s'articule autour des actions suivantes :

1. Systèmes de Management de la Santé et Sécurité au Travail : Le Groupe déploie une démarche structurée de prévention des risques liés à la santé et à la sécurité au travail à travers des systèmes de management. Plusieurs de nos sites vont encore plus loin en obtenant la certification ISO 45001, référence internationale en matière de management de la santé et de la sécurité au travail. Cette certification atteste de la mise en œuvre de systèmes de management robustes, intégrant l'évaluation continue des risques, la participation active des salariés et l'amélioration permanente des pratiques.

Chaque société réalise une évaluation des risques professionnels. En France, cette démarche prend la forme du Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER), qui identifie les risques et les moyens de prévention associés. Son équivalent existe dans les autres pays où le Groupe est implanté. Ces évaluations actualisées chaque année permettent de suivre l'efficacité des mesures mises en œuvre.

2. Communication et partage : Cela comprend une communication ouverte, basée sur l'écoute et le partage d'informations, afin de renforcer la culture santé et sécurité. La diffusion des bonnes pratiques entre sites constitue un levier essentiel pour renforcer la culture de prévention. Elle permet d'élargir et d'enrichir l'éventail des mesures correctives et amélioratives mises en œuvre par le Groupe, et de les diffuser efficacement auprès de l'ensemble des safety leaders. Il existe des comités de sécurité périodiques par pays ainsi que des moments d'échanges appelés selon les pays : ¼ heure sécurité, causeries sécurité, Talks. Localement, les pays déploient des actions spécifiques et adaptées à leur contexte local.

3. Promotion d'une culture santé et sécurité basée sur l'exemplarité et la bienveillance : Encourager les comportements exemplaires basés sur la bienveillance et le soutien mutuel. Chaque salarié est invité à devenir un ambassadeur de la sécurité au travail, en agissant de manière proactive pour protéger ses collègues. Chaque collaborateur est tenu de respecter les consignes au quotidien, qu'il s'agisse du port des équipements de protection individuelle, du respect des protocoles de travail ou du signalement immédiat des situations à risque. Cette discipline collective est la condition essentielle pour prévenir les accidents et garantir un environnement de travail sûr. Pour chacune des entités certifiées en sécurité il y a des visites sécurité et audits sécurité interne qui permettent de vérifier l'application des consignes SST.

4. Accueil et Formation des Collaborateurs : Intégrer efficacement chaque nouvel employé et lui garantir une formation continue en matière de santé sécurité tout au long de son activité au sein d'Elior Group. Des programmes de formation en matière de santé, sécurité sont définis par Business Unit.

5. Protection de nos collaborateurs au sein d'un environnement sûr : Ancrer les principes de santé et sécurité dès les phases de conception de tous nos projets afin de prévenir les risques et de garantir un environnement de travail conforme aux normes les plus strictes. Il existe différentes actions en France en faveurs de la lutte contre les Troubles musculo squelettiques : réseau d'animateur, exosquelettes

sur différentes activités (Aero, propreté, restauration...). Sur les activités de restauration il y a aussi une application qui a été développée : campagne de prévention *"Mettons-nous à dos les TMS"*, incluant un programme pilote d'accompagnement individuel via AXOMOVE pour réduire les TMS. Chez Elior France, les référents Santé et Sécurité au Travail (SST) participent aux commissions de construction et de réhabilitation des cuisines centrales. Leur contribution consiste à analyser le parcours des collaborateurs au sein des lignes de production ainsi que l'usage des équipements identifiés comme principaux facteurs de troubles musculosquelettiques (TMS) et d'accidents. Ces retours d'expérience sont intégrés dès la conception afin d'améliorer l'ergonomie des postes, de réduire les contraintes physiques et de limiter les risques professionnels. Cette approche systématique permet d'ancrer la prévention des risques dans la conception même des infrastructures.

6. Fidélisation et promotion des équipes : Déployer une culture santé et sécurité qui repose sur l'implication de chacun et sur le développement personnel et professionnel de nos collaborateurs.

7. Amélioration Continue : Analyser les incidents et les accidents au travail afin d'identifier les causes profondes et mettre en œuvre des mesures correctives efficaces, contribuant ainsi à l'amélioration continue de nos pratiques en matière de santé et sécurité. Un suivi mensuel des accidents du travail permet d'assurer un contrôle continu, d'identifier les situations à risque et de mettre en place rapidement des mesures correctives.

FOCUS **Derichebourg Facility et l'étude de l'usure au travail.**

En 2023, Derichebourg Facility, avec l'appui de MOTEN Technologie, a lancé un projet innovant de prévention de la pénibilité au travail. L'initiative repose sur un triple objectif : construire un indicateur de scoring de pénibilité chez Derichebourg Facility, identifier et prioriser les actions de prévention, et dynamiser la culture de la prévention. 20 salariés volontaires ont été équipés de six capteurs mesurant les efforts et les postures, pour permettre une analyse objective des situations de travail. En 2024-2025, ce dispositif a permis de co-construire un référentiel de pénibilité composé de 14 facteurs regroupés en quatre catégories. Les résultats des mesures réalisées ont permis d'identifier des pistes d'action concrètes pour réduire les contraintes et améliorer les conditions de travail.

2.6.5. Condition de travail et dialogue social

2.6.5.1. La politique en lien avec les conditions de travail et le dialogue social

Les conditions de travail représentent un levier majeur pour améliorer durablement le bien-être de l'ensemble des collaborateurs et renforcer l'attractivité du Groupe. Elles englobent la garantie d'un environnement inclusif et respectueux, la sécurisation de l'emploi associée à un salaire décent, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que la mise en place de dispositifs de prévention et de lutte contre le harcèlement et la violence au travail, en conformité avec les cadres de référence reconnus tels que ceux de l'OIT ou les Principes directeurs des Nations Unies.

La politique sociale du Groupe vise également à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, en s'appuyant sur des initiatives adaptées aux profils et besoins spécifiques des collaborateurs. Elle met l'accent sur la solidarité et inclut des activités sociales soutenues par la participation de l'entreprise au budget des œuvres sociales, permettant ainsi aux représentants du personnel de jouer pleinement leur rôle de relais auprès des salariés.

Enfin, Elior Group organise le dialogue social à différents niveaux (national et filial), selon le principe de subsidiarité, afin de garantir la proximité et la pertinence des échanges. Ces échanges ont lieu régulièrement au cours de l'année.

La politique sur les conditions de travail et le dialogue social est pilotée par deux directions : la Direction Juridique et Droit Social pour le dialogue social, et la Direction Santé, Sécurité & Qualité de Vie au Travail pour les conditions de travail. Ces deux directions relèvent directement de la Direction RH Groupe.

L'ambition du groupe à **horizon 2030 est de fidéliser 90 % des collaborateurs au-delà de leurs six premiers mois dans l'entreprise.** Cet engagement fort vise à mettre le focus auprès de tous sur la qualité de l'intégration, l'accompagnement managérial et le sentiment d'appartenance dès l'entrée dans l'entreprise.

2.6.5.2. Plan d'actions

2.6.5.2.1. Créer un cadre propice au dialogue social

Le Groupe organise le dialogue social avec les représentants du personnel à différents niveaux (national et filial), conformément au principe de subsidiarité. Le Comité d'entreprise européen (CEE) couvre l'ensemble des filiales de l'Union Européenne et reçoit chaque année des informations relatives à la situation économique et sociale ainsi qu'aux orientations stratégiques du Groupe. En 2025, des négociations ont été engagées avec ce comité afin de parvenir à la conclusion d'un accord sur la santé et la sécurité. Dans chaque pays de la zone Europe, où le Groupe est implanté, le dialogue social repose sur des accords spécifiques.

Tous les deux ans, des enquêtes sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) sont menées afin de mieux comprendre les attentes et préoccupations des équipes. La prochaine enquête sera organisée au cours du dernier trimestre 2025 et sur l'intégralité des filiales du Groupe. Cette dernière permettra une analyse globale et la mise en œuvre d'actions ciblées, pertinentes et efficaces.

2.6.5.2.2. Représentation dans les instances

Elior Group est engagé dans un dialogue social actif, non seulement en interne avec ses collaborateurs et leurs représentants, mais également au niveau sectoriel. Le Groupe est représenté au sein des principales fédérations représentatives de ses métiers (sur la zone Europe), notamment le SNRC (Syndicat National de la Restauration Collective) et la FEP (Fédération des Entreprises de Propreté et Services Associés) en France ainsi qu'aux organisations équivalentes en Espagne, Italie et Portugal. Ces instances constituent des lieux d'échange essentiels sur l'amélioration des conditions de travail et permettent la signature régulière d'accords de branche sur des thématiques sociales majeures : salaires minima, classification des métiers, formation professionnelle, complémentaire santé et prévoyance, prévention des risques, égalité professionnelle, mobilité ou encore organisation du temps partiel.

2.6.5.2.3. Accompagnement des collaborateurs

Elior Group fait des conditions de travail de ses collaborateurs une priorité afin de soutenir leur bien-être et de valoriser leur contribution essentielle.

89% des collaborateurs du groupe sont des salariés qui œuvrent directement sur les sites des clients de manière opérationnelle.

Pour ses activités de nettoyage, le Groupe s'engage à améliorer la durée et l'organisation du temps de travail, afin de favoriser une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Les horaires de travail dépendent toutefois largement des contraintes et exigences des clients propres à chaque type de site. Dans de nombreux marchés, ceux-ci demandent que les interventions soient réalisées en l'absence de leurs collaborateurs, (avant 9h et/ou après 17h) et parfois de manière fractionnée, avec une coupure entre deux vacations. Pour répondre à ces pratiques, le Groupe développe un dialogue étroit avec ses clients afin de promouvoir et faire accepter davantage de prestations en continu et/ou en journée, permettant de limiter les horaires décalés ou fragmentés. Cette évolution constitue également un levier de décarbonation pour les filiales de nettoyage : en facilitant l'accès des collaborateurs aux transports publics, elle contribue à réduire les émissions liées aux trajets domicile–travail *(chapitre 2.2.5.1.1 Agir sur les énergies : gaz, électricité et carburant)*.

Elior Group a structuré ses initiatives d'accompagnement des collaborateurs autour d'un dispositif commun, décliné sous différents noms selon les pays, afin d'en renforcer la cohérence et la lisibilité. Regroupé sous la marque *People Care*, ce dispositif a pour objectif de soutenir les salariés dans les dimensions sociales, psychologiques et professionnelles de leur vie au travail.

En France, il se traduit par « Clair » by *People Care*, un service gratuit, confidentiel et ouvert à tous, qui propose un accompagnement assuré par des professionnels expérimentés. Ce service peut également être mobilisé de manière préventive par les managers ou les équipes RH en cas de situations sensibles ou de crises collectives.

Des dispositifs équivalents, internes ou externalisés, sont également déployés au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde, permettant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de bénéficier d'un soutien adapté, quelle que soit leur localisation.

Par ailleurs, dans de nombreux pays, le Groupe a mis en place des systèmes de prise en charge des frais de santé et de prévoyance. Ces dispositifs garantissent un meilleur accès aux soins et renforcent la sécurité des collaborateurs et de leurs familles face aux aléas de santé graves.

2.6.6. Attractivité, fidélisation et le développement des compétences.

2.6.6.1. Politique de formation et de développement des carrières

Le groupe place le capital humain au cœur de sa stratégie sociale convaincu que chaque salarié constitue son premier atout. Fidèles à sa conviction que « grandir ensemble, réussir ensemble » est la clé de son succès, le groupe fait de la valorisation des compétences un levier majeur.

Trois objectifs ont été définis pour accompagner cet enjeu :

1. Développer l'employabilité au sein du Groupe c'est donner de la visibilité à chaque salarié sur la diversité des expertises existantes dans le groupe et sur les compétences à mobiliser. C'est ensuite donner l'opportunité à chacun de construire sa propre trajectoire : rester à son poste et développer son expertise, évoluer dans des responsabilités managériales ou encore opérer une reconversion professionnelle au sein du groupe en s'appuyant sur des dispositifs internes. Autant de possibilités pour lesquelles nous devons bâtir une offre solide et facilement mobilisable par le collaborateur pour l'accompagnement dans son parcours professionnel au sein du groupe. **Notre objectif pour 2030 : 2/3 des managers issus de la promotion interne.**

2. Promouvoir les jeunes talents et assurer les plans de succession pour sécuriser les équipes et préparer les leaders de demain. Dans un secteur d'activité où le turn-over est important, il est capital de savoir non seulement détecter et gérer les risques de départ mais également de préparer la jeune génération pour être les relais.

3. Sensibiliser et former les équipes est un objectif majeur pour accompagner la performance collective et la réussite individuelle car c'est à travers notre savoir-faire que le groupe ne cesse de grandir.

Les métiers du groupe allient rigueur, expertise et excellence de service pour lesquelles il est essentiel d'accompagner chaque salarié à travers une offre de formation orientée métier. Ainsi, chaque pays porte à travers une académie une offre de formation opérationnelle et facile d'accès permettant à chacun de développer ses compétences. La formation est un enjeu majeur avec **un objectif pour 2030 d'augmenter de 20 % le volume d'heures de formation dispensées** par rapport à 2023-2024. Cet accroissement est en cohérence avec la montée en compétences nécessaires à la progression de la promotion interne souhaitée et à l'évolution des métiers.

Cette politique est pilotée par la Direction du Développement RH Groupe, qui échange régulièrement avec les directions RH des différentes filiales lors du comité international RH, organisé chaque mois.

2.6.6.2. Plans d'action

2.6.6.2.1. Structuration de l'offre de formation

Chaque pays dispose de sa propre offre de formation et de sa plateforme d'e-learning. Avec *Academy&Co*, Elior Group va structurer sa politique de formation autour d'un cadre commun, conçu comme un levier stratégique de développement, de culture d'entreprise et d'attractivité durable.

Academy&co va notamment mettre en place une formation internationale à destination des managers permettant de mixer les équipes des différents pays, de développer leurs compétences managériales tout en véhiculant notre culture commune auprès d'eux et indirectement auprès de leurs équipes.

Plus globalement l'objectif est de proposer une offre accessible et cohérente pour tous les collaborateurs, à chaque étape de leur carrière, afin de renforcer leur employabilité, développer leur expertise et diversifier leurs compétences. En France, cette démarche se traduit par la possibilité de construire un parcours personnalisé de formation, à l'initiative du collaborateur ou sur proposition du manager, pouvant aboutir à des certifications reconnues.

Pour soutenir la formation et le recrutement, Elior Group renforce en France son CFA, créé en 2023, en ouvrant de nouvelles classes dédiées aux métiers de la restauration. Ce centre de formation des apprentis constitue un levier stratégique pour attirer et fidéliser les jeunes talents, en leur offrant un parcours professionnalisant directement en lien avec les besoins opérationnels. Il permet également de renforcer la transmission des savoir-faire au sein des équipes, en offrant aux collaborateurs l'opportunité d'accompagner et de former les apprentis sur le terrain. Cette dynamique d'alternance favorise à la fois l'insertion professionnelle des jeunes et la montée en compétences des équipes, tout en constituant un vivier durable de collaborateurs formés aux pratiques et aux valeurs de l'entreprise.

2.6.6.2.2. Accompagnement des collaborateurs dans leur projet de carrière

Elior Group s'engage dans une gestion des compétences adaptée aux besoins spécifiques de ses métiers et de ses fonctions afin de soutenir la transformation du Groupe et d'accompagner chacun dans la réussite de son évolution professionnelle. Pour cela deux dispositifs ont été développés :

Plan de succession et accompagnement des talents : Le Groupe a développé un dispositif de planification de la succession. Ce dispositif qui sera déployé en fin d'année est destiné à repérer les fonctions stratégiques, évaluer les talents et anticiper leur préparation à d'éventuels rôles de successeurs.

Le processus repose sur une revue régulière des talents à travers des outils dédiés (grilles d'évaluation du potentiel et de la performance, matrices de compétences, revues de talents). Les collaborateurs identifiés comme hauts potentiels bénéficient de parcours de développement adaptés, combinant formation, mentorat, coaching, missions transverses ou encore programmes de mobilité interne.

Cette approche permet non seulement d'assurer la continuité des activités en cas de départ, mais également de motiver et de fidéliser les talents en leur donnant des perspectives d'évolution. Elle contribue ainsi à renforcer l'employabilité, l'engagement et l'attractivité du Groupe, en cohérence avec ses engagements de durabilité sociale.

Cartographie des métiers et accompagnement des carrières : Le Groupe a engagé la construction d'une cartographie des métiers, afin de disposer d'une vision claire, partagée et homogène de l'ensemble des fonctions exercées dans ses activités. Cette démarche constitue un levier essentiel pour accompagner les collaborateurs dans la gestion de leur carrière, favoriser la mobilité interne et renforcer l'attractivité de l'entreprise. En France, à ce stade, les 23 filières métiers ont été traitées, représentant plus de 230 métiers repères. Ces fiches définissent les missions, les compétences associées et les parcours de développement possibles. Ce dispositif permettra d'identifier plus finement les leviers de progression et de mettre en place des plans d'action adaptés.

À terme, cette démarche sera déployée dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

2.6.6.2.3. Animer les talents

Au cœur de sa politique RH, Elior Group place le développement et l'animation des talents comme un levier stratégique de performance et de durabilité. Convaincu que la richesse de l'entreprise repose sur l'engagement et le potentiel de ses collaborateurs, le Groupe s'attache à détecter, valoriser et accompagner les talents à chaque étape de leur parcours professionnel. Plusieurs initiatives coexistent :

Programme Conext – Implication des jeunes talents dans la gouvernance

Le Groupe déploie *Conext*, un programme d'un an destiné à associer les jeunes talents à la réflexion stratégique et aux enjeux de gouvernance. À travers des master class, des échanges avec les comités exécutifs et la conduite de projets présentés aux instances locales et au niveau Groupe, les participants développent leurs compétences, renforcent leur engagement et apportent des perspectives nouvelles à la gouvernance.

Lancé en France et étendu à l'Espagne et au Royaume-Uni en 2024-2025, *Conext* s'ouvrira au Portugal et à l'Italie dès 2025-2026 (zone Europe), affirmant son ambition de devenir un dispositif international et durable, renforçant à la fois l'innovation managériale et l'attractivité du Groupe auprès des jeunes générations

Concours culinaires – Valorisation de l'excellence des Chefs

Le Groupe organise régulièrement des concours culinaires nationaux, qui s'inscrivent pleinement dans sa trajectoire RH et constituent désormais des rendez-vous attendus. Ces événements poursuivent trois objectifs principaux :

- Renforcer la culture du Groupe et favoriser les échanges entre collaborateurs.
- Valoriser le savoir-faire et la créativité des Chefs Elior
- Développer et promouvoir la marque Elior à travers l'excellence culinaire.

Programme « Vis mon Job » – Découverte et valorisation des métiers

Déployé dans toutes les filiales françaises, *Vis mon Job* est devenu un rendez-vous annuel attendu par les équipes. Ce dispositif permet aux collaborateurs de consacrer une journée à partager le quotidien d'un collègue, favorisant ainsi la découverte des métiers, la compréhension mutuelle et le décloisonnement entre fonctions. Issu de la cartographie des métiers du Groupe, il valorise l'expertise des accueillants tout en facilitant la mobilité interne et la construction de parcours professionnels diversifiés. Véritable outil de coopération et d'attractivité, *Vis mon Job* contribue à renforcer l'engagement et le développement durable des collaborateurs. Fort de son succès en France, le Groupe en étudie désormais l'extension à l'international afin de diffuser plus largement cette dynamique de partage et de mobilité.

2.6.7. Equité - Egalité des chances

2.6.7.1. Politique sur l'équité

Elior Group s'appuie sur trois priorités : l'inclusion des personnes en situation de handicap, l'équité entre les femmes et les hommes et la lutte contre toutes formes de discrimination et de harcèlement.

Soutenir les collaborateurs en situation de handicap

Le Groupe déploie une politique en faveur de l'intégration professionnelle des collaborateurs en situation de handicap, articulée autour de cinq axes : le recrutement, le maintien dans l'emploi en cas de handicap survenu au cours de la carrière, la collaboration avec le secteur protégé (EA et ESAT), l'accompagnement personnalisé des collaborateurs concernés et enfin la sensibilisation et la formation pour favoriser des parcours adaptés et durables.

Réduction des inégalités femme - homme

Parallèlement, Elior Group s'engage en faveur de l'équité Femme-Homme, tant dans l'accès aux postes à responsabilité que dans l'égalité de rémunération. Des actions spécifiques sont menées pour promouvoir les talents féminins et renforcer leur représentation à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi en se référant aux principes de la loi Rixain, et en tenant compte de la répartition de nos effectifs nous avons souhaité nous fixer un objectif ambitieux en étendant cette obligation de 40% de femmes au « leader committee » et de manière générale en la portant à 50% pour l'ensemble des managers.

Réduction des inégalités salariales

Elior Group réaffirme son engagement en faveur de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et, plus largement, de la transparence et de l'équité salariale pour l'ensemble de ses collaborateurs.

Dans le prolongement de la directive européenne sur la transparence salariale, le Groupe s'engage à renforcer la traçabilité et la comparabilité des rémunérations au sein de ses entités européennes, première étape d'un déploiement progressif à l'échelle internationale. Cette approche vise à garantir un traitement équitable pour tous, à renforcer la confiance interne et à répondre aux nouvelles exigences réglementaires.

À court terme, Elior Group concentre ses efforts sur le périmètre Europe (France, Espagne, Portugal et Italie), afin d'harmoniser les pratiques et d'assurer la conformité des systèmes de rémunération aux nouvelles obligations de transparence.

La politique de rémunération est également détaillée au chapitre 3.5.1 Politique de rémunération.

Tolérance zéro face à la discrimination et au harcèlement

Le Groupe adopte une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de discrimination ou de harcèlement. Cet engagement s'appuie sur les grands instruments internationaux, notamment le Pacte mondial des Nations Unies (UN Global Compact), qui constitue un cadre de référence solide pour favoriser un environnement de travail inclusif, respectueux et diversifié.Dans cette continuité, le Groupe s'est doté d'une charte de respect des droits humains. Ce document engage l'entreprise à garantir un milieu de travail sûr et respectueux, à prévenir le recours au travail forcé et au travail des enfants, à veiller au respect des droits du travail et à assurer la liberté d'association.

La politique sur l'équité est pilotée conjointement par la Direction du développement RH et par la Direction Juridique et Droit Social Groupe sous la responsabilité directe de la Direction RH Groupe.

Nos objectifs pour 2030 :

- 50 % de femmes parmi les managers
- 40 % de femmes au sein du Leaders committee
- 5000 personnes en situation de handicap

2.6.7.2. Plans d'actions

2.6.7.2.1. Faire de la diversité une source de performance

Pour favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances, Elior Group déploie des actions concrètes dans l'ensemble de ses filiales. Cela passe notamment par **la formation au recrutement non discriminatoire** et par l'application d'une charte sur les droits humains garantissant le respect, la transparence et l'égalité de traitement dans tous nos processus de recrutement.

En France, le Groupe a développé des partenariats avec plusieurs associations afin de promouvoir ses métiers auprès de jeunes issus de quartiers prioritaires ou n'ayant pas de réseau pour accéder à leur premier emploi. Des ateliers pratiques et des rencontres avec des responsables RH ont ainsi été organisés, permettant à une promotion d'étudiants de bénéficier de conseils personnalisés : préparation aux entretiens, valorisation du CV et entraînement au pitch de présentation.

Sur le handicap, le Groupe souhaite **accompagner les salariés ayant subi un accident,** une maladie grave ou une aggravation de leur handicap par l'accompagnement dans les démarches administratives en lien avec leur handicap ou encore dans l'adaptation de leur poste de travail.

En France ce projet a fait l'objet d'une campagne de communication interne à grande échelle avec l'organisation d'une table ronde et la participation de plusieurs salariés dans leur expérience à la suite de l'accompagnement du service RH.

L'année 2024-2025 est également marqué par la signature entre Elior Group et le réseau avec *CHEOPS* (réseau Cap Emploi) et France Travail. Ce partenariat vise à renforcer la visibilité de nos métiers et, surtout, à favoriser l'intégration durable de nouveaux talents en situation de handicap au sein de nos équipes. Il traduit également notre volonté de développer notre capacité à maintenir dans l'emploi les collaborateurs confrontés à un handicap au cours de leur vie professionnelle.

2.6.7.2.2. Égalité femmes/hommes

Malgré les avancées légales et sociétales, des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes persistent, alimentées par des stéréotypes de genre qui freinent l'accès des femmes aux postes à responsabilité et entretiennent le « plafond de verre ». **38,14 % des membres du Leader Committee** (comité exécutif élargi et cadres dirigeants des entités) sont des femmes.

Dans ce contexte, Elior Group déploie dans plusieurs pays (France, UK et Inde) des programmes de mentoring spécifiquement dédiés aux femmes. Leur objectif est de soutenir le développement professionnel des collaboratrices et de favoriser leur accès à des postes à responsabilité. Ces programmes combinent des échanges collectifs, un suivi individualisé et une phase de définition de projet professionnel. Conçus à taille humaine, ils rassemblent une dizaine de participantes par promotion afin de créer un espace propice à l'expression des doutes, des aspirations et des ambitions. Une fois le projet professionnel clarifié, les équipes RH identifient le parcours de formation adapté et accompagnent les collaboratrices dans leur évolution, jusqu'à leur intégration dans des fonctions à responsabilité au sein de l'entreprise.

Parallèlement au programme de mentoring, des dispositifs de mesure sur l'égalité salariale sont appliqués dans plusieurs pays. Pour atteindre l'égalité salariale entre les femmes et les hommes et réduire durablement les écarts, le Groupe met en œuvre plusieurs actions clés :

- L'application de méthodes standardisées de calcul des écarts de rémunération
- L'accompagnement des équipes RH locales dans l'analyse de ces écarts et la mise en place d'actions correctives, afin de les résorber et d'en prévenir la réapparition.

2.6.7.2.3. Égalité de rémunération

Elior Group a engagé la mise en œuvre progressive d'une politique de transparence et d'équité salariale, en priorité sur son périmètre européen. Cette démarche vise à renforcer la cohérence, la traçabilité et l'objectivité des pratiques salariales au sein du Groupe.

Le plan d'action repose sur plusieurs étapes clés :

- La cartographie et l'analyse des grilles de rémunération existantes
- La définition de principes communs et d'outils de suivi
- Le déploiement opérationnel par les directions RH locales. Une attention particulière est portée à la formation des équipes RH et managériales, afin de garantir une communication claire et équitable sur les rémunérations.

Cette démarche vise à renforcer la confiance, la reconnaissance et le sentiment d'équité parmi les collaborateurs.

2.6.7.2.4. Assurer le respect des droits humains au travail

Pour assurer le respect des droits humains et lutter contre le harcèlement et la discrimination, Elior Group a mis en place :

Une ligne d'alerte externalisée ouverte aux collaborateurs et aux tiers, qui permet aux collaborateurs et collaboratrices de signaler, en toute confidentialité, des situations sensibles (harcèlement moral et/ou sexuel, acte de discrimination, atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales) via un outil géré par un prestataire externe et indépendant. La ligne d'alerte est disponible via un numéro de téléphone, mail, courrier ou encore par la voie hiérarchique ou par l'intermédiaire des représentants du personnel ou auprès du service compliance.

Toutes les alertes identifiées par le service Compliance sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau et la qualité des informations présents dans l'alerte sont suffisants. Les référents compliance des business unit ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la discrimination au travail sont traités par les Directions des Ressources Humaines de la business unit concernée.

La confidentialité des informations et l'anonymat de l'auteur du signalement sont garantis à toutes les étapes du processus d'alerte et Elior Group s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur et d'un tiers ayant accompagné la création du signalement si celui-ci a été effectué de bonne foi et que son signalement était nécessaire à la sauvegarde des intérêts en cause (la sécurité et la santé des collaborateurs et collaboratrices et des convives, la protection de la réputation du Groupe Elior en matière de probité, etc.).

Les signalements effectués via la ligne d'alerte du Groupe font l'objet d'un accusé de réception sous sept jours ouvrés, envoyé par le prestataire externe, qui vérifie leur recevabilité et cohérence. Si le signalement ne relève pas du champ d'application du dispositif, le lanceur d'alerte est informé et orienté vers l'interlocuteur interne approprié. Les signalements recevables sont transmis au Service Compliance pour analyse approfondie. Ce dernier informe le lanceur d'alerte, dans un délai maximum de trois mois, des suites données à son signalement. Un rapport mensuel anonymisé des signalements non recevables est adressé au Group Compliance Officer afin d'assurer un suivi global et transparent du dispositif.

Cette ligne dédiée vise à garantir une confidentialité renforcée et à offrir un canal sécurisé de remontée d'informations. L'ensemble des modalités est décrit dans la Charte du lanceur d'alerte, accessible sur le site internet du Groupe ou via des affichages sur le lieu de travail. La procédure garantit un traitement rigoureux et confidentiel des signalements, avec des réponses adaptées à chaque situation.

La France s'est doté d'un protocole de résolution des conflits qui est piloté par des référents harcèlement. Ce dispositif s'active dès qu'un conflit ou qu'un climat de travail délétère est signalé. Structuré en cinq étapes, il prévoit l'intervention des acteurs compétents, la tenue d'entretiens individuels avec chaque partie, puis la restitution des constats et des directives ou décisions retenues. L'ensemble du processus est encadré dans un délai d'un mois et aboutit à une décision formalisée visant à résoudre durablement le conflit. Par la suite, des actions de prévention peuvent être mise en place afin de s'assurer que les conflits ne se reproduisent plus.

2.6.8. Indicateurs de performances

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa terre - Horizon 2030" sur la rétention des talents - (S1-6)

	2024-2025
Total des salariés permanents qui ont quitté l'entreprise	31 994
Taux de rotation des salariés permanents	**27.61%**

En 2025, le taux de turnover des salariés permanents s'élève à 27%.Ce niveau de rotation traduit la dynamique actuelle du marché de l'emploi et souligne la nécessité d'approfondir l'analyse des motifs de départ.Parallèlement, les effectifs du groupe demeurent stables, avec une baisse limitée à 0,2 %. Cette évolution résulte d'une gestion rigoureuse des recrutements et des mobilités, permettant d'ajuster les ressources aux besoins opérationnels tout en préservant la structure globale de l'emploi.

Indicateurs sur le dialogue social (S1-8)

	Couverture des négociations collectives	Dialogue social
Taux de couverture	Salariés – EEE (pour les pays > 50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays >50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)
0 – 19%		
20 – 39%		
40 – 59%		Italie
60 – 79%		
80 – 100%	France, Espagne, Italie	France, Espagne

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa terre - Horizon 2030" sur l'équité - (S1-9 / S1-12)

	2023-2024	2024-2025	Variation	Exclusions
Répartition par sexe en nombre et en pourcentage au niveau de l'encadrement supérieur				
Nombre moyen d'hommes dans les positions stratégiques clés (y compris les membres du Comex)	78	**73**	- 6,4%	
Nombre moyen de femmes dans les positions stratégiques clés (y compris les membres du Comex)	42	**45**	7,1%	
Part des femmes Leader committee	35%	**38%**	9,0%	
Répartition par sexe en nombre et en pourcentage au niveau du management				
Nombre d'hommes sur des postes de manager	8156	**8287**	2%	
Nombre de femmes sur des postes de manager	7086	**6859**	- 3%	
Part de femmes sur des postes de manager	46%	**45%**	- 2,6%	
Répartition des salariés par tranche d'âge				
Part des salariés<30 ans	17,87%	**17,55%**	- 1,8%	
Part des salariés entre 31 et 50 ans	43,00%	**43,85%**	2,0%	
Part des salariés > 50 ans	39,13%	**38,60%**	- 1,4%	
Personnes en situation de handicap				
Nombres de salariés en situation de handicap	4337	**3738**	- 13,8%	*Elior UK, Elior North America*
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,26%	**2,81%**	- 13,7%	*Elior UK, Elior North America*

Le Comité Exécutif du groupe compte 30 % de femmes, conformément aux exigences légales en matière de représentation féminine au sein des instances dirigeantes. Cette diversité se retrouve également dans les postes à haute responsabilité, notamment au sein du *Leaders Committee*, qui rassemble les membres du Comité Exécutif ainsi que ceux des comités de direction des différents pays et Business Units du groupe.

Le groupe enregistre une progression de 9 points de la part des femmes au sein de cette instance, portant leur représentation à 38 % parmi les plus hauts managers.

La répartition par âge des collaborateurs demeure stable par rapport aux années précédentes. Les salariés âgés de 31 à 50 ans représentent près de 40 % des effectifs, tandis que ceux de plus de 50 ans en constituent environ 38 %. Cette stabilité générationnelle traduit un équilibre durable entre expérience et dynamisme, favorisant la transmission des savoirs et la pérennité des compétences à l'échelle du groupe.

Indicateurs de rémunération (S1-16)

	2024-2025
Écart de rémunération femmes-hommes	**15,13%**
Ratio rémunération moyenne des salariés	**29,55**
Ratio rémunération médiane des salariés	**34,41**

Le groupe veille à garantir à chaque collaborateur une rémunération au moins équivalente au salaire minimum légal ou conventionnel en vigueur dans le pays où il exerce.

Le groupe Elior s'engage activement à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. L'écart actuel de 15 % en faveur des hommes, constitue un repère pour construire et déployer une politique salariale juste et équitable pour l'ensemble de nos collaborateurs.

Pour réduire cet écart, nous nous appuyons sur des recrutements alignés sur nos benchmarks internes, sur la mobilité de nos collaboratrices vers des postes managériaux ainsi que sur nos campagnes de revalorisation salariale.

Pour la première fois, le groupe a établi un ratio d'équité intégrant les rémunérations perçues par tous les collaborateurs, y compris ceux ayant quitté l'entreprise en cours d'exercice. Cet indicateur témoigne d'une volonté accrue de transparence et illustre l'engagement du groupe en faveur d'une politique de rémunération juste et équilibrée.

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa terre - Horizon 2030" sur l'attractivité et le développement des compétences - (S1-13)

Évolution et parcours professionnels	2023-2024	2024-2025	Variation
Nombre de mobilités internes pour les fonctions managériales	2383	**2218**	-6,9%
Taux de mobilité interne	39,7%	**49,6%**	24,9%
Nombre d'heures de formation total	767634	**764808**	-0,4%
Nombre moyen d'heures de formation / salarié	5,76	**5,76**	0,0%

La mobilité interne constitue un levier essentiel pour attirer et fidéliser les collaborateurs. Au cours de l'exercice fiscal, près de 50 % des postes ouverts ont été pourvus en interne, soit une progression de 24 % par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution illustre l'engagement conjoint des différents départements du groupe en faveur du développement des carrières.

Les ressources humaines occupent un rôle central dans la conception et la mise en œuvre du plan de développement des compétences, tandis que les managers de proximité assurent le lien entre les équipes et la direction.

Chaque année, le groupe déploie plusieurs initiatives destinées à valoriser ses métiers. Parmi elles, l'opération « Vis-mon-job » offre à un collaborateur la possibilité de découvrir, le temps d'une journée, un nouvel environnement de travail et un métier différent. Ce type d'action encourage la réflexion sur les parcours professionnels et accompagne chaque salarié dans la construction de son projet d'évolution au sein du groupe.

Le nombre d'heures de formation demeure stable, avec une moyenne d'environ une journée de formation par collaborateur et par an. Cette constance témoigne de l'engagement du groupe en faveur du développement des compétences et confirme les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de formation et de montée en expertise des équipes.

Indicateurs de santé et de sécurité (S1-14)

	2023-2024	2024-2025	Variation
Nombre de décès dus à des accidents	2	**2**	0,00%
Nombre d'accidents du travail comptabilisables	3 481	**3 139**	-
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	23,12	**20,79**	- 10,1%
Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt (décès inclus)	-	**35,66**	-
Taux de gravité des accidents de travail	1,42	**1,21**	- 14,8%
Pourcentage du personnel couvert par le système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	-	**97,45%**	-

Grâce à la politique Santé et Sécurité mise en œuvre au sein du groupe, il a été enregistré une baisse de 10 % du taux de fréquence des accidents, soit près de 300 accidents du travail en moins sur la période. Ces résultats témoignent de l'efficacité des actions engagées et de l'implication de l'ensemble des acteurs (collaborateurs, managers et dirigeants) autour des enjeux de sécurité. Chacun contribue quotidiennement à maintenir un environnement de travail sûr et responsable.

Dans le cadre de sa démarche de prévention et d'amélioration continue de la sécurité au travail, le groupe met désormais en place un suivi régulier du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt. Cette évolution vise à offrir une vision plus complète de la sinistralité, en prenant en compte à la fois les accidents entraînant un arrêt de travail et ceux n'ayant pas eu de conséquence sur la continuité de l'activité. L'objectif est d'identifier plus précisément les situations à risque et de renforcer les actions de prévention.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt demeure l'indicateur de référence pour le suivi de la politique Santé et Sécurité, notamment en lien avec certains critères de rémunération.

Le groupe Elior déplore deux accidents mortels survenus au cours de l'exercice (dont 1 en France et 1 en Inde).

Indicateurs en cas de discrimination, harcèlement et incidents en matière de droits humains (S1-17)

	2024-2025
Nombre total d'incidents de discrimination signalés y compris le harcèlement	**105**
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire des canaux internes à l'entreprise	**30**
Montant total des amendes, des pénalités et des dommages-intérêts compensatoires octroyés résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus	**161 503€**
Nombre d'incidents graves en matière de droits humains affectant les effectifs de l'entreprise	**0**
Montant total des amendes, sanctions et des dommages-intérêts compensatoires octroyés résultant des cas décrits au point ci-dessus	**0**

Le groupe Elior s'engage pleinement à garantir des conditions de travail agréables et respectueuses pour l'ensemble de ses collaborateurs. Dans cette optique, il lutte activement contre toute action ou tout comportement contraire à ses valeurs. Néanmoins, nous avons constaté cette année une augmentation significative des incidents liés à la discrimination et/ou au harcèlement, enregistrant une hausse de 31 %. Cette évolution préoccupante souligne la nécessité de renforcer nos actions de prévention ainsi que nos dispositifs d'accompagnement et de sensibilisation.

Le groupe renforce en permanence la prévention en formant les managers de proximité et les collaborateurs à l'identification et à la gestion de comportements inacceptables. Il s'appuie également sur les représentants du personnel pour accompagner les équipes dans la résolution des conflits.

Par ailleurs, le groupe Elior met à disposition une ligne d'alerte externe, accessible à l'ensemble des salariés, permettant de signaler tout incident. Les équipes des ressources humaines et du service juridique assurent ensuite le traitement des signalements et mènent, le cas échéant, les investigations pouvant conduire à des mesures disciplinaires.

2.7. Consommateurs finaux et communautés (ESRS S3/S4)

2.7.1. Contexte et enjeux

Tel que décrit dans le modèle d'affaire *(Chapitre 1.5)* le groupe considère comme :

- **Utilisateurs finaux :** les activités du Groupe s'adressent directement aux convives dans la restauration et aux occupants des bâtiments dans les activités de services. Chaque jour, plusieurs millions de personnes sont accueillies. Leur santé, la sécurité des aliments et la qualité nutritionnelle des repas représentent des enjeux majeurs. Elior s'engage à offrir une alimentation sûre et équilibrée, assortie d'une information claire et transparente afin que chacun puisse effectuer des choix éclairés. L'évolution des attentes sociétales — marquée par une exigence accrue de transparence, de durabilité et de responsabilité — guide en permanence l'adaptation de l'offre du Groupe
- **Communautés :** Elior Group agit au cœur des territoires et interagit avec l'ensemble de leurs acteurs, qu'il s'agisse des associations locales ou des habitants. Le Groupe sert une diversité de convives et de marchés, dont une part importante de publics vulnérables : enfants en milieu scolaire, patients hospitalisés ou encore personnes âgées en EHPAD. Cette mission confère à Elior une responsabilité qui dépasse la simple satisfaction des besoins de l'utilisateur final. Le Groupe joue un rôle clé dans la continuité du service, le soutien au développement local et la lutte contre la précarité alimentaire. Par ses activités, il contribue à l'attractivité des territoires, à la cohésion sociale et à l'insertion professionnelle.

Ainsi, Elior se situe à l'interface entre attentes sociétales, exigences réglementaires et besoins essentiels des communautés et des utilisateurs finaux plaçant l'ancrage territorial, la sécurité des aliments et la responsabilité sociétale au cœur de sa stratégie de durabilité.

2.7.2. Impacts, risques et opportunités

2.7.2.1. Identification des impacts, risques, et opportunités matériels

Le processus d'identification des impacts repose sur :

- Les résultats du questionnaire adressé aux parties prenantes comme présenté en *Chapitre 2.1.2.1 Analyse de double matérialité* de ce rapport.
- Les enquêtes de satisfaction menées chaque année qui permettent d'évaluer le niveau de perception de la qualité de la relation avec le Groupe et l'expérience client à différents moments clés, qu'il s'agisse du service, des produits ou des échanges commerciaux. Réalisées à plusieurs reprises dans l'année (enquêtes relationnelles Note Promotor Scope), enquêtes post-prestation), elles offrent aux clients et convives l'occasion de partager leur perception et leurs suggestions.
- Les commissions restauration sur le marché de l'éducation spécifiquement pour la France.
- Les experts Qualité et Sécurité des Aliments d'Elior Group collaborent étroitement avec des organismes scientifiques et réglementaires ainsi que des autorités nationales et internationales. Ces partenariats permettent :
  - D'anticiper et d'intégrer les dernières évolutions scientifiques et réglementaires en matière de qualité et de sécurité des aliments dans l'ensemble des restaurants et cuisines centrales.
  - De contribuer activement au développement des connaissances, à l'élaboration de standards communs et à la diffusion de bonnes pratiques au sein du secteur de la restauration collective.

Les experts nutritions et diététiciens étudient les habitudes alimentaires des populations des pays dans lesquels ils opèrent afin de déterminer leurs besoins nutritionnels et leurs pratiques alimentaires. En s'appuyant sur la littérature scientifique et les études sur l'alimentation, nos experts peuvent contrôler régulièrement et les besoins nutritionnels propres à leur marché et à leur pays et adapter leur menu et leurs recettes en conséquence.

Les analyses présentées ci-dessus et les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

2.7.2.2. Les impacts, risques et opportunités en lien aux consommateurs finaux et aux communautés.

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés (S3)	**I+** CT	Le Groupe mène des actions solidaires ponctuelles en faveur de l'emploi aux côtés d'acteurs de l'inclusion, et s'engage également dans la lutte contre la précarité alimentaire à travers le don alimentaire (traité dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. En agissant au plus près des territoires, il renforce son ancrage local tout en contribuant à la cohésion sociale, à l'inclusion et à la mise en place de réseaux de solidarité durables. De plus les activités de restauration du groupe s'adressent à tous les convives y compris les populations vulnérables sans facteur discriminant. Un repas équilibré et accessible chaque midi, notamment pour les enfants en restauration scolaire, permet au groupe de contribuer activement à réduire les inégalités d'accès aux besoins nutritionnels quotidiens.	Nourrir et servir durablement *Agir pour les communautés*	La restauration scolaire : un accès à une alimentation pour tous Ancrage territorial et actions sociétales
Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou utilisateurs finaux	**R** CT	Le groupe s'expose à des risques réputationnels en cas de manque de transparence sur les informations transmises sur notamment l'origine des produits, des pratiques trompeuses tandis qu'un manque de transparence globale pourrait à la confiance des consommateurs.	Nourrir et servir durablement *Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée*	Garantir la qualité et la sécurité des aliments Développer des menus équilibrés Informer les consommateurs et utilisateurs
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	**I-** CT	Une défaillance dans la sécurité des aliments ou une offre inadaptée aux besoins nutritionnels exposerait les convives à des risques sanitaires. À court terme, des toxi-infections alimentaires collectives (TIAC) ou tout autre incident en lien avec la sécurité des aliments, peuvent entraîner des atteintes graves à la santé et à l'intégrité physique. À plus long terme, une alimentation déséquilibrée ou mal ciblée pourrait nuire au bien-être des personnes, en particulier les publics vulnérables, et compromettre leur état de santé général.		
	R CT	Un manquement à la sécurité sanitaire des aliments expose le Groupe à des toxi-infections alimentaires collectives (TIAC), susceptibles d'entraîner des atteintes à la santé des convives, des pertes de confiance durables, des poursuites judiciaires, ainsi que des sanctions pouvant aller jusqu'à la fermeture d'établissements, avec un impact majeur sur la réputation et les résultats de l'entreprise.		

IRO: R= Risque, I+= Impact Positif, I-= Impact Négatif *Horizon: CT = Court Terme, MT = Moyen Terme, LT = Long Terme*

2.7.3. Politiques en lien avec les consommateurs finaux et les communautés

2.7.3.1. La gouvernance

Les questions liées à la qualité et à la sécurité des aliments sont supervisées directement au niveau local. Chaque business unit dispose d'un responsable qualité et sécurité des aliments, rattaché au Directeur opérationnel, ou au Directeur de la business unit. Il a pour mission de mettre en œuvre les exigences du Groupe ainsi que les réglementations en vigueur, de définir les règles d'hygiène et déployer les actions correctives et préventives nécessaires, et d'évaluer la conformité des pratiques. Il est également chargé de réaliser des revues de performance afin de garantir un haut niveau de qualité et de sécurité des aliments.

Les questions liées aux communautés sont gérées conjointement par la Direction Compliance Groupe et la Direction RSE Groupe. Ensemble, elles assurent le pilotage et la supervision des actions menées en lien avec les communautés. Une procédure spécifique encadre la sélection, le suivi et la participation du Groupe à des projets d'utilité sociale, garantissant la cohérence des initiatives avec les engagements d'Elior Group et le respect des règles de conformité. Une fois le projet validé, c'est le chef de projet qui est en charge de son pilotage opérationnel. Ce dispositif permet d'assurer une gestion rigoureuse, transparente et alignée avec les priorités sociétales du Groupe.

2.7.3.2. Les politiques

2.7.3.2.1. Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée (ESRS S4)

Chaque jour, Elior Group fournit des produits alimentaires sûrs, équilibrés et conformes aux exigences réglementaires et aux attentes de ses clients. La protection de la santé des consommateurs est au cœur des pratiques opérationnelles. Le groupe vise à améliorer continuellement ses standards en matière de sécurité des aliments à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, de la sélection des fournisseurs à la livraison finale.

Depuis 30 ans, les femmes et les hommes d'Elior Group mettent leur savoir-faire, leur talent, leur esprit d'innovation et leur sens du service au service d'une cuisine saine, savoureuse et responsable, contribuant activement à l'objectif de développement durable 3 de l'ONU : « Bonne santé et bien-être ». Les équipes de nutritionnistes et de diététiciens du Groupe s'engagent à concevoir les menus et les offres pour répondre aux besoins nutritionnels de nos consommateurs. Elior Group s'engage également à informer ses clients pour les aider à faire les meilleurs choix nutritionnels.

En tant que prestataire de services, Elior Group s'engage à garantir un niveau de service qui assure la satisfaction et la fidélisation de ses clients, tout en offrant des solutions de qualité adaptées aux besoins des utilisateurs. Les services sont ainsi conçus pour créer des environnements confortables et propres, favorisant le bien-être des utilisateurs finaux.

2.7.3.2.2. Agir pour les communautés (ESRS S3)

Les métiers d'Elior Group reposent sur des principes de non-discrimination et sont alignés sur les standards nationaux, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 2 (« Faim zéro ») et l'ODD 11 (« Villes et communautés durables »). Concrètement :

Une dynamique inclusive de l'emploi

Les métiers de la restauration et des services Elior sont accessibles à toutes et tous, favorisant l'intégration professionnelle de personnes issues de l'immigration, de parcours d'insertion ou de reconversion. L'entreprise contribue ainsi à une société plus équitable en donnant des opportunités à des profils variés.

Des services au bénéfice de toutes les populations et des territoires

La restauration collective et les services associés s'adressent à l'ensemble de la société dans sa diversité : établissements scolaires, crèches, hôpitaux, prisons, résidences pour personnes âgées, etc. Cette vocation universelle garantit une offre adaptée aux besoins de communautés variées et participe à l'accès de chacun à une alimentation équilibrée.

Par ailleurs, à travers les activités du pôle urbain, Elior contribue à l'attractivité et au dynamisme des territoires, notamment par l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques (IRVE) et la gestion de l'éclairage public.

Un acteur engagé pour l'intérêt général

Au-delà de ses services, Elior Group agit au profit des communautés locales en développant des partenariats avec des associations et acteurs territoriaux. Le Groupe contribue à l'impact social et économique positif par la création d'emplois locaux (cantiniers, agents de service, chefs de secteur, etc.), la mise en place de formations, le soutien à l'inclusion sociale et l'amélioration de l'accès à la nutrition et à la santé.

2.7.4. Cibles liées aux utilisateurs finaux et aux communautés

Des audits hygiènes sont menés sur l'ensemble des pays pour garantir la sécurité des aliments. Ces audits portent sur les contrôles de surfaces et sur la conformité des produits finis. Cependant, aucune cible groupe n'a été définie au regard des pratiques spécifiques à chaque pays.

Le Groupe s'est fixé, à horizon 2030, l'objectif d'atteindre **70 % de recettes présentant un Nutri-Score (ou équivalent) A ou B.** Cette cible résulte d'un dialogue approfondi avec les parties prenantes externes : clients, experts en nutrition, commission restauration, SNRC... et traduit l'importance croissante accordée aux enjeux de nutrition et de santé. Elle répond à une attente sociétale forte et en pleine émergence, qui place l'équilibre alimentaire au cœur des préoccupations de nos publics.

Dans le cadre de l'approche vis-à-vis des communautés affectées, le groupe n'a pas fixé de cibles. En effet, les actions d'utilité sociale mises en œuvre sont à l'initiative des directeurs généraux des filiales qui souhaitent développer des projets en interaction avec les communautés locales les plus proches. Ce mode de fonctionnement permet une adaptation aux besoins des territoires. Par ailleurs, en matière de dons, alimentaires ou en nature, aucun objectif n'est fixé. Ces dons constituent le plus souvent la conséquence ponctuelle d'excédents opérationnels, dont la réduction est corrélée à l'amélioration continue de l'efficacité des activités. Ainsi, les opérations gagnent en performance, moins les dons liés à des surplus sont nécessaires, et davantage de ressources peuvent être mobilisées vers d'autres formes d'engagement socialement utiles.

2.7.5. Les plans d'actions

2.7.5.1. Garantir la qualité et la sécurité des aliments (ESRS S4)

Le plan d'actions mis en place pour garantir la qualité et la sécurité des aliments repose sur :

1. Audits et contrôles qualité dans la chaîne d'approvisionnement : Elior veille à la qualité de ses approvisionnements et à la sélection de ses fournisseurs, notamment grâce à des audits qualité menés au préalable de tout référencement de nouveaux fournisseurs par des auditeurs experts ainsi qu'un suivi des fournisseurs après référencement par les audits et bilans qualité. Des audits qualité spécifiques sont effectués pour certaines catégories sensibles, comme les fournisseurs de viandes par exemple, afin de garantir la sécurité des convives.

2. Audits hygiènes et analyse des produits en amont : Régulièrement effectué par des auditeurs internes ou externes, ils permettent de vérifier la conformité des produits utilisés dans la préparation des repas ainsi que leur niveau de sécurité et d'hygiène alimentaire.

3. Sécurité et qualité pour la restauration sur place et livraison des repas : Afin de garantir la sécurité des aliments et le respect des normes d'hygiène, Elior Group déploie des programmes de formation spécifiques destinés aux personnes en charge de la réalisation des repas. Une attention particulière est portée aux personnels qui ne font pas partie directement des effectifs du Groupe (agents municipaux, cantiniers, collaborateurs d'entreprises clientes, etc.). Ces sessions visent notamment à rappeler les bonnes pratiques d'hygiène (lavage des mains, port de la tenue, nettoyage et désinfection, etc.) mais aussi les règles d'hygiène lors des différentes étapes d'élaboration des denrées : Réception des matières premières, stockage des denrées remise en température des plats, etc... Cette démarche permet d'assurer une maîtrise homogène des règles d'hygiène tout au long de la chaîne de distribution, et de renforcer la confiance des convives dans la qualité et la sécurité des repas servis.

4. Maîtrise des risques Sécurité des aliments : Les différentes activités de restauration appliquent la méthodologie HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), fondée sur les sept principes du Codex Alimentarius, programme conjoint de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et de l'Organisation Mondiale de la Santé.

Cette démarche repose sur une approche préventive de la sécurité des aliments, visant à identifier les dangers potentiels et à définir des mesures de maîtrise pour éliminer les risques à chaque étape de la préparation des produits. Elle couvre notamment la conformité des matières premières, la validation des processus internes, la détermination de la durée de vie des produits et leur utilisation finale par le consommateur. La mise en œuvre de la méthode HACCP implique également la formation des équipes, afin d'assurer la bonne application des principes et le respect des bonnes pratiques d'hygiène sur l'ensemble des sites. La France, l'Italie, L'Espagne sont certifiés ISO 22000 qui garantit que la sécurité sanitaire des aliments en maîtrisant les risques tout au long de la chaîne alimentaire et assure leur traçabilité et renforce la confiance des consommateurs.

5. Dispositif d'alerte qualité : Elior Group dispose d'un processus structuré en cas d'alerte liée aux TIAC (Toxi Infection Alimentaire Collective) ou à une contamination de produit. Une procédure ainsi que des canaux de communication (fournis au moment de la contractualisation) permettent à la fois aux clients et aux fournisseurs de signaler toute non-conformité ou incident suspecté. Dès la réception

du signalement, une procédure de suivi est déclenchée afin d'évaluer la situation, identifier la source du problème et activer les mesures correctives appropriées. Ce dispositif couvre l'ensemble de la chaîne, depuis l'amont (fournisseurs) jusqu'à l'aval (points de distribution et convives), et garantit une réactivité optimale pour préserver la sécurité des aliments.

2.7.5.2. Développer des menus bons et équilibrés (ESRS S4)

2.7.5.2.1. Répondre aux attentes clients et convives

Le Groupe travaille en permanence sur la valeur nutritionnelle de ses recettes, en portant une attention particulière à la sélection et à la composition des produits qui composent ses menus et en développant des offres adaptées aux nouvelles attentes des clients (donneurs d'ordres) et convives (utilisateur final).

Dialogue avec les clients :

Selon les filiales et les marchés, des commissions restaurant sont organisées au moins une fois par an. Ces commissions sont l'occasion d'échanger sur la nature des menus, la qualité des produits inclus dans les recettes ou encore les engagements nutritionnels.

Test convives :

En France sur le marché de l'éducation, chaque nouvelle recette élaborée est systématiquement testée auprès d'un panel de convives : si le taux d'approbation est inférieur à 70 %, la recette est retravaillée ; en dessous de 50 %, elle est écartée. Une recette n'est validée qu'à partir d'un taux d'adhésion supérieur à 70 %.

Questionnaire de satisfaction convives :

Les activités de restauration ont recours au retour d'expérience des convives qui peut prendre plusieurs formes : questionnaire, retour client direct sur site... qui viennent enrichir et modifier si besoin l'offre proposé au client.

Co-conception d'offre :

Le Groupe dispose de la capacité à développer des offres sur mesure, en co-construction avec ses clients, notamment à travers l'élaboration conjointe des cahiers des charges. Ces démarches de collaboration ont, ces dernières années, intégrées des thématiques liées à l'approvisionnement local, à la réduction de l'empreinte carbone et à la gestion des déchets.

2.7.5.2.2. Garantir une alimentation équilibrée et saine

Les équipes des nutritionnistes et des diététiciens dans les pays travaillent à :

- **Augmenter la part des légumineuses dans les recettes :** Les recommandations des organismes de référence en matière de nutrition encouragent à augmenter la part des ingrédients d'origine végétale tels que les légumineuses, les fruits et légumes, les céréales complètes, les graines et les fruits à coque. C'est pourquoi ces ingrédients occupent une place croissante dans les recettes, tant en variété qu'en volume.
- **Supprimer les substances controversées :** les équipes travaillent à retirer certains additifs ou certains ingrédients controversés de la composition de ces recettes : OGM, soja...En lien avec nos engagements biodiversité, nous avons pour projet de travailler à la diminution de commodités identifiées comme fortement exposé aux pesticides. (*Chapitre Biodiversité et écosystèmes, 2.3.5.2 S'approvisionner en produits et services durables)* et ainsi préserver la santé des consommateurs et de l'environnement.
- **Diminuer les apports en sel et en sucre :** Dans une logique d'amélioration continue de la qualité nutritionnelle des repas servis, Elior Group mobilise conjointement ses équipes culinaires, nutritionnelles et diététiques afin de réduire les apports en sel et en sucre dans l'ensemble de ses recettes. Cette démarche ne se limite pas à l'élaboration des menus : elle s'inscrit également dans un dialogue actif et permanent avec nos fournisseurs. Ensemble, nous travaillions à l'optimisation de la composition des ingrédients et produits utilisés, en encourageant par exemple la reformulation de certaines références pour les rendre plus équilibrées. Dans certains cas, ces initiatives débouchent sur des partenariats renforcés, pouvant aller jusqu'à la négociation d'une exclusivité sur les produits issus de ce travail commun. Cette approche collaborative permet non seulement d'améliorer la qualité nutritionnelle des repas proposés à nos convives, mais aussi de stimuler l'innovation et de diffuser de meilleures pratiques.
- **Élaboration de recette pour soutenir les personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques :** Pour améliorer le bien-être de ses convives dans les établissements de santé (hôpitaux, maisons de retraite, etc.), le Groupe propose des solutions adaptées aux différentes pathologies affectant les capacités des patients à s'alimenter notamment sur les sujets en lien avec la dénutrition, les pathologies liées au grand âge, polyhandicaps, etc.

FOCUS	Elior Santé et l'amélioration de l'offre alimentaire

Chez Elior Santé, l'évolution de nos prestations s'appuie sur les besoins des patients et des professionnels, en cohérence avec la transition alimentaire et nos engagements RSE. Acteur impliqué dans l'élaboration des recommandations nutritionnelles (SFNCM/AFDN), nous adaptons notre offre pour favoriser la prise alimentaire, lutter contre la dénutrition et réduire le gaspillage.

Ainsi la refonte de l'offre OPTIMUM à destination des patients hospitalisés intègre depuis janvier 2025 les nouvelles alimentations thérapeutiques avec les nouveaux seuils et intitulés. Les différentes compatibilités et incompatibilités des plats au regard des nouvelles alimentations thérapeutiques sont déclinées en cycles de menu spécifiques centralisés. Tout ceci est intégré dans le logiciel de prise de commande des établissements de Santé en lien avec les admissions. Dès la prescription médicale appliquée à un patient, les plats autorisés génèrent la déclinaison souhaitée avec les nouveaux critères.

2.7.5.3. Informer les consommateurs et utilisateurs (ESRS S4)

Le Groupe s'engage à aller au-delà du simple respect des réglementations locales en vigueur. En raison de la diversité des publics et des géographies, chaque entité développe de manière proactive des outils de communication et des animations pour accompagner les convives dans leurs choix alimentaire.

L'affichage environnemental :

Elior Group a développé des dispositifs d'affichage environnemental visant à sensibiliser les convives à l'impact de leur alimentation sur la planète et à guider leurs choix vers des pratiques plus durables. Ces outils intègrent notamment le *carbone-score*, qui renseigne sur l'empreinte carbone associée à chaque plat, ainsi que des indicateurs complémentaires relatifs à la préservation de la biodiversité ou à l'origine des produits (local, bio, certifié Haute Valeur Environnementale, etc.). L'objectif est de rendre visible, de manière simple et compréhensible, l'impact environnemental des repas afin de permettre à chacun d'orienter ses choix alimentaires en toute connaissance de cause. *(Chapitre Changement climatique, 2.2.5.1.2 Vers une offre plus durable)*

L'affichage santé :

Des dispositifs d'affichage santé sont développés afin d'accompagner les convives vers des choix alimentaires plus sains et équilibrés. Ces outils incluent notamment le *Nutri-Score*, qui permet une lecture simple et rapide de la qualité nutritionnelle des plats, ainsi que des dispositifs internes comme *Be-Well*, fondé sur une grille d'évaluation valorisant l'équilibre entre fibres, glucides, graisses saturées et autres nutriments essentiels. En rendant cette information accessible et transparente, l'objectif est de sensibiliser les consommateurs aux impacts de leur alimentation sur leur santé et de les inciter à privilégier les options les plus favorables à leur bien-être.

Les actions de sensibilisation :

Des sessions de sensibilisation aux bonnes habitudes nutritionnelles sont ainsi régulièrement organisées dans les restaurants. Animés par les nutritionnistes du Groupe ou par des experts externes spécialisés, ces événements permettent d'informer les convives sur l'importance des comportements alimentaires sains, en privilégiant notamment les fruits et légumes de saison.

2.7.5.4. Agir pour les communautés (ESRS S3)

2.7.5.4.1. La restauration collective : un accès à une alimentation pour tous.

La restauration scolaire constitue un outil de santé publique. En garantissant chaque jour aux élèves l'accès à un repas équilibré, parfois le seul véritable de la journée, elle contribue à réduire les inégalités alimentaires, à prévenir l'obésité infantile et à améliorer la qualité nutritionnelle globale. Au cours des dernières années, le secteur de la restauration a accompli des progrès significatifs pour renforcer la valeur nutritionnelle et la sécurité des repas servis, confirmant ainsi le rôle de la cantine dans l'amélioration du bien manger des jeunes générations (GEMRCN en France, Décret Royal sur les Cantines Scolaire en Espagne, NSLP aux États-Unis...).

Au-delà de sa fonction alimentaire, la cantine scolaire remplit également une mission éducative et sociale. Elle constitue un espace d'apprentissage du « bien manger », où les élèves découvrent l'équilibre alimentaire, le goût et la diversité culinaire. Elle favorise l'inclusion en garantissant à tous, y compris aux enfants issus de foyers en situation d'insécurité alimentaire, un accès équitable à une alimentation de qualité. En offrant un cadre commun de partage, elle participe aussi à la socialisation et au renforcement du lien entre enfants, indépendamment de leurs origines sociales ou culturelles.

Plus généralement, nos services de restauration et de services sont conçus pour être accessibles à tous, sans distinction d'âge, de condition sociale, d'état de santé ou de situation personnelle. Notre présence dans une diversité de lieux : crèches, établissements scolaires, entreprises, universités, établissements de santé et centres pénitentiaires, illustre cette volonté d'assurer une égalité d'accès à des prestations de qualité. Dans chacun de ces environnements, nous appliquons les mêmes standards en matière de nutrition, de santé et de sécurité, en tenant compte des régimes alimentaires spécifiques et des besoins particuliers des convives. Cette approche garantit que chacun bénéficie d'une alimentation adaptée et respectueuse, tout en affirmant notre responsabilité à contribuer à l'égalité des chances et à la cohésion sociale.

2.7.5.4.2. Ancrage territorial et action sociétale d'Elior Group

Ancrage territorial :

L'organisation décentralisée du Groupe permet à chaque région d'adapter ses offres aux spécificités locales et de répondre aux attentes des communautés. Par exemple, les activités du pôle urbain contribue à renforcer l'attractivité et la qualité de vie des territoires par ses activités : installation d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques, modernisation de l'éclairage public et services de télésurveillance. Ces actions participent à sécuriser l'espace urbain et à favoriser l'émergence de mobilités bas carbone, en cohérence avec la loi LOM. En combinant transition écologique, confort d'usage et amélioration du cadre de vie, le Groupe se positionne comme un partenaire clé du développement durable et de la compétitivité des villes.

Au-delà des services rendus, le Groupe joue également un rôle d'inclusion sociale par sa politique de recrutement local. En privilégiant l'emploi sur les territoires où il est implanté, il participe à renforcer le tissu économique local, à favoriser l'insertion professionnelle et à maintenir des compétences de proximité. Cette approche contribue à créer des bénéfices directs pour les communautés affectées, en améliorant leur qualité de vie et en renforçant la cohésion sociale.

Actions d'utilité sociale :

En cohérence avec ses valeurs, Elior Group soutient des actions sociétales qui renforcent le développement socio-économique des territoires et améliorent le quotidien des communautés affectées. La gouvernance de ces projets repose sur un cadre défini par la Direction Compliance et la Direction RSE, garantissant à la fois le respect des règles éthiques et la pertinence des causes soutenues. Les initiatives, portées par les directeurs généraux puis validées par le service Compliance, s'inscrivent dans les valeurs du Groupe : améliorer l'alimentation et la santé par la nutrition, favoriser l'inclusion sociale et professionnelle, et protéger l'environnement.

Ces actions produisent des effets tangibles pour les communautés locales : soutien alimentaire aux populations vulnérables, accompagnement à l'emploi et à l'insertion, amélioration de l'accès à des services de proximité ou encore renforcement des initiatives environnementales sur les territoires. Les projets, qu'ils soient initiés par des collaborateurs ou proposés par des associations, reposent sur un dialogue continu avec les parties prenantes.

En France, les actions d'utilité sociale sont structurées en deux volets complémentaires : des programmes ponctuels (collectes solidaires, mécénat de compétences, mobilisations locales) qui apportent une réponse immédiate à des besoins sociaux identifiés, et des programmes permanents (don sur salaire, dons alimentaires) qui assurent une contribution durable au tissu social et économique des territoires.

FOCUS	Justice 2 Chances et Elior Group

Dans le cadre de sa stratégie d'inclusion professionnelle, Elior Group s'est fortement engagé aux côtés de l'association Justice Deuxième Chance pour favoriser la réinsertion de personnes détenues ou sous-main de justice. Depuis 2023, nous participons activement au programme « Un métier, une chance », mis en place notamment au centre pénitentiaire de Villepinte et élargi en 2024 au centre pénitentiaire de Paris-La Santé. Ce programme repose sur une approche complète : identification des bénéficiaires motivés, formation aux métiers en tension (restauration, services, espaces verts...), accompagnement personnalisé et préparation à la sortie avec un accès privilégié à des opportunités d'emploi.
L'implication d'Elior Group va au-delà du simple partenariat : nos équipes se rendent directement dans les établissements pénitentiaires pour former, encadrer et accompagner les participants, leur permettant ainsi d'acquérir des compétences concrètes et transférables. En parallèle, nous mobilisons nos services RH et opérationnels pour offrir des débouchés réels dans nos activités, en ouvrant nos processus de recrutement à des profils souvent exclus. Nous avons également mis en place des actions de sensibilisation en interne, afin de préparer nos collaborateurs à accueillir ces nouveaux profils dans un cadre respectueux et bienveillant.
Cette initiative répond à un double enjeu : lever les freins qui empêchent certains publics d'accéder à l'emploi malgré leurs compétences et leur motivation, et apporter une réponse concrète aux tensions de recrutement dans nos métiers. Elle illustre ainsi une démarche « gagnant-gagnant », où l'entreprise et la société trouvent toutes deux un bénéfice : pour les bénéficiaires, une seconde chance de se réinsérer durablement grâce au travail ; pour Elior Group, une façon de renforcer son rôle sociétal, de contribuer à la cohésion sociale et d'affirmer sa responsabilité en tant qu'acteur ancré dans les territoires.

2.7.6. Indicateurs de performances

	2023-2024	2024-2025	Variation	Périmètre	Taux de couverture
Nombre d'audit d'hygiènes réalisées	14793	**14 567**	- 1,5%	Restauration	100%
Part de plat nutri-score (ou équivalent) A et B	48,6%	**61,1%**	25,64%	Restauration	100%

Le nombre d'audits d'hygiène réalisés au sein du Groupe reste stable, reflet de l'importance constante accordée par Elior à la sécurité des aliments et aux dispositifs de contrôle.

Globalement, la part de plat Nutri-score a augmenté de 25,64 % à l'échelle du Groupe, traduisant une réelle volonté d'améliorer la qualité nutritionnelle des repas proposés tout en préservant les ressources de la planète. Elior Italy a contribué de manière significative à cette progression, en redéfinissant son périmètre d'analyse et en introduisant de nouvelles recettes plus équilibrées.

En France, les recettes sont comptabilisées en fonction de leur fréquence d'apparition dans les restaurants, tandis que la définition d'un plat sain varie selon les pays. Elior France s'appuie notamment sur le Nutri-Score, alors qu'Elior UK qualifie un plat de « sain » lorsqu'il contient plus de 3 g de fibres pour 100 g, plus de 12 % de l'apport énergétique sous forme de protéines et moins de 1,5 g d'acides gras saturés pour 100 g. En Espagne, l'intégration des recettes locales dans le logiciel *Evan* a également contribué à la hausse du taux de recettes saines observée dans le pays.

2.8. Gouvernance (ESRS G1)

2.8.1. Contexte et enjeux

Elior Group s'engage à conduire ses activités avec intégrité et responsabilité, en luttant activement contre la corruption, le versement de pots-de-vin, les paiements de facilitation, la fraude, le détournement de fonds ou encore l'utilisation abusive des ressources du Groupe. Cet engagement s'appuie sur des politiques et procédures de conformité applicables à l'ensemble des collaborateurs, filiales ainsi qu'à certains fournisseurs et partenaires commerciaux. Ces dispositifs définissent un cadre de gouvernance et de responsabilité, garantissant des pratiques éthiques et conformes aux normes internationales.

Dans le prolongement de cette exigence de conduite responsable, Elior Group intègre également les enjeux sociétaux émergents dans la gestion de sa chaîne de valeur. Parmi eux, la prise en compte du bien-être animal occupe une place croissante, en réponse aux attentes de la société civile et aux évolutions rapides des modes de consommation, notamment en Europe. Le Groupe accompagne ces transformations en adaptant ses pratiques d'approvisionnement et en renforçant ses exigences vis-à-vis de ses partenaires, afin de promouvoir des filières plus respectueuses du bien-être animal et plus durables.

2.8.2. Les impacts, risques et opportunités

2.8.2.1. Identification des impacts, risques et opportunités matériels

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, le Groupe a mené une consultation de ses parties prenantes afin d'identifier leurs attentes sur les enjeux de conduite et d'éthique des affaires. *(Chapitre 2.1.2 Analyse de double matérialité)* Cette démarche a été enrichie par un travail conjoint avec la Direction de la Compliance, notamment à partir de la cartographie des risques qu'elle pilote, afin d'intégrer les enjeux liés à la conduite des affaires et à l'éthique. Enfin, une collaboration avec la Direction Financière a permis d'évaluer les risques financiers associés, garantissant une approche consolidée et alignée avec les pratiques de gouvernance du Groupe.

Les études menées constituent les éléments qui ont nourris et enrichis la matrice de double matérialité afin d'identifier les impacts risques et opportunités matériels pour le groupe.

2.8.2.2. Les impacts, risques et opportunités matériels

Sous thème		Description des IRO	Politiques	Actions
Corruption et versement des pots de vins	**R** CT	L'exposition à des actes de corruption, de détournements de fonds, de favoritisme ou de conflits d'intérêts dans le cadre des appels d'offres ou de la gestion des relations commerciales représente un risque légal pour le Groupe. De tels agissements pourraient entraîner des sanctions pénales, financières, ainsi qu'une dégradation de la réputation, compromettant la confiance des parties prenantes et la pérennité des activités.	Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence	Formations obligatoires Dispositif d'alerte Contrôles internes Audits
Bien-être animal	**I-** CT MT	Les choix d'achat du Groupe, notamment en produits d'origine animale, peuvent contribuer au maintien de pratiques d'élevage, de transport et d'abattage ne respectant pas les standards de bien-être animal.	Politique de Bien-être animal	Dialogue avec les fournisseurs Cuisiner autrement
	R CT	En Europe, la réglementation « *Out of cage* » pousse les fournisseurs à transitionner vers des alternatives plus en adéquation avec les critères en lien avec le bien-être animal. Cette transition impact directement le cout des produits entrainant un risque financier pour le groupe		

IRO: R= Risque, I-= Impact négatif

Horizon: CT = Court Terme, MT = Moyen Terme

2.8.3. Cibles liées à la conduite des affaires

Dans le cadre de sa politique pour une alimentation responsable et respectueuse du bien-être animal, le Groupe souhaite contribuer à l'évolution des pratiques d'élevage et répondre aux attentes croissantes de ses parties prenantes en matière d'éthique et de durabilité. Le Groupe s'est fixé pour ambition d'atteindre **100 % d'œufs hors cage d'ici à 2030**, avec des jalons intermédiaires entre 2025 et 2028 pour certaines zones, marquant une étape clé vers la réussite à l'atteinte des engagements pris par le Groupe en 2017 et sur le périmètre d'origine.

2.8.4. Politiques en liens avec la conduite des affaires

2.8.4.1. La gouvernance

Elior Group s'est doté d'une fonction dédiée à la compliance et à la prévention de la corruption, avec la nomination d'un Group Compliance Officer chargé de piloter et de déployer le programme de conformité à l'échelle du Groupe. Cette organisation s'appuie sur un réseau de référents compliance déployé dans chacun des pays et entités du Groupe. Principalement issus des directions juridiques et financières, ces référents assurent le relais des politiques au niveau local. Le Conseil d'administration et les membres du Comex sont sensibilisés aux enjeux éthiques afin de s'assurer d'une gouvernance complète en matière d'éthique et de conduite des affaires. Depuis novembre 2020, ce dispositif relève de la responsabilité de la Direction Juridique et Compliance Groupe, comme présenté au *Chapitre 2.11 Compliance.*

La politique de bien-être animal est pilotée au niveau central par la Direction RSE Groupe, chargée de définir la feuille de route, de suivre sa mise en œuvre en fonction des enjeux matériels et du modèle d'affaires, et de rendre compte des progrès réalisés directement au Comité RSE. Son déploiement repose également sur une organisation locale, assurée par les référents et directeurs RSE de chaque pays, qui collaborent étroitement avec leurs directions achats afin d'adapter et d'appliquer les engagements du Groupe aux spécificités locales. En tant que véritable projet d'entreprise, cette politique mobilise l'ensemble des fonctions, de la RSE au marketing, en passant par les équipes commerciales, financières, d'innovation culinaire, ainsi que les services achats et qualité.

2.8.4.2. Les politiques

2.8.4.2.1. Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Elior Group conduit ses activités dans le respect des plus hauts standards éthiques et dans une démarche de conformité avec les grands principes internationaux, tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, le Global Compact des Nations Unies et les Objectifs de développement durable.

Afin de favoriser l'appropriation de ses principes d'éthique, Elior Group a mis à jour en 2023 son Guide de l'Intégrité, qui constitue le Code de conduite anticorruption du Groupe. Ce document définit des règles claires et fournit des recommandations pratiques visant à promouvoir un comportement intègre et à prévenir les risques de corruption. Il est complété par un ensemble de politiques anticorruption encadrant notamment les cadeaux et invitations, les relations avec les intermédiaires, le sponsoring et le mécénat, ainsi que la gestion des conflits d'intérêts. Ces politiques sont appliquées de manière homogène dans l'ensemble du Groupe, tout en intégrant certaines spécificités locales lorsque cela est nécessaire. Leur mise à jour régulière reflète l'évolution de la gouvernance du Groupe et réaffirme son exigence en matière d'intégrité.

Dans ce cadre, Elior Group proscrit toute forme de corruption et de trafic d'influence. Le Groupe se conforme à l'ensemble des lois et réglementations applicables dans ce domaine, et notamment aux exigences définies par la loi Sapin II en France. Il réaffirme ainsi son engagement à prévenir toute pratique contraire à l'éthique, à l'équité et à la transparence, en garantissant une conduite des affaires irréprochable et alignée avec les valeurs fondamentales qui guident ses activités.

Le programme de conformité du Groupe repose sur une approche structurée et intégrée au dispositif de gouvernance. Il s'articule autour de quatre piliers :

- La prévention des risques
- La sensibilisation et la formation
- La détection et le traitement des alertes
- Le contrôle et l'amélioration continue

Plus d'information sur les politiques en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, au chapitre 2.11.1 Les principes d'éthique et lutte contre la corruption.

2.8.4.2.2. Bien-être animal

En 2023, Elior Group a actualisé sa politique de bien-être animal, réaffirmant ainsi son engagement en faveur de la protection des animaux et de la promotion de pratiques d'élevage responsables. Le Groupe reconnaît que le bien-être animal constitue un élément clé d'une chaîne d'approvisionnement durable et contribue à la qualité et à la sécurité des produits servis. Bien qu'Elior Group ne soit pas propriétaire d'exploitations agricoles ou d'unités de transformation, il est conscient de sa responsabilité de tisser des liens de confiance constructifs avec ses fournisseurs afin de s'assurer de la prise en compte du bien-être animal.

Aux côtés de ces derniers, le groupe a fait le choix de privilégier l'approvisionnement local, direct, en circuit court et de saison, lorsque cela est possible. L'objectif est ainsi d'avoir un impact socio-économique positif en développant des relations avec des fournisseurs locaux, afin de renforcer l'ancrage territorial et de créer plus de débouchés et de visibilité pour les producteurs de proximité.

Le groupe poursuit ce travail d'accompagnement avec ses clients. Partout où ils exercent leur savoir-faire, les équipes d'Elior Group sensibilisent les convives aux enjeux de l'alimentation responsable. Dernier maillon de son écosystème, le groupe est convaincu que l'évolution de la cause du bien-être animal passe par le choix d'une assiette durable et de qualité.

Choisir de s'engager pour le bien-être animal, c'est s'engager pour une production plus respectueuse de l'environnement. L'impact de l'élevage sur le changement climatique et sur l'érosion de la biodiversité a été largement souligné. Un choix durable du point de vue environnemental est donc également un choix éthique en matière de bien-être animal.

2.8.5. Les plans d'actions

2.8.5.1. Lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence constitue un pilier central de la gouvernance d'Elior Group. À ce titre, le Groupe a mis en place un dispositif structuré qui s'articule autour des principales exigences internationales et réglementaires. Ce dispositif comprend :

- la mise à jour régulière de la cartographie des risques,
- la formation des collaborateurs,
- l'adoption d'un code de conduite,
- la mise à disposition d'une ligne d'alerte *(détaillé au Chapitre 2.6.7.2.4 - Assurer le respect des droits humains au travail)*
- la mise en œuvre de procédures d'évaluation des tiers et de procédures comptables internes,
- ainsi que l'existence de mesures disciplinaires et de mécanismes de contrôle interne.

En complément, le plan d'action prévoit : la réalisation d'audits de conformité et de tests de contrôle pour évaluer l'efficacité du dispositif– la diffusion d'une culture d'intégrité à travers des campagnes de communication internes et la publication régulière de bonnes pratiques– le renforcement du reporting auprès du Comité d'audit et de conformité, garantissant un suivi transparent des actions menées et des incidents éventuels– et la coordination avec la Direction RSE pour assurer la cohérence entre la conformité, l'éthique et les engagements sociétaux du Groupe.

L'ensemble de ces actions sont formalisées au sein de notre guide de l'intégrité (Code de conduite) mis à disposition de chaque collaborateur sur l'intranet et à destination de nos parties prenantes sur le site d'Elior Group.

Le groupe n'a pas fait l'objet de condamnation pour corruption sur 2024-2025.

Plus d'information sur les actions en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, au chapitre 2.11.1 Les principes d'éthique et lutte contre la corruption.

2.8.5.2. Agir en faveur du bien-être animal

Les plans d'actions en lien avec le bien-être animal sont structurés autour de 4 piliers :

Acheter autrement :

L'avancée sur le bien-être animal repose avant tout sur la capacité d'approvisionnement disponible et donc sur le niveau de maturité de transition des filières agricoles. Chaque pays a engagé un dialogue avec ses parties prenantes afin d'adapter la démarche aux spécificités de marché et au rythme de transition possible vers un modèle plus en adéquation avec la qualité de vie de l'animal. En effet, la progression vers ce système dépend de sensibilités sociétales variables selon les géographies, ce qui explique des écarts de maturité et des difficultés d'approvisionnement.

De plus, la transition implique pour les éleveurs des investissements importants dans leurs infrastructures, qui peuvent constituer un frein. Dans les cas où les fournisseurs souhaitent s'engager dans cette évolution, nous les accompagnons en leur apportant un soutien concret, notamment à travers des engagements sur des volumes d'achat permettant de sécuriser leur transition. Par ailleurs, nous intégrons dans nos approvisionnements des produits labellisés dont les cahiers des charges garantissent des conditions d'élevage conformes aux cinq libertés fondamentales du bien-être animal. *(Chapitre E4 - Biodiversité et écosystèmes, 2.3.3.2 Politique d'achat durable, 2.3.5.2 S'approvisionner en produit et service durable)*

Cuisiner autrement :

Associé au bien-être animal, se joue également la capacité de nos offres à gagner en résilience face à la dépendance aux protéines animales, un sujet central dans le dialogue avec nos parties prenantes, notamment les ONG. Pour y répondre, nous avons engagé plusieurs leviers complémentaires. D'une part, nous renforçons la végétalisation des assiettes à travers le développement de recettes végétariennes et véganes, ainsi que des Plats Durables qui limitent les apports en viande tout en préservant l'équilibre nutritionnel. D'autre part, nous misons sur l'innovation culinaire et l'introduction de produits alternatifs, qu'il s'agisse de protéines végétales ou de substituts aux produits d'origine animale, y compris les alternatives aux produits laitiers et aux œufs. Ces évolutions permettent d'élargir la diversité des sources de protéines proposées, de soutenir les filières engagées pour le bien-être animal, de sécuriser nos approvisionnements et d'assurer une qualité nutritionnelle renforcée, avec moins de sucre, de sel et d'additifs, en cohérence avec notre engagement pour une alimentation saine et durable. *(Chapitre S3/S4, Consommateurs finaux et communautés, 2.7.3.2 Politique, 2.7.5.2 Développer des menus bons et équilibrés)*

Vendre autrement :

Elior Group n'est qu'un maillon d'une chaîne de valeur qui repose à la fois sur l'engagement de ses fournisseurs en amont et sur l'évolution des pratiques alimentaires de ses clients en aval. La réussite de la transition vers des offres intégrant pleinement le bien-être animal dépend donc aussi de la sensibilisation et de l'adhésion des convives. Pour accompagner nos clients vers des choix plus durables, nous intégrons des actions de communication et de pédagogie dès la phase d'appel d'offres, puis directement sur site à travers des campagnes d'affichage et d'information dans les restaurants. Ces initiatives visent à rendre les enjeux de bien-être animal plus accessibles et à encourager une adoption progressive de nouvelles habitudes alimentaires, en cohérence avec nos engagements en matière de durabilité.

Communiquer autrement :

Depuis 2023, Elior Group a renforcé sa communication sur ses performances en matière de bien-être animal. Le Groupe adopte une démarche de transparence en partageant non seulement ses avancées, mais également les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs fixés en 2017. Les échanges réguliers avec les ONG spécialisées ont permis d'affiner le niveau de détail des reporting et d'enrichir le suivi des engagements. Deux publications sont réalisées chaque année : une première dans le cadre du rapport de durabilité, qui présente les résultats de performance de l'exercice écoulé, et une seconde à mi-parcours, consacrée aux progrès réalisés ainsi qu'aux principaux défis restant à relever. Parallèlement au dialogue avec les ONG, Elior Group est membre fondateur du GCAW. Dans le cadre des échanges mensuels entre les membres de cette initiative, nous partageons nos réflexions sur les défis et les leviers auxquels les entreprises doivent faire face dans un contexte de développement économique et au sein d'une chaîne de valeur complexe. GCAW communique régulièrement au public sur les avancées et les résultats des échanges entre entreprises du secteur agroalimentaire.

2.8.6. Indicateurs de performances

Résultats liés aux indicateurs "Aimer sa Terre - Horizon 2030" - Bien-être animal

Indicateurs œufs hors cage	2023-2024	2024-2025
Elior Restauration France	29,51%	41,21%
Elior UK	64,54%	73,33%
Serunion Espagne	2,01%	1,83%
Serunion Portugal	-	24,03%
Elior Italie	36,20%	41,96%
Elior NA	11,50%	15,81%
Elior India	0,19%	5,03%
Elior Hong Kong	-	0%
TOTAL GROUPE	**19,7%**	**24,6%**

En 2024-2025, Elior Group a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route "Aimer sa Terre – Horizon 2030", confirmant sa trajectoire vers un approvisionnement 100 % hors cage. Malgré un contexte mondial marqué par la crise de la grippe aviaire, l'inflation et des perturbations logistiques majeures, le Groupe a su faire preuve de résilience et de constance dans ses engagements en matière de bien-être animal.

En France, le dialogue constant avec les fournisseurs a permis d'atteindre 98 % d'œufs coquilles hors cage à fin août 2025, marquant ainsi la réalisation de l'objectif fixé. En Amérique du Nord, Elior a choisi de renforcer l'approvisionnement en œufs liquides hors cage, tout en réduisant de 60 % les volumes d'œufs coquilles, illustrant une transition active vers des filières plus durables. Depuis mai 2025, Elior UK affiche 95 % d'œufs coquilles et liquides hors cage, et Elior Italie a enregistré une progression de 24 % sur les volumes d'œufs liquides issus de ces filières. Serunion Espagne a travaillé sur une feuille de route opérationnelle afin d'atteindre 100 % d'œufs coquilles en 2027 et d'œufs liquides en 2030.

Cette performance repose sur un dialogue étroit avec les fournisseurs, qui a permis d'anticiper les tensions d'approvisionnement et de sécuriser les volumes hors cage, ainsi que sur une gouvernance alliant autonomie locale et cadre commun, garantissant la cohérence des actions à l'échelle du Groupe. Grâce à cette organisation flexible, chaque filiale a pu adapter sa stratégie aux réalités du marché, tout en soutenant les filières nationales.

	2023-2024	2024-2025	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Part d'achats de poulets labellisés	29,9%	**34,9%**	16,56%	99%	*Activités de services, Elior India, Serunion Portugal, Elior Hong Kong*

En cohérence avec la stratégie « Aimer sa Terre - Horizon 2030 » et les engagements pris dès 2017 en faveur d'un approvisionnement 100 % conforme aux critères ECC/BCC, Elior Group poursuit ses progrès et enregistre en 2024-2025 une hausse de 16 % des volumes de poulet issus de filières durables.

Cette avancée reflète une mobilisation collective au sein des pays, avec une dynamique particulièrement marquée au Royaume-Uni, où 52 % des achats de poulet proviennent désormais de filières labellisées. Ce résultat témoigne d'un effort réel, dans un contexte où les volumes totaux de poulet n'ont progressé que de 12 %, alors que les achats de poulet labellisé ont, eux, augmenté de 30 %.

Cette évolution s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe visant à favoriser des approvisionnements plus durables et moins carbonés, tout en soutenant des pratiques d'élevage plus responsables. Là encore, la qualité du dialogue avec nos fournisseurs a été déterminante pour accompagner cette transformation et sécuriser des volumes en ligne avec nos ambitions de durabilité.

2.9. Notes méthodologiques et annexes CSRD

2.9.1. Période de reporting

La campagne annuelle est organisée pour l'établissement de l'état de durabilité. La période retenue pour le reporting annuel est l'année fiscale (du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025). Cette période de reporting diffère de celle couramment utilisée pour Elior Group. En effet, le Groupe avait pour habitude de clôturer les indicateurs environnementaux deux mois avant la clôture fiscale. Afin d'être en alignement avec les normes ESRS, la période de reporting a été modifiée.

2.9.2. Périmètre de consolidation (ESRS2 - BP1)

Cet état de durabilité est établi sur la base du périmètre consolidé d'Elior Group tel que présenté au *chapitre 4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés,* du présent document avec toutefois des exceptions détaillées ci-après et il couvre l'ensemble de notre chaîne de valeur comme présenté au *chapitre 2.1.3.1 La chaîne de valeur*.

La publication de cet état de durabilité a été autorisée par le Conseil d'administration en date du 18 décembre 2025.

Le périmètre de reporting du rapport de durabilité comporte des incertitudes et repose parfois sur des estimations et est aligné aux états financiers, sous réserve des exceptions particulières :

- Les sociétés détenues à moins de 50% et sans participation au board
- Les sociétés nouvellement intégrées et dont les informations ne sont pas encore remontées au sein de nos systèmes (RSE, RH, Comptable...)
- Les sociétés consolidées par mise en équivalence (influence notable)
- Dans ce périmètre, il est possible d'exclure certaines petites entités à titre exceptionnel, à la condition que :
  - Leur contribution cumulée reste inférieure à 5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe ou du total des effectifs.
  - Que les risques associés à ces entités ne soient pas significatifs pour le Groupe.

Les cas d'exclusion retenus sont précisés dans le paragraphe suivant.

Entreprise	% d'employés	% CA Groupe	Commentaires
Derichebourg Aéronautic Services - Canada	0,001%	0%	Réouverture des filiales qui avaient été fermées à la suite de la crise du Covid qui a perturbé de manière très significative le secteur de l'aéronautiques. Leur impact global sur les enjeux et les risques en matière de durabilité étant marginal, leur intégration dans le périmètre de reporting sera réévaluée à mesure de leur montée en charge opérationnelle.
Derichebourg Aéronautic Services – North America	0,003%	0,003%	
Augael - DAS	0,002%	0,03%	Ces deux filiales ont été exclues en raison de leur poids négligeable dans les indicateurs consolidés du Groupe. De plus, l'évaluation de leurs risques ESG n'a mis en évidence aucune exposition substantielle, ni en termes d'émissions carbone, ni au regard des indicateurs sociaux. Ces éléments confirment l'absence d'impact matériel sur les enjeux de durabilité.
Derichebourg Aéronautic Services – China	0,01%	0,01%	
Derichebourg aeronautics services Belgium	0,002%	0,001%	Création de ces deux filiales à la suite de l'acquisition de SACI Technology en juillet 2025. L'impact global sur les enjeux et les risques en matière de durabilité reste marginal.
Derichebourg aeronautics services North	0,04%	0,012%	
Roullet Fransac	0,001%	0%	Acquisition 4 jours avant la clôture ce qui a rendu impossible l'intégration de cette entité dans nos systèmes. L'impact global sur les enjeux et les risques en matière de durabilité reste marginal
Platos - Elior India	0,04%	0,011%	Aout 25 - Une plateforme digitale fondée en 2019, spécialisée dans la gestion de cafétérias d'entreprise.

Les entités ou sites cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre.

2.9.3. Méthodologie de collecte de données

Pour garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble de son périmètre de reporting, Elior diffuse à toutes ses entités opérationnelles un protocole regroupant l'ensemble des définitions des indicateurs extra-financiers (sociaux, environnementaux et sociétaux) ainsi que la définition, les inclusions, exclusions et les méthodes de calcul associées. Ce protocole est mis à jour annuellement, et sert 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 du Groupe Elior est organisé autour de différents 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.

Département RH qui assure la collecte et la consolidation des données sociales en animant son réseau de correspondants RH : la collecte des données relatives aux ressources humaines au niveau des entités opérationnelles est pilotée par les correspondants RH qui assurent leur contrôle et leur cohérence. En cas d'écart significatif identifié, une analyse est effectuée en vue d'expliquer cette variation ou bien pour la corriger.

Les indicateurs extra-financiers du Groupe sont issus de différentes sources (systèmes de paie, achat...) selon les pays. L'ensemble des données nécessaires au reporting RSE est reporté dans un seul outil de consolidation.

2.9.4. Définitions, incertitudes, omissions et hypothèses de reporting (ESRS2 - BP2)

2.9.4.1. Omissions, incertitudes, estimations

Les incertitudes relatives à la qualité des données calculées pour les informations en lien avec les ESRS ou notre feuille de route RSE « Aimer sa terre – Horizon 2030 » résultent principalement de l'indisponibilité de certaines données au niveau de certaines filiales, dont l'impact demeure toutefois limité à l'échelle du Groupe. Une amélioration progressive de la granularité des données collectées est prévue tout au long de la mise en œuvre de la feuille de route RSE, dans le respect du principe de proportionnalité des moyens humains et financiers par rapport à la taille des filiales concernées.

Le taux de couverture des indicateurs est calculé sur la base du chiffre d'affaires par secteur d'activité, tel qu'indiqué dans la colonne « périmètre », en référence au chiffre d'affaires consolidé présenté dans le *chapitre* 4.2. *Analyse de l'activité et des résultats consolidés.* Il est présenté lorsque cela est nécessaire dans les tableaux liés aux indicateurs de performance. À titre d'illustration, pour les activités de restauration, le calcul repose sur le chiffre d'affaires consolidé total de ce segment, duquel ont été exclus les business units non concernées par l'indicateur considéré.

Les données non publiées :

Investissements associés au plan de décarbonation climatique (E1-3) : Les engagements climatiques et environnementaux d'Elior Group sont pleinement intégrés au plan stratégique et dans les processus budgétaires de chaque entité. Les CapEx et OpEx liés aux actions de décarbonation ont été identifiés et intégrés aux budgets annuels. Les éléments financiers du plan de décarbonation ne sont pas publiés car les OPEX et CAPEX liés à la décarbonation sont totalement intégrés dans les budgets existants, ce qui ne permet pas de les isoler.

Les projections ne couvrent pour l'instant que la première année, alignée sur le budget 2025-2026, et non jusqu'en 2030, car les évolutions des activités, du contexte et de la réglementation sont fluctuants et nécessitent des réévaluations annuelles.

Dans ce cadre, et compte tenu du caractère encore incertain et évolutif de ces montants, Elior Group ne publie pas, à ce stade, d'estimation consolidée des investissements nécessaires à son plan de décarbonation, tout en travaillant à en renforcer la précision et la comparabilité pour les prochains exercices.

La contribution quantitative aux leviers de décarbonation (E1-4) : Pour cette première année de reporting, Elior a fait le choix de présenter une projection fondée sur des données réelles plutôt que sur des estimations. Cette approche vise à garantir un niveau de transparence renforcé, en s'appuyant sur des informations directement issues des opérations, et offre une vision plus réaliste et plus fiable des trajectoires de réduction attendues. Les projections affinées et pleinement conformes à l'article 34(f) seront intégrées lors du prochain exercice.

Les incidences sur la biodiversité et les écosystèmes au niveau des sites (E4-5) : L'évaluation des incidences repose aujourd'hui sur l'outil IBAT, qui applique un rayon standardisé de 50 km autour des sites. Toutefois, ce périmètre est jugé excessivement large et scientifiquement imprécis par les spécialistes, aucune méthodologie reconnue ne définissant actuellement un rayon d'impact pertinent pour nos activités.

Cette limite méthodologique crée une incertitude dans l'interprétation des résultats. Le Groupe mènera une étude dédiée afin de définir un rayon d'analyse pertinent et adapté aux typologies de sites.

Les données estimées :

Les consommations de gaz et d'électricité (E1-5): Lorsque les données de consommation n'étaient pas disponibles sur une période donnée, les consommations prises en compte ont été celles de l'année précédente.

Le scope 3 sur le bilan des émissions carbone (E1-6): Des hypothèses et des ratios ont également été utilisés. Les éléments sont plus largement détaillés en *2.9.4.3.*

Les données avec une limitation de périmètre :

Les déchets sortants (E5-5) : La qualité des données relatives aux volumes de déchets et à leurs filières de traitement varie selon les pays où le Groupe opère. Dans de nombreuses zones géographiques, les déchets sont pris en charge directement par les services de la collectivité et la facturation se fait via une taxe forfaitaire indépendante des volumes réellement collectés. Cette situation limite la capacité à obtenir des informations complètes, notamment sur les tonnages et les taux de valorisation.

Afin de réduire cette incertitude, le Groupe étudiera les solutions permettant d'améliorer la collecte des données en amont, notamment au niveau des points de production et avant la prise en charge par les opérateurs municipaux.

2.9.4.2. Informations Générales

Matrice de double matérialité

Elior Group a fait le choix de conduire son analyse de double matérialité sans accompagnement externe, en s'appuyant sur une méthodologie développée en interne. Cette approche a fait l'objet d'une revue préliminaire par un tiers indépendant en 2024. Toutefois, l'analyse des premiers rapports de durabilité publiés sur le marché ont mis en lumière la nécessité de renforcer notre démarche afin de mieux répondre aux standards attendus par le marché.

Dans cette optique, la matrice de double matérialité a été révisée en profondeur, sur la base des référentiels de place, sans nouvelle consultation formelle des parties prenantes à ce stade. Nous avons pour ambition de faire valider les résultats de la double matérialité par les parties prenantes sur l'exercice 2025-2026, conforme à la méthodologie détaillée au chapitre 2.1.2, afin de garantir une analyse plus robuste, alignée avec les exigences de la CSRD et de ses normes associées.

Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV 4)

Elements essentiels de la vigilance raisonnable	Section dans le rapport d'enregistrement universel
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	2.1.1 Gouvernance ESG 2.1.3 Stratégie ESG
Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la vigilance raisonnable	2.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	2.1.2 Analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	Voir les politiques et actions des ESRS E1, E4, E5, S1, S3, S4 et G1.
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Voir les sections cibles et indicateurs de performances des ESRS E1, E4, E5, S1, S3, S4 et G1.

2.9.4.3. Indicateurs environnementaux

E1-3 - Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique.

Recettes durables : Une recette est considérée comme durable lorsqu'elle émet moins de 180 g de CO_2e pour 100 g de repas. Il s'agit notamment des repas végétariens ou végétaliens, ou de ceux intégrant une protéine à faible intensité carbone ou une réduction de la portion protéique.

E1-4 – MDR-T - Méthodologie utilisée pour définir les cibles.

Dans le cadre du pilotage de notre trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre, Elior Group s'appuie sur la plateforme Tennaxia Climat (anciennement Traace), utilisée comme outil central de modélisation, de simulation et de suivi. Cette plateforme nous permet d'évaluer l'impact attendu des leviers de décarbonation identifiés, à la fois au niveau des filiales opérationnelles et en consolidation au niveau du Groupe. Les objectifs de réduction des émissions sont définis sur la base des hypothèses et de la méthodologie intégrées dans l'outil, alignées avec les grands cadres de référence internationaux (Accord de Paris, trajectoires 1,5 °C du GIEC) et, lorsque pertinent, les objectifs réglementaires européens ou nationaux.

E1-5-Consommation d'énergie et mix énergétique

Le Groupe Elior intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients, en France et à l'international, où les données relatives aux consommations de flux (électricité, gaz) ne sont pas toujours disponibles. La collecte de ces informations repose principalement sur les données transmises par les fournisseurs ou sur les comptages internes lorsque le Groupe est titulaire du contrat de fourniture.

Cette configuration limite la disponibilité et la précision des données pour certains sites exploités au nom de clients tiers, pour lesquels Elior ne dispose pas d'un accès direct aux factures ou aux relevés de consommation. En conséquence, les volumes d'énergie pris en compte concernent principalement les cuisines centrales et sites où Elior est facturé directement.

Lorsque les données réelles ne peuvent être collectées pour l'ensemble de la période de reporting, le Groupe procède à des estimations fondées sur les consommations historiques de l'exercice N-1, ajustées le cas échéant en fonction du niveau d'activité. Cette approche permet d'assurer la continuité, la cohérence et la comparabilité des indicateurs tout en reconnaissant les incertitudes liées à la disponibilité des données fournisseurs et contractuelles.

Produits à base de charbon: À ce jour, le Groupe n'est pas en mesure d'extraire, avec certitude ou par hypothèse, la part de consommation liée au charbon au sein du mix énergétique.

Produits à base de pétrole brut et de produits pétroliers: Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations de carburant de la flotte automobile du Groupe (diesel, essence et GNR). La donnée est déclarée en MWh de pouvoir calorifique inférieur avec un facteur de conversion issu de l'ADEME, 1,075 PCI - carburant diesel.

Produits à base de gaz naturel: Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations de gaz non renouvelable sur nos sites, ainsi que le CNG utilisé pour nos véhicules. Un taux de conversion de 11,2 a été appliqué pour le CNG (reporté en m^3) non renouvelable afin d'obtenir l'équivalent en kWh. La donnée est déclarée en MWh de pouvoir calorifique inférieur avec un facteur de conversion issu de l'ADEME, 1,111 PCI - gaz naturel.

Consommation provenant de sources nucléaires: Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations d'électricité issues du nucléaire. Cette donnée provient du mix énergétique communiqué par les différents fournisseurs d'énergie à l'échelle du Groupe.

Consommation de combustibles provenant de sources d'énergie renouvelable, y compris la biomasse: Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations de carburants de type bioéthanol.

Consommation d'électricité à partir de sources renouvelables : Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations d'électricité verte. Cette donnée est issue des factures des fournisseurs d'énergie.

Consommation d'énergie renouvelable autoproduite: Nous avons inclus dans cette catégorie les consommations d'électricité issues des panneaux photovoltaïques installés sur nos sites (notamment Derichebourg Facility Services Portugal).

E1-6 – Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Elior Group fait son inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES) afin de quantifier ses GES générées par ses activités de service en s'appuyant sur l'outil Tennaxia. Le cadre méthodologique utilisé est le GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol). Le mode de consolidation de ce bilan est une approche opérationnelle : uniquement là où Elior Group exerce un contrôle opérationnel.

Le calcul du bilan carbone repose sur l'utilisation de bases de données de facteurs d'émission, qui permettent de convertir une activité (ex. : consommation de carburant, d'électricité, déplacement, etc.) en émissions équivalentes de CO_2. Dans certains cas, les indicateurs peuvent être établis à partir de données estimées ou via des méthodes de calcul simplifiées. Le cas échéant, les entités doivent expliciter les hypothèses retenues et en justifier la pertinence. L'ensemble des méthodologies utilisées est encadré par le protocole de reporting de durabilité du Groupe.

Les bases de données sources utilisées sont les suivantes : ADEME, AIB, IAE, AGRIBALYSE, ECOINVENT, DEFRA sans que cette liste ne soit exhaustive.

Les données de première main pour le Scope 1 proviennent de mesure directe basée sur les consommations de gaz et de carburant fournies par les fournisseurs d'énergie d'Elior Group. Ici, pour les émissions liées aux consommations de gaz, seuls les sites en charge du contrat sont pris en compte. Pour les émissions fugitives deux données sont utilisées au regard des activités du groupe : estimation en fonction du nombre de repas produits par business unit, définit par le cabinet Eco Act pour la restauration et en mesure directe sur les actifs de Derichebourg Multiservices France grâce au monitoring de Derichebourg Énergie.

Les données de première main pour le Scope 2 correspondent aux émissions indirectes liées aux productions d'électricité achetées dont les éléments nous sont communiqués par nos fournisseurs d'énergie.

Niveau d'incertitude : à l'échelle du Groupe pour le scope 1 est de 10% et de 23% pour le scope 2 *(calcul issu de notre outil interne Tennaxia).*

Les données de première main pour le Scope 3 sont issues des bases des achats de matières premières, aux transports amont et aval, ainsi qu'aux déplacements des employés.

Catégorie du scope 3	Périmètre et méthodologie
1. Produit et services achetés	Les émissions de gaz à effet de serre liées aux achats de biens et services sont calculées selon une approche hybride, combinant des mesures directes issues des systèmes d'information internes et des estimations fondées sur des facteurs monétaires. - Pour les achats de produits alimentaires, les données proviennent directement des ERP du Groupe. Les volumes achetés sont agrégés en kilogrammes par catégorie de produits. Une distinction est opérée entre les produits FLAG (émissions liées à la culture/élevage) et non-FLAG (émissions liées à la transformation, au transport et au conditionnement), conformément à la taxonomie de la CSRD. Chaque catégorie est associée à des facteurs d'émission physiques spécifiques (kg CO_2e/kg), tenant compte des impacts différenciés selon leur origine. - Pour les achats non alimentaires, les données proviennent directement des ERP du Groupe. Les volumes achetés sont agrégés en kilogrammes par catégorie de produits. Chaque catégorie est associée à des facteurs d'émission physiques spécifiques (kg CO_2e/kg). - Pour les achats de sous-traitance, une approche monétaire est retenue. Les montants comptables sont ventilés par type de prestation, puis associés à des facteurs d'émission monétaires (kg CO_2e/€).
2. Immobilisation	Les émissions associées à l'acquisition d'actifs immobilisés durant la période de reporting sont également estimées par une méthode monétaire. Chaque actif est affecté d'un facteur d'émission basé sur sa valeur comptable, permettant d'évaluer les impacts indirects liés à la fabrication et au transport de ces biens.
3. Activités liées à l'énergie (non incluses dans le scope 1 et 2)	Mesure estimée, basée sur les mesures effectuées sur nos sites clients où nous détenons le contrat d'énergie et sur le nombre de repas produits sur ces sites.
4. Transport et distribution en amont	Les émissions de gaz à effet de serre liées au transport et à la distribution en amont sont calculées à partir de données physiques directement issues des ERP du Groupe. Ces données correspondent aux tonnes de produits commandés pour les achats alimentaires et non alimentaires. L'estimation repose sur l'hypothèse d'un transport standardisé par camion roulant au diesel, effectuant un trajet aller-retour de 600 km, distance moyenne définie en collaboration avec le cabinet EcoAct . Cette hypothèse est appliquée de manière homogène à l'ensemble des flux d'approvisionnement, en l'absence de données précises de traçabilité logistique par site ou fournisseur. Les émissions sont ensuite calculées en appliquant un facteur d'émission adapté au mode de transport
5. Déchets générés par les opérations	Les émissions de gaz à effet de serre liées au transport et à la distribution en amont sont calculées à partir de données fournies par nos prestataires de collecte de déchets. Pour les activités de services une méthode d'estimation est également appliquée, basée soit sur un ratio de kilogrammes de déchets par repas, soit sur un ratio par ETP.
6. Voyage d'affaire	Les émissions de gaz à effet de serre liées aux voyages d'affaires sont estimées sur la base des déplacements réellement effectués par les collaborateurs, ventilés par type de transport. - Pour les déplacements aériens et ferroviaires, les distances parcourues sont prises en compte et sont associées à un facteur d'émission spécifique adapté au mode de transport (en kg CO_2e/km/passager) - En complément, les voitures de location utilisées par les collaborateurs lors de leurs déplacements professionnels sont prises en compte via une approche monétaire. Les montants dépensés (en euros) pour ces locations sont multipliés par un facteur d'émission monétaire

Catégorie du scope 3	Périmètre et méthodologie
7. Déplacements domicile-travail	Les émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements domicile-travail des collaborateurs sont estimées sur la base du nombre d'employés par Business Unit, en s'appuyant sur les résultats de l'étude de mobilité conduite par EcoAct sur les cinq principaux sites d'Elior Group en France. Cette étude a permis d'identifier les modes de transport dominants, les distances moyennes parcourues ainsi que les fréquences de déplacement typiques pour chaque type de poste ou site. Ces hypothèses sont ensuite extrapolées aux autres entités du Groupe de manière proportionnelle, selon leur effectif. Les émissions sont calculées en appliquant des facteurs d'émission par mode de transport (voiture individuelle, transports en commun, vélo, etc.)
8. Actifs loués en amont	Non pertinent. Tous les actifs loués, tels que les véhicules, les bâtiments et le matériel de nos activités de services, sont loués sur de longues durées (<4 ans) et sont comptabilisés dans les catégories 1 ou 2 selon leur nature.
9. Transport et distribution en aval	La distribution en aval est assurée par la flotte de véhicules d'Elior Group, ces émissions sont directement comptabilisées dans le scope 1.
10. Traitement des produits vendus	Non pertinent. Elior Group ne fabrique pas de produits manufacturés, et par conséquent n'en assume pas le traitement.
11. Utilisation de produits vendus	Les émissions de gaz à effet de serre liées à la production des repas sur les sites clients sont estimées à partir d'un ratio calculé sur les consommations d'énergie de ces sites, rapportées au nombre de repas produits. Ce ratio fournit une intensité énergétique en kWh par repas, qui est ensuite multipliée par les facteurs d'émission de l'électricité et du gaz correspondants.
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	Les émissions de gaz à effet de serre liées au traitement en fin de vie des produits vendus sont estimées à partir des pratiques de gestion des déchets mises en œuvre par les unités de production d'Elior Group, notamment les cuisines centrales et les agences. Ces entités ont l'obligation de confier leurs déchets à des prestataires spécialisés. Chaque année, ces prestataires transmettent au Groupe, au cours du premier trimestre, des attestations détaillant la répartition des déchets par filières : incinération, enfouissement, compostage et recyclage. Ces proportions permettent d'appliquer des facteurs d'émission spécifiques à chaque mode de traitement. Sur cette base, un ratio d'intensité est déterminé (en kilogrammes de déchets par repas), puis multiplié par les facteurs d'émissions correspondants pour estimer les émissions liées au traitement de fin de vie des produits.
13. Actifs loués en aval	Non pertinent. Elior Group ne dispose pas d'actifs en aval loués et utilisés par ses clients ou par elle-même, tous ses biens sont utilisés dans le cadre de ses activités.
14. Franchises	Non pertinent. Elior Group ne dispose pas de franchises pour ses activités.
15. Investissement	Données indisponibles, Elior Group mettra en œuvre des procédures pour être en mesure de les communiquer au prochain exercice.

Les émissions totales de gaz à effet de serre sont rapportées au nombre total de repas servis au sein d'Elior pour les activités de restauration Un repas est une consommation qui inclut soit : un plat cuisiné, un plat chaud, un sandwich, une salade, etc. consommé soit pour le déjeuner soit pour le dîner (y compris dans les distributeurs automatiques de repas). Un plateau pour le déjeuner ou le dîner livré depuis une cuisine centrale équivaut à un repas. Pour les activités de service les émissions totales de gaz ont effet de serre été rapportées au chiffre d'affaires.

E4-3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes

Produits alimentaires labellisés : Les produits certifiés durables revendiquent un lien vérifié avec la protection de l'environnement et/ou social. Elior considère comme labellisés, tous les produits alimentaires et non alimentaires détenteurs d'un label ou d'une certification du type (liste non-exhaustive) : FSC, PEFC, MSC (Marine Stewardship Council), Max Havelaar, Rainforest Alliance, EU Ecolabel, CMR, Oeko-Tex, Ecocert, Red Tractor, etc.

Les produits certifiés biologiques, commerce équitable, AOP (Appellation d'origine protégée), AOC (Appellation d'origine contrôlée), IGP (Indication Géographique Protégée) sont également considérés comme labellisés.

Fruits et légumes frais de saison: Le Groupe a développé un outil pour suivre ses achats de fruits et légumes de saison, actuellement déployé en France, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. Sur la base du calendrier Interfel, le volume d'achat de fruits et légumes frais est reporté sur une large catégorie de produits.

Produits nationaux : Produit acheté sur le territoire où Elior Group opère, selon une liste de produits prédéterminée par chaque pays.

- France : Produits frais uniquement, incluant les légumes, les fruits et la viande.
- Espagne : Tous les produits alimentaires fabriqués et conditionnés en Espagne.
- Italie : Légumes, fruits, produits laitiers, poissons et viandes, qu'ils soient frais ou surgelés, produits en Italie.
- Royaume-Uni : Œufs, produits laitiers et boissons non alcoolisées produits en Grande-Bretagne.
- Portugal : Tous les produits alimentaires fabriqués au Portugal.

Les États-Unis, l'Inde et Hong Kong : Ces pays ne reportent pas sur cet indicateur.

E5-4- Les informations sur les ressources entrantes.

L'analyse de double matérialité a conduit le Groupe Elior à considérer le thème des ressources entrantes comme non matériel. La notion de circularité s'applique peu au profil d'achats du Groupe, composé majoritairement de produits alimentaires, pour lesquels les leviers d'impact relèvent surtout de la lutte contre le gaspillage et de l'optimisation des flux d'approvisionnement.

Les achats non alimentaires (emballages, consommables, équipements) représentent une part marginale du total et n'ont pas été identifiés comme sources significatives d'impact environnemental.

Toutefois, en réponse au contexte réglementaire sur la réduction du plastique à usage unique, Elior a pris des engagements spécifiques visant à atteindre 100 % d'emballages durables d'ici 2030, traduisant sa volonté d'intégrer progressivement des principes de circularité dans ses pratiques d'achat.

E5-5 – Les informations sur les ressources sortantes

Déchets : La quantification des déchets repose majoritairement sur les relevés d'enlèvement et les factures émises par nos prestataires de gestion des déchets (collecte, tri, traitement). Ces données sont consolidées tout au long de l'exercice fiscal.

Toutefois, en fonction des calendriers de facturation propres à chaque prestataire, il peut arriver que les données relatives aux derniers mois de l'année fiscale ne soient pas encore disponibles au moment de la clôture des données. Dans ce cas, une extrapolation est réalisée à partir des volumes ou montants observés sur les mois équivalents de l'exercice précédent (N-1), en tenant compte des évolutions connues (changements de périmètre et/ou évolution des activités).

Pour Elior North America, le reporting détaillé sur les déchets n'a pas pu être réalisé en raison de l'organisation fédérale de leur gestion. Aux États-Unis, il n'existe pas de traçabilité précise par type de flux, car la gestion des déchets repose sur un système de taxation comparable à celui des ordures ménagères. Cette taxe est appliquée de manière forfaitaire, indépendamment des volumes effectivement générés. Dans ce contexte, les données nécessaires aux exigences de reporting et aux points de données associés ne sont pas disponibles.

Emballage durable : Emballage conçu pour limiter son impact environnemental grâce à l'usage de matériaux alternatifs au plastique pétrosourcé, tels que des matières biodégradables, biosourcées, compostables ou recyclables, favorisant ainsi la circularité et la valorisation en fin de vie. Le taux se calcule au regard du volume en euros d'emballage acheté dans chaque filiale et consolidé au niveau Groupe.

Réemploi: Le nombre d'équipement issus de l'économie circulaire, acheté auprès d'un fournisseur spécialisé ou/et équipement ayant fait l'objet de réparation afin de rallonger sa durée de vie.

Gaspillage alimentaire : Le calcul de la réduction du gaspillage alimentaire est calculé selon une année de référence qui est propre à chaque pays. Cette dernière correspond aux premiers diagnostics réalisés dans chaque filiale. La méthodologie de calcul utilisée s'inspire de celle de WRAP EU. La moyenne du gaspillage alimentaire durant l'exercice comptable repose sur les informations suivantes :

- Gaspillage alimentaire par site pour la durée de la campagne
- Nombre de repas par site
- Somme du gaspillage alimentaire (en kg) et des repas pour les sites ayant participé à la campagne.

La moyenne correspond au gaspillage alimentaire total de la campagne durant l'exercice comptable divisé par le nombre de repas pour les sites ayant participé à la campagne. Le gaspillage alimentaire est mesuré en grammes de gaspillage alimentaire par repas et par site, le gaspillage alimentaire représentant toute la nourriture jetée à la poubelle (qu'elle soit recyclée ou non). Un minimum de 15 sites sur lequel un diagnostic est réalisé permet d'être inclus dans le protocole.

La France et l'Espagne ont défini des critères d'exclusion supplémentaires afin de tenir compte de la réalité opérationnelle des sites. Ces critères visent à garantir la fiabilité et la représentativité des données collectées sur le gaspillage alimentaire.

Critères d'exclusion appliqués :

- Le volume produit par couvert doit être supérieur à 200 g.
- Le volume gaspillé par couvert doit être supérieur à 10 g et inférieur à 500 g.
- Le volume gaspillé en retour assiette par couvert ne peut pas être égal à 0 g.

Ces seuils permettent d'éliminer les données peu probables liées à des erreurs de saisie ou à des conditions d'exploitation atypiques.

À chaque évolution de la méthodologie de diagnostic du gaspillage alimentaire, qu'il s'agisse de l'intégration de nouveaux critères d'exclusion ou de l'ajout d'étapes complémentaires dans le cycle de vie du déchet alimentaire, un recalcul de la baseline est effectué. Cette actualisation permet de garantir la comparabilité des données dans le temps et d'éviter toute surévaluation du grammage par couvert, qui pourrait autrement refléter une amélioration méthodologique plutôt qu'un désengagement opérationnel.

2.9.4.4. Indicateurs sociaux

La Direction des Ressources Humaines Groupe est responsable de la production et de la fiabilité des indicateurs sociaux. L'essentiel des données est recueilli via l'outil IZYPEO, utilisé comme plateforme de consolidation mensuelle et alimenté de manière principalement manuelle par les filiales. Ces informations sont extraites des systèmes RH internes propres à chaque pays et permettent de restituer les datas RH du Groupe au 30 septembre.

Le Groupe a présenté la nouvelle feuille de route « Aimer sa terre – Horizon 2030 » aux CSE en France, en ciblant prioritairement les filiales les plus concernées par ces évolutions. Lors de ces échanges, ont été exposés les principaux enjeux et priorités identifiés comme les plus significatifs pour Elior Group et ses parties prenantes : la réduction de l'empreinte environnementale, la promotion d'une alimentation durable et responsable, la valorisation des équipes et des métiers, ainsi que la contribution positive aux territoires. Ces discussions ont également permis de détailler les objectifs opérationnels du plan « Aimer sa terre – Horizon 2030 » ainsi que les cibles associées.

S1-4 - Actions concernant les incidences importantes, approches visant à atténuer les risques importants[...]

Compte tenu de la diversité des activités, des contextes culturels et réglementaires dans lesquels le Groupe Elior opère, la mise en œuvre des actions en matière de ressources humaines ne peut être uniforme sur l'ensemble du périmètre. La décentralisation des décisions opérationnelles confère à chaque entité une marge d'autonomie pour adapter les politiques RH aux réalités locales, qu'il s'agisse du cadre légal, des pratiques sociales ou des priorités identifiées (formation, inclusion, sécurité, bien-être, etc.).

Ainsi, certaines actions peuvent être déployées avec des intensités variables selon les pays, les métiers ou les sites, en fonction des besoins spécifiques et du niveau de maturité des dispositifs existants. Cette approche décentralisée et contextuelle garantit une meilleure adéquation avec les enjeux terrain, tout en générant une forme d'hétérogénéité dans la mise en œuvre

S1-5-MDR-T - Cibles liées à la gestion des incidences négatives.

Le Groupe a défini une nouvelle cible de rétention du personnel, fixée à 90 % de collaborateurs fidélisés. Cet objectif est issu des échanges menés avec les parties prenantes dans le cadre de la démarche de double matérialité, afin de répondre aux enjeux de turnover identifiés.

Le KPI associé est actuellement en cours de construction et d'intégration dans les systèmes de pilotage RH du Groupe. Les premiers résultats de suivi de la fidélisation des nouveaux arrivants seront publiés dans le rapport de durabilité 2025-2026, une fois les données consolidées et vérifiées.

S1-6 – Les informations sur les caractéristiques des salariés de l'entreprise

Salariés permanents : toute personne employée directement par l'entreprise sur un contrat à durée indéterminée (CDI), indépendamment de son temps de travail (plein ou partiel).

Salariés non permanents: toute personne employée directement par l'entreprise sur un contrat de travail à durée déterminée ou équivalent, quel que soit son temps de travail (plein ou partiel).

Les travailleurs de Derichebourg Intérim ont été pris en compte dans les effectifs du Groupe. On entend par travailleurs les personnes qui sont en contrat avec Derichebourg Intérim comprenant les intérimaires.

Manager : Pour être considéré comme manager, un collaborateur doit être responsable d'une équipe (management d'un ou plusieurs collaborateurs). Les experts des fonctions support sont également considérés comme des managers, car ils ne gèrent généralement pas une équipe de manière hiérarchique mais gèrent des équipes de manière fonctionnelle. La définition peut être réajustée afin de s'adapter aux possibilités du système de gestion des ressources humaines.

Les effectifs d'Elior sont publiés en clôture d'exercice, au 30 septembre. Ils comprennent l'ensemble des salariés permanents en contrat à durée indéterminée, les salariés non permanents en contrat à durée déterminée ainsi que les alternants en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Sont également inclus les salariés dont le contrat est temporairement suspendu, tels que ceux en congé parental, en congé sabbatique ou en congé de création d'entreprise, qui restent comptabilisés dans les effectifs dans l'attente de leur retour.

L'ensemble des éléments en lien avec les effectifs du Groupe peuvent être rapprochés dans les états financiers au *chapitre 4.9.7.3 Charges de personnel et effectifs.*

Taux de rotation des salariés : Ce dernier se calcule uniquement sur les effectifs permanents ayant quitté l'entreprise pour les motifs suivants : démission, fin de période d'essai, rupture conventionnelle, licenciements (tous motifs), départ à la retraite et décès. Ce taux s'obtient en faisant la somme des entrées et des sorties des salariés permanents. Cette somme est divisée par les effectifs permanents au premier jour de l'exercice, soit le 01 octobre 2025.

Changement d'opérateur : C'est lorsque des salariés sont transférés vers une autre entreprise en cas de gain ou de perte d'un marché.

S1-8 – Négociations collectives et dialogue social

Elior Group publie les indicateurs concernés sur les pays membres de l'Espace Économique Européen conformément aux dispositions transitoires.

S1-9 – Les informations sur les métriques diversités

L'encadrement supérieur regroupe les postes qui contribuent directement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Sont inclus dans ce périmètre les membres du Comité Exécutif (Comex), ainsi que les membres des comités de direction rattachés soit au Comité Exécutif Groupe, soit aux Comex pays, soit directement au Directeur Général du pays concerné. Le chiffre relatif à l'encadrement supérieur est présenté sous la forme d'une moyenne annuelle, et non d'un effectif constaté à la clôture de l'exercice. Ce choix méthodologique permet de refléter fidèlement la réalité durant l'exercice fiscal, en intégrant les variations intervenues au cours de l'année (recrutements, départs, créations ou suppressions de postes, etc.).

Conformément aux exigences de la directive CSRD et aux normes ESRS, Elior Group s'attache à assurer une couverture exhaustive de ses politiques, actions et indicateurs dans l'ensemble de ses zones géographiques d'activité. Toutefois, certaines spécificités locales peuvent conduire à des limites de reporting, justifiées et explicitées dans le présent rapport (notamment le cas pour Elior UK).

Dans le cas des États-Unis, l'évolution du contexte réglementaire et politique consécutive à l'arrivée du gouvernement Trump restreint la capacité du Groupe à publier des informations détaillées relatives aux politiques et plans d'action en matière de durabilité sociale (diversité, inclusion, égalité des chances, emploi des personnes en situation de handicap, etc.). Ces restrictions découlent à la fois :

- de contraintes réglementaires locales encadrant la communication de certaines données sociales et environnementales
- et du risque identifié de rupture commerciale avec certains clients en cas de publication publique de ces informations.

En conséquence, les politiques et plans d'action spécifiques aux États-Unis ne sont pas publiés individuellement dans le présent rapport.

Néanmoins, afin de garantir la représentativité du reporting consolidé, les données quantitatives issues des entités américaines sont intégrées dans le calcul des indicateurs de performance du Groupe, notamment ceux relatifs à l'équité.

S1-12 – Les informations concernant le handicap

Au sein d'Elior Group, les données relatives au handicap reposent principalement sur des déclarations individuelles, dont la fiabilité et l'exhaustivité peuvent varier selon les législations locales et les approches culturelles. Dans certains pays, aucune déclaration officielle n'est encore recensée, les freins culturels pouvant dissuader les collaborateurs de signaler leur situation de handicap.

Salarié en situation de handicap: sont comptabilisées les personnes reconnues comme travailleurs handicapés, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (CDI, CDD, contrat d'alternance, etc.), à l'exception des stagiaires, qui ne sont pas inclus dans le calcul.

Le calcul du taux d'emploi de travailleurs handicapés prend en compte tous les salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi présents dans l'effectif moyen annuel, quelle que soit la nature de leur contrat (CDI, CDD, contrat d'apprentissage, intérim), à l'exception des stagiaires et des contrats de prestation externe (sauf les intérimaires de Derichebourg Intérim).

S1-13 – Les informations concernant la formation et le développement des compétences

Formation : Tous les effectifs de managers et non managers en contrat permanent et non permanent sont comptabilisés dans les indicateurs liés à la formation (étudiant en contrat-pro et alternant inclus). Tous les types de formations sont comptabilisés (présentiel, e-learning, obligatoire...) à l'exception l'accompagnement sur site assuré par le manager auprès du collaborateur (prise de poste).

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 cinq jours, mais n'ayant été présent que quatre jours, ne sera comptabilisé que pour ces quatre jours.

Les données relatives à la formation sont principalement issues des Learning Management Systems (LMS) utilisés dans la majorité des filiales du Groupe. Certaines entités recourent encore à des suivis manuels, notamment via des fichiers Excel, pour enregistrer les formations suivies par leurs collaborateurs. Ce dispositif sera progressivement harmonisé et renforcé grâce au déploiement d'Academy&Co, qui permettra d'améliorer la fiabilité, la centralisation et la comparabilité des données de formation dans les prochains exercices.

Nombre d'heure moyen de formation par salarié: Le KPI calcule le nombre d'heure de formation au regard de l'effectif total Groupe.

Mobilité interne : Le groupe Elior 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.
- Au regard du nombre important du changement de site qui a été opéré à la suite du rapprochement de Derichebourg Multiservices et Elior, les changements de site et de géographie n'ont pas été intégrés.

Cet indicateur correspond au ratio entre le nombre de managers ayant changé de poste (promotion ou évolution d'affectation) et le nombre total de postes de managers pourvus (mobilités internes et recrutements externes).

S1-14 – Les informations concernant les métriques sur la santé et la sécurité

Le groupe Elior définit comme un accident du travail avec arrêt, tout accident (y compris mortel) survenu 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 (rémunérés). Seuls les intérimaires ne sont pas comptabilisés (sauf les intérimaires de Derichebourg Intérim).

Le taux de fréquence avec arrêt (TF1) 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 fréquence avec et sans arrêt (TF2) des accidents du travail correspond au nombre d'accidents de travail avec et sans arrêt 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.

Décès dus à des accidents, il s'agit du nombre de décès survenus dans le cadre de l'exercice des fonctions d'un collaborateur et reconnus par l'administration compétente du pays concerné comme étant directement liés à l'activité professionnelle. Le nombre de décès entre dans le calcul du taux de fréquence avec et sans arrêt (TF2).

Pourcentage de personne de l'effectif couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité : Le nombre total de salariés couverts par un système de management de la santé et de la sécurité conforme aux normes reconnues (ISO 45001, OHSAS, MASE...) sur l'ensemble des salariés du Groupe.

S1-16 – Les informations concernant les métriques de rémunération

Le salaire de base correspond au salaire annuel brut au 30 septembre, auquel s'ajoutent l'ensemble des primes (exceptionnelles, liées aux objectifs, etc.) ainsi que les heures supplémentaires, le tout retraité en équivalent temps plein (ETP). Cette méthodologie permet d'intégrer l'ensemble des types de contrats actifs sur la période fiscale. En revanche, ne sont pas pris en compte les éléments liés à la participation, à l'intéressement, ni les indemnités ou primes de départ, afin de garantir une mesure homogène et comparable d'un exercice à l'autre.

Ecart de rémunération : Tous les types de contrats sont pris en compte dans le calcul d'écart de rémunération à l'exception de celui des stagiaires.

Ratio d'équité : Ce ratio permet de comparer la rémunération du salarié le mieux rémunéré du groupe avec la rémunération médiane et moyenne de l'ensemble des salariés (sauf les stagiaires). Ces rémunérations médiane et moyenne intègrent tous les éléments de rémunération brute perçus.

En revanche, le ratio exclut les dispositifs de rémunération à long terme, dont les modalités d'attribution, d'acquisition et de maturité ne permettent pas un traitement harmonisé d'une année sur l'autre. Ces éléments, par nature pluriannuels et conditionnels, ne disposent pas d'une méthodologie de comptabilisation clairement définie dans les ESRS, ce qui justifie leur exclusion afin de garantir la comparabilité et la robustesse du ratio.

Afin de consolider les résultats, le service RH utilise la conversion des devises en euro fixée par le Groupe au 30 septembre pour l'ensemble des informations concernant les métriques de rémunération.

S1-17- Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme

Conformément aux principes internationaux de l'OIT et au cadre réglementaire européen :

Le harcèlement se définit comme tout comportement, propos ou acte répété (verbal, non verbal, physique ou numérique) ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant, ou de nuire à sa santé physique ou mentale. Il peut être d'ordre moral ou sexuel, et se manifeste notamment par des attitudes de pression, d'exclusion ou de dévalorisation.

La discrimination se définit comme tout traitement inégal ou défavorable fondé sur un critère prohibé, notamment le sexe, l'origine, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, les opinions, la situation familiale ou toute autre caractéristique protégée par la loi, entraînant une différence de traitement injustifiée en matière d'emploi, de rémunération, d'évolution professionnelle ou de conditions de travail.

Elior Group applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de harcèlement ou de discrimination et veille à promouvoir un environnement de travail inclusif, respectueux et équitable pour tous ses collaborateurs.

Le nombre communiqué inclut l'ensemble des plaintes enregistrées via les différents canaux internes (voie hiérarchique, référents harcèlement, ligne d'alerte, service Compliance) et ne distingue pas les cas avérés des cas non avérés.

Plaintes et incidents : sont intégrés les sujets liés à la rémunération, à la santé-sécurité au travail et aux conditions de travail ou encore aux droits humains.

Harcèlement et discrimination : sont intégrées les plaintes qualifiées par la direction RH de chaque filiale comme relevant de la discrimination ou du harcèlement, au regard de la définition présentée ci-dessus.

Toutes ces situations font l'objet d'un suivi interne par les services des ressources humaines de chaque filiale.

S3 - Communautés affectées

Dans le cadre de la préparation du présent rapport de durabilité, le Groupe Elior a fait le choix d'intégrer ses actions d'utilité sociale ainsi que l'impact de ses activités sur l'attractivité des territoires dans la section relative à l'ESRS S3.

Bien que le Groupe ne réponde que partiellement aux sous-thématiques spécifiques du standard S3, cette approche nous est apparue comme la plus pertinente pour refléter la contribution d'Elior au tissu social et économique local.

En effet, les activités du Groupe s'inscrivent au cœur des territoires, à travers la création d'emplois locaux, le soutien à l'insertion professionnelle, la valorisation des filières d'approvisionnement locales et les partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces actions génèrent des externalités positives directes sur les communautés dans lesquelles Elior opère.

Ce positionnement s'inscrit dans la pratique de place observée au sein de notre secteur, qui reconnaît que les enjeux d'utilité sociale et territoriale participent pleinement à la création de valeur partagée et à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

S4-4 Les actions concernant les incidences importantes

Audits hygiènes: Le KPI relatif aux audits d'hygiène mesure le niveau de conformité des sites aux exigences en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire. Ces audits couvrent à la fois l'hygiène des surfaces, des plans de travail et des équipements, ainsi que l'ensemble des processus garantissant la sécurité des aliments. Toutes les évaluations réalisées sur les sites sont intégrées dans ce KPI, avec une fréquence minimale d'un audit par mois.

S4-5 Les informations concernant les cibles

Le Nutri-Score, instauré dans le cadre de la réglementation européenne n°1169/2011, vise à faciliter la compréhension des informations nutritionnelles et à orienter les consommateurs vers des choix plus équilibrés. Déployé dans plusieurs pays et ajusté à leurs recommandations, il demeure toutefois un outil informatif qui ne couvre pas toutes les spécificités locales. Basé sur 100 g ou 100 mL de produit, il évalue les nutriments à favoriser (fibres, protéines, fruits, légumes, légumineuses) et ceux à limiter (énergie, acides gras saturés, sucres, sel, édulcorants pour les boissons), et attribue ainsi une lettre et une couleur.

Sur la base de cette méthodologie, le groupe déploie des systèmes d'étiquetage nutritionnels équivalents, (notamment lorsque le nutriscore n'est pas appliqué ou n'existe pas) afin de garantir que les recettes s'adaptent aux exigences de chacune des géographies où le Groupe opére.

G1 - Les indicateurs de bien-être animal

Oeufs hors cage: Le suivi de l'indicateur "œufs hors cage" repose sur la traçabilité offerte par l'étiquetage réglementaire des œufs et par les catégories d'élevage définies au niveau européen, qui permettent d'identifier de manière fiable le mode de production. Les approvisionnements en œufs coquille sont comptabilisés en nombre d'unités achetées ; ces volumes sont ensuite convertis en poids à partir du facteur de conversion fourni par les fournisseurs, basé sur le calibre moyen des œufs commercialisés. Cette conversion assure l'harmonisation des données avec les autres formats d'œufs. Pour les œufs liquides, les volumes déclarés en litres sont convertis en tonnes. L'indicateur global combine ainsi les volumes (en tonnes équivalent) d'œufs coquille et d'œufs liquides conformes au cahier des charges "hors cage", permettant de calculer une part consolidée à l'échelle du Groupe. Des contrôles de cohérence sont réalisés annuellement afin de garantir la qualité des données déclarées par les pays et les unités opérationnelles.

Poulet labellisé: Le suivi de l'indicateur s'appuie sur la traçabilité fournie par les certifications reconnues au niveau international et national. Les volumes sont identifiés à partir des labels garantissant des standards renforcés en matière de bien-être animal, d'alimentation ou de modes d'élevage. Sont inclus notamment les labels internationaux tels que le Bio ou le Label Rouge, ainsi que les labels locaux adoptés dans certains pays : Welfare Quality / Animal Welfare en Espagne, Red Tractor / Red Lions au Royaume-Uni, ou encore Nouvelle Agriculture en France. L'indicateur consolidé agrège l'ensemble des volumes de poulet certifié répondant aux labels retenus, permettant de calculer la part de poulet labellisé dans les achats totaux du Groupe.

2.9.4.5. Lexiques et acronymes

Lexique et acronymes	
ADEME	L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie est un établissement public à caractère industriel et commercial français dont la vocation est de susciter, animer, coordonner, faciliter ou réaliser des opérations de protection de l'environnement et surtout de maîtrise de l'énergie.
AFDN	Association Française des diététiciens Nutritionnistes
AFEP	Association Française des Entreprises Privées: une association représentant plus de 110 grands groupes privés exerçant leurs activités en France.
AGEC	La loi Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire, propose de nombreuses mesures pour engager la transition vers une économie circulaire.
CAPEX	Dépenses d'investissement
CDP	Carbon Disclosure Project : organisation à but non lucratif qui fournit un cadre de reporting environnemental pour les secteurs privé et public
CEE	Comité d'Entreprise Européen: une instance représentative des salariés de dimension européenne.
CFO	Chief Financial Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive: directive sur le reporting de durabilité des entreprises
DAS	Derichebourg Aéronautics Services
DEEE	Déchets d'équipements électriques et électroniques
DMA	Double Materiality Assessment: évaluation de double matérialité
DMS	Derichebourg Multiservices
ENA	Elior North America
ENCORE	Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure: plateforme qui permet de visualiser la manière dont les activités économiques dépendent de la nature et l'impactent, ainsi que la manière dont les changements environnementaux créent des risques pour les entreprises.
EP	Eclairage Public: filiale de Derichebourg Energie
ERF	Elior Restauration France
ESG	Environnemental, Social et de Gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards: normes européennes de reporting de durabilité
FEP	Fédération des Entreprises de Propreté: la principale organisation professionnelle patronale du secteur de la propreté et de l'hygiène en France
GCAW	Global Coalition for Animal Welfare: plateforme mondiale réunissant de grandes entreprises et des experts afin de faire progresser les normes de bien-être animal tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire.
GEMRCN	Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition: un guide pratique concernant la qualité nutritionnelle des repas servis en restauration collective sociale en France.
GHG	Greenhouse Gas Protocol: un protocole international visant à établir un cadre règlementaire pour mieux définir les émissions de gaz à effet de serre.
GIEC	Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat
IBAT	Integrated Biodiversity Assessment Tool: permet de cartographier les éléments de biodiversité au sein et autour des zones d'activités des entreprises.
IPBES	Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services: groupe international d'experts sur la biodiversité.
IRO	Impacts, Risques et Opportunités
IRVE	Infrastructure de Recharge de Véhicules Électriques
LOM	Loi d'Orientation des Mobilités: loi Française qui a pour ambition de transformer les usages de déplacement vers des solutions moins couteuses, plus faciles et plus durables
NSLP	National School Lunch Program: Il s'agit d'un programme de repas financé par l'État fédéral, mis en œuvre dans les écoles publiques, les écoles privées à but non lucratif ainsi que dans les structures d'accueil résidentiel pour enfants.
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPEX	Dépenses opérationnelles
QSA	Qualité et Sécurité des Aliments
QVT	Qualité de Vie au Travail
RCP	Representative Concentration Pathways: les scénarios d'évolution des concentrations de gaz à effet de serre
RFI	Request For Information: désigne un processus utilisé par les entreprises pour solliciter des informations et des déclarations d'intérêt de la part des fournisseurs potentiels ou des partenaires commerciaux.
SBTi	Science Based Targets initiative: initiative pour des objectifs de réduction des émissions basés sur la science.
SFA	Sustainable Financial Agreement: est un prêt bancaire dont le taux dépend du respect de KPI ESG.
SFNCM	Société Francophone Nutrition Clinique et Métabolisme

Lexique et acronymes	
SNRC	Syndicat National de la Restauration Collective : la principale organisation professionnelle patronale du secteur de la restauration collective en France
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures : groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat.
TMS	Troubles musculo-squelettiques

2.9.5. Annexes CSRD

Exigences de publication couvertes par l'état de durabilité (IRO-2)

ESRS	Exigences de publication	Référence dans le document d'enregistrement universel
ESRS 2 - Informations générales à publier	BP-1 : Base générale pour la préparation des états de durabilité	2.1 État de durabilité 2.9 Méthodologie
	BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	2.9.4 Définitions, incertitudes, omissions et hypothèses de reporting
	GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	2.1.1 Gouvernance 3.1.2.1 La composition du conseil d'administration 3.1.2.4.3 Le comité de la responsabilité sociale et environnementale
	GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	2.1.1 Gouvernance 3.1.2.2.1 Pouvoir du conseil d'administration 3.1.2.4.3 Le comité de la responsabilité sociale et environnementale
	GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.1.1.4 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation 3.2.2.3 Politique de rémunération du président-directeur général – say on pay ex ante
	GOV-4 : Déclaration sur la vigilance raisonnable	2.9.4.2 Informations Générales 2.11.2 Gouvernance & pratiques responsables avec nos parties prenantes (Devoir de vigilance)
	GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	2.1.1.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité
	SBM-1 : Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	1.5 Modèle d'affaires 1.6 Les activités et les marchés 1.7 La stratégie et les atouts du Groupe 2.1.3.1 La chaîne de valeur 4.9.7.3 Charges de personnel et effectifs
	SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	2.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
	SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	2.1.2.2 Enjeux matériels 2.1.3.3 Stratégie ESG
	IRO-1 : Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	2.1.2 Analyse de double matérialité 2.2.2.1 - 2.3.2.1 - 2.4.2.1 - 2.6.2.1 - 2.7.2.1 - 2.8.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels.
	IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	SABS et TCFD

ESRS	Exigences de publication	Référence dans le document d'enregistrement universel
ESRS E1 - Changement Climatique	ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.1.1.4 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation 3.2.2.3 Politique de rémunération du président-directeur général – say on pay ex ante
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	2.2.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.2.1 Contexte et enjeux
	E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.2.3.2 Politique climat 2.2.5.1 Les leviers de décarbonation
	E1-2 : Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.3.2.1 Le plan de décarbonation 2.2.3.2.2 Le plan d'adaptation au changement climatique
	E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.2.5.1 Les leviers de décarbonation 2.2.5.2 Les leviers du plan d'adaptation 2.2.5.3 Les leviers associés aux risques de transition
	E1-4 : Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.4 Cibles liées à l'atténuation et à l'adaptation
	E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	2.2.6 Indicateurs de performance
	E1-6 : Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.2.6 Indicateurs de performance
	E1-7 : Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	Non Applicable
	E1-8 : Tarification interne du carbone	Non Applicable
	E1-9 : Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Phase-In
ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	2.3.2.1 Analyse des impacts et des dépendances réels ou potentiels à la biodiversité
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.3.1 Contexte et enjeux 2.3.2.2 Les impacts, risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes matériels
	E4-1 : Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	Non Applicable
	E4-2 : Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	2.3.3.2 Politique d'alimentation durable
	E4-3 : Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.3.5.1 Favoriser les approvisionnements nationaux et de saison 2.3.5.2 S'approvisionner en produits et services durables 2.3.5.3 Favoriser une alimentation durable 2.3.5.4 Restaurer les écosystèmes et la biodiversité
	E4-4 : Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.3.4 Cibles liées à la biodiversité
	E4-5 : Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	2.3.6 Indicateurs de performances
	E4-6 : Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Phase-In

ESRS	Exigences de publication	Référence dans le document d'enregistrement universel
ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.4.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels
	E5-1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	2.4.3.2 Préserver les ressources : lutter contre le gaspillage alimentaire 2.4.3.3 Préserver les ressources : réduire et recycler 2.4.3.4 Préserver les ressources : Favoriser les emballages durables
	E5-2 : Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.4.5.1 Agir sur toute la chaîne de valeur des emballages : de la conception à la fin de vie 2.4.5.2 Réutiliser, reconditionner, recharger : une approche circulaire des usages 2.4.5.3 Réduire le gaspillage alimentaire
	E5-3 : Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.4.4 Cibles liées à l'utilisation des ressources et économie circulaire
	E5-4 : Flux de ressources entrants	Pas matériel pour Elior Group
	E5-5 : Flux de ressources sortants	2.4.6 Indicateurs de performances
	E5-6 : Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Phase-In
ESRS S1 - Personnel de l'entreprise	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3 Stratégie ESG
	S1-1 : Politiques concernant le personnel de l'entreprise	2.6.4.1 La politique santé et sécurité au travail 2.6.5.1 La politique en lien avec les conditions de travail et le dialogue social 2.6.6.1 Politique de formation et de développement des carrières 2.6.7.1 Politique sur l'équité
	S1-2 : Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	2.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
	S1-3 : Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	2.6.6.2.3 Assurer le respect des droits humains au travail
	S1-4 : Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	2.6.4.2 Plans d'actions - santé et sécurité au travail 2.6.5.2 Plans d'actions - conditions de travail et le dialogue social 2.6.6.2 Plans d'actions - formation et de développement des carrières 2.6.7.2 Plans d'actions - équité
	S1-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	2.6.4.1 La politique santé et sécurité au travail 2.6.5.1 La politique en lien avec les conditions de travail et le dialogue social 2.6.6.1 Politique de formation et de développement des carrières 2.6.7.1 Politique sur l'équité
	S1-6 : Caractéristiques des salariés de l'entreprise	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-7 : Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Phase In
	S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-9 : Indicateurs de diversité	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-10 : Salaires décents	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-11 : Protection sociale	Pas matériel pour Elior Group
	S1-12 : Personnes handicapées	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-13 : Indicateurs de formation et de développement des compétences	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-14 : Indicateurs de santé et de sécurité	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-15 : Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Phase In

ESRS	Exigences de publication	Référence dans le document d'enregistrement universel
	S1-16 : Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	2.6.8 Indicateurs de performances
	S1-17 : Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	2.6.8 Indicateurs de performances
ESRS S3 - Communautés affectées	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3 Stratégie ESG 2.7.2.2 Les impacts, risques et opportunités en lien aux consommateurs finaux et aux communautés
	S3-1 — Politiques relatives aux communautés affectées	2.7.3.2.2 Agir pour les communautés
	S3-2 — Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	2.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
	S3-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	Pas matériel pour Elior Group
	S3-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	2.7.5.4 Agir pour les communautés
	S3-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	Non Applicable
ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3 Stratégie ESG 2.7.2.2 Les impacts, risques et opportunités en lien aux consommateurs finaux et aux communautés
	S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	2.7.3.2.1 Offrir des services maitrisés et une alimentation sûre et équilibrée
	S4-2 : Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	2.1.3.2 Dialogue avec les parties prenantes
	S4-3 : Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	2.7.5.1 Garantir la qualité et la sécurité des aliments
	S4-4 : Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	2.7.5.1 Garantir la qualité et la sécurité des aliments 2.7.5.2 Développer des menus équilibrés 2.7.5.3 Informer les consommateurs et utilisateurs
	S4-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	2.7.4 Cibles liées aux consommateurs et utilisateurs finaux

ESRS	Exigences de publication	Référence dans le document d'enregistrement universel
ESRS G1 - Conduite des affaires	ESRS 2 GOV-1: Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	2.8.4.1 La gouvernance 2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	2.8.2.1 Identification des impacts, risques et opportunités matériels
	G1-1 : Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	2.8.4.2.1 Politique pour la lutte contre la corruption et le trafic d'influence 2.8.4.2.2 Politique bien-être animal 2.11.1 Les principes d'éthique et lutte contre la corruption
	G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	Pas matériel pour Elior Group
	G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	2.8.5.1 Lutte contre la corruption 2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption
	G1-4 : Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption
	G1-5 : Influence politique et activités de lobbying	Pas matériel pour Elior Group
	G1-6 : Pratiques en matière de paiement	Pas matériel pour Elior Group

Incorporation d'informations au moyen de renvois (ESRS 2 – BP 2 – 16)

Exigence de publication	Incorporation d'informations au moyen de renvois	Renvoi	Incorporé au chapitre
ESRS 2 / GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2 Le conseil d'administration	2.1.1.1
ESRS 2 / GOV-3/29	Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	3.2.2.3 Politique de rémunération du président-directeur général – say on pay *ex ante*	2.1.1.4.1
ESRS 2 / SBM-1 / 40 a	Les principaux éléments de la stratégie générale qui se rattachent à des questions de durabilité ou qui les influencent	1.5 Modèle d'affaires 1.6 Les activités et les marchés 1.7 La stratégie et les atouts du Groupe 4.2 Chiffre d'affaires 4.9.7.3 Charges de personnel et effectifs	2.1.3.3.1 2.6.3
ESRS 2 / SBM-1 / 40 e	Informations concernant la création de valeur pour les parties prenantes	1.5 Modèle d'affaires	2.1.3.3.1
ESRS 2 / SBM-1 / 42	Description du modèle économique et de la chaîne de valeur	1.5 Modèle d'affaires 1.6 Les activités et les marchés 1.7 La stratégie et les atouts du Groupe	2.1.3.1 2.1.3.3.1
E1 / GOV-3	Description des critères de durabilité (y compris climatiques) utilisés pour évaluer la performance des membres des organes de gouvernance	3.2.2.3 Politique de rémunération du président-directeur général – say on pay *ex ante*	2.1.1.4 2.2.3.1
G1 /GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.4.1 Le comité d'audit 2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption	2.8.4.1
G1 / G1 /10	Information concernant les politiques en matière de conduite des affaires	2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption	2.8.4.2
G1 / G3 /18-21	Informations sur le système appliqué pour empêcher et détecter la corruption et les pots-de-vin.	2.11.1 Les principes d'éthique & lutte contre la corruption	2.8.5.1

2.9.6. Autres informations de durabilité

Tableau de correspondance SASB

Mesure comptable	Code	Indicateurs et politiques
Gestion de l'énergie		
(1) Énergie totale consommée (2) pourcentage d'électricité du réseau (3) pourcentage d'énergie renouvelable	FB-RN-130a.1	(1) 254054 MWh (2) 82% (3) 17%
Gestion de l'eau		
(1) Eau totale prélevée (2) Eau totale consommée pourcentage de chacune dans les régions présentant un stress hydrique élevé ou extrêmement élevé	FB-RN-140a.1	(1) 247 597 m^3 (seulement cuisines centrales) (2) 13 % Italie, 11% Espagne (d'après le Water Stress Index du World Resources Institute).
Gestion des déchets alimentaires et emballages		
(1) Quantité totale de déchets (2) pourcentage de gaspillage alimentaire (3) pourcentage détourné	FB-RN-150a.1	(1)18 494 tonnes (2) -42% (3) 16,4% déchets valorisés et 207 tonnes de dons alimentaires.
(1) Poids total de l'emballage (2) Pourcentage fabriqué à partir de matériaux recyclés et/ou renouvelables (3) pourcentage qui est recyclable, réutilisable et/ou compostable	FB-RN-150a.2	(1) N/A - Elior Group n'est pas en capacité de collecter cette donnée sur l'ensemble de son périmètre (2)60,9% (3)60,9%
Sécurité alimentaire		
(1) Pourcentage de restaurants inspectés par un organisme de surveillance de la sécurité alimentaire (2) Pourcentage faisant l'objet d'infractions sérieuses	FB-RN-250a.1	(1) 14567 audit hygiènes ont été effectuées au cours de l'exercice fiscal. (2) Elior traite l'ensemble des infractions sérieuses détectées mais ne communique pas sur ce chiffre.
(1) Nombre de rappels émis (2) Quantité totale de produits alimentaires rappelés	FB-RN-250a.2	Elior ne consolide actuellement pas ces informations au niveau du Groupe.
Nombre d'éclosions confirmées de maladies d'origine alimentaire, pourcentage ayant donné lieu à une enquête des Centers for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis	FB-RN-250a.3	Elior ne consolide actuellement pas ces informations au niveau du Groupe
Contenu nutritionnel		
(1) Pourcentage d'options de repas conformes aux directives diététiques nationales (2) Revenus de ces options	FB-RN-260a.1	Elior s'aligne sur les directives nationales en matière de nutrition (voir chapitre 2.7.5.1 Développer des menus bons et équilibrés)
(1) Pourcentage d'options de repas pour enfants conformes aux directives diététiques nationales pour les enfants (2) Revenus de ces options	FB-RN-260a.2	(1)Elior s'aligne sur les directives nationales en matière de nutrition (voir chapitre 2.7.5.1) Développer des menus bons et équilibrés)
Nombre de sollicitations publicitaires faites sur les enfants, pourcentage faisant la promotion de produits qui répondent aux directives alimentaires nationales pour les enfants	FB-RN-260a.3	Elior ne suit actuellement pas cet indicateur

Mesure comptable	Code	Indicateurs et politiques
Organisation du travail		
(1) Taux de roulement volontaire (2) Involontaire des employés de restaurant	FB-RN-310a.1	(1) 22,29% (2)Elior ne publie pas en externe ces informations.
(1) Salaire horaire moyen, par région (2) pourcentage d'employés de restaurants touchant le salaire minimum	FB-RN-310a.2	Elior ne consolide actuellement pas ces informations au niveau du Groupe. Cependant le ratio d'équité et l'écart de rémunération est présent au chapitre 2.6.8
Montant total des pertes pécuniaires résultant de poursuites judiciaires associées : (1) à des violations du droit du travail (2) à une discrimination en matière d'emploi	FB-RN-310a.3	Elior ne consolide actuellement pas ces informations au niveau du Groupe.
Gestion de la chaîne d'approvisionnement et approvisionnement alimentaire		
Pourcentage d'aliments achetés qui : 1) répondent aux normes d'approvisionnement environnementales et sociales (2) sont certifiés conformes aux normes environnementales et/ou sociales de tiers	FB-RN-430a.1	(1) 61,9% des produits frais sont de saison, 66% d'achats nationaux. (2) 15,3 % d'achats alimentaires certifiés responsables par un tiers externes.
Pourcentage de : (1) œufs provenant d'élevage alternatif à la cage (2) de porc produit sans l'utilisation de caisses de gestation	FB-RN-430a.2	(1) 24,5% d'œufs hors cage. (2) Elior ne suit actuellement pas cet indicateur.
Discussion sur la stratégie de gestion des risques environnementaux et sociaux au sein de la chaîne d'approvisionnement, y compris le bien-être animal	FB-RN-430a.3	Elior dispose d'une charte d'achats responsables et d'une politique bien-être animal (voir chapitre 2.3.5.2 S'approvisionner en produit et service durable)
Mesures de l'activité		
Nombre : (1) de restaurants appartenant à l'entreprise (2) restaurants franchisés	FB-RN-000.A	(1) Nous sommes présents sur 19 595 restaurants et points de vente. (2) pas de franchise.
Nombre d'employés dans (1) les établissements appartenant à l'entreprise (2) les franchises.	FB-RN-000.B	(1) 80 685 (2) Pas de franchise.

Alignement sur les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)	Sections
Gouvernance	
Supervision par le Conseil d'Administration des risques et opportunités relatifs au climat	2.1.1 Gouvernance ESG
Rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	2.1.2 Analyse de double matérialité
Stratégie	
Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long terme	2.2.2.2 - 2.3.2.2 - 2.4.2.2- Identification des impacts, risques et opportunités
Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe	2.2.2.2 - 2.3.2.2 - 2.4.2.2- Identification des impacts, risques et opportunités
Résilience de la stratégie de l'Entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat y compris un scénario 2 °C ou moins	2.2.5.1 Leviers de décarbonation
Risques et opportunités	
Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	2.1.2 Analyse de double matérialité
Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	2.1.3.3 Stratégie ESG
Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe	2.1.2 Analyse de double matérialité
Indicateurs	
Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques du Groupe	2.1.3.3 Stratégie ESG
Émissions des gaz à effet de serre des Scope 1, Scope 2, et Scope 3 et les risques associés	2.2.6 Indicateurs de performance
Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance du Groupe vis-à-vis de ses objectifs	2.1.3.3 Stratégie ESG 2.2.4 Cibles liées à l'atténuation et à l'adaptation

2.10. Rapport des commissaires aux Comptes

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 d'Elior Group

Exercice clos le 30 septembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société Elior Group,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de la société Elior Group. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2025, incluses dans le rapport de gestion du groupe et présentées dans les sections 2.1 à 2.9 du document d'enregistrement universel (ci-après le « Rapport de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Elior Group est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité d'Elior Group sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Elior Group pour déterminer les informations publiées ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Elior Group dans son rapport de gestion, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion d'Elior Group, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Elior Group en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Elior Group pour déterminer les informations publiées

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Elior Group lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Elior Group avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Elior Group pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 2.1.3.2 « Le dialogue avec les parties prenantes (SBM-2) » du Rapport de durabilité.

Nous nous sommes entretenus avec la direction RSE du groupe et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par l'entité avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 2.1.2.1 « Méthodologie (IRO-1) » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section 2.1.2.1 « Méthodologie (IRO-1) » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE du groupe et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Elior group relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe 2.9.4.1 « Omissions, incertitudes, estimations » du Rapport de durabilité, qui soulignent les limites inhérentes à la première application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- **Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1**

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées à la section 2.2 « Changement climatique (ESRS-E1) » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Sur la base des entretiens menés avec la direction RSE, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique.

En ce qui concerne les informations présentées par l'entité au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives.
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations, par entretien avec la direction.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de décarbonation pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre du plan de décarbonation décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de décarbonation.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Elior Group pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 18 décembre 2025

Le commissaire aux comptes

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd Catherine Saire

2.11. Compliance

Le chapitre ne relève pas du périmètre du Rapport de durabilité soumis à la CSRD, car il ne traite pas des thématiques environnementales, sociales ou de gouvernance au sens de la durabilité telles que définies par les normes ESRS. Ce chapitre présente principalement le cadre interne de conformité, les dispositifs de contrôle, la prévention des risques juridiques et éthiques ainsi que les mécanismes de conformité réglementaire générale.

2.11.1. Les principes d'éthique & lutte contre la corruption

Les principes éthiques d'Elior

Publiés en juin 2016, les principes d'éthique d'Elior visent à donner un cadre partagé aux collaborateurs d'Elior Group dans la pratique quotidienne de leur métier.

Ils illustrent la démarche volontariste du Groupe de se conformer aux grands principes directeurs internationaux, tels que 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 ou encore les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Les principes d'éthique ont été déployés au sein de toutes les entités opérationnelles du Groupe, dans le respect des législations applicables localement, et constituent la pierre angulaire de l'ensemble des métiers du groupe Elior.

Pour une appropriation optimale par l'ensemble des collaborateurs, les principes d'éthique ont été traduits dans les langues du Groupe. Ce document est disponible sur le site internet Corporate d'Elior Group : www.eliorgroup.com

Les principes d'éthique ont fait l'objet d'une mise à jour à la suite des récents changements de gouvernance.

Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

En tant que membre signataire depuis 2004, le Groupe Elior respecte, soutient et promeut les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies incluant la lutte contre la corruption, « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ». Aucune condamnation liée à des faits de corruption n'a été prononcée à l'encontre du Groupe Elior au cours des cinq dernières années.

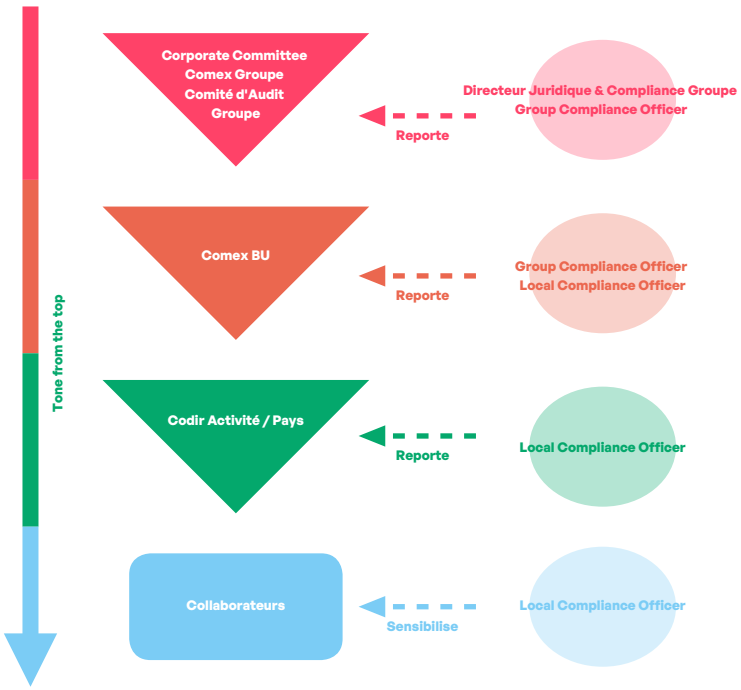
Par ailleurs, Elior Group se conforme aux lois et règlements applicables en matière de lutte contre la corruption dans tous les pays où le Groupe est présent. Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en 2016, le Groupe a mis en place une organisation dédiée à la compliance ainsi qu'un dispositif de lutte contre la corruption, s'appuyant sur l'engagement des instances dirigeantes du Groupe et s'articulant selon les huit piliers décrits à l'article 17 de la loi Sapin II, à savoir :

1. Le Code de conduite, appelé « Guide de l'intégrité » chez Elior, qui définit et illustre les situations présentant de potentiels risques de corruption et de trafic d'influence, et fournit des informations pratiques sur les comportements à adopter en de tels cas. A l'instar des principes d'éthique, le Guide de l'intégrité a fait l'objet d'une mise à jour à la suite des récents changements de gouvernance. De nouvelles mises à jour seront apportées lors de l'exercice à venir, afin de les prendre en compte.
2. Une cartographie des risques de corruption permettant d'identifier les risques auxquels le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités et des marchés sur lesquels il intervient ainsi que les actions de maîtrise mises en place.
3. Une ligne d'alerte mise en place par le Groupe, accessible aux collaborateurs d'Elior mais également aux parties prenantes externes. La Charte du Lanceur d'alerte a été mise à jour en 2023 afin d'intégrer les dernières évolutions législatives en matière de protection des lanceurs d'alerte.
4. Une procédure d'évaluation des tiers présentant des risques de corruption, déjà déployée en France et dans une partie des filiales étrangères. Sa systématisation à l'ensemble du Groupe est en cours.
5. Des procédures de contrôles comptables déclinées avec le support des directions financières et des procédures de contrôle des transactions ou opérations présentant des risques potentiels, à travers un outil de « data mining ». Ces procédures sont déployées sur le périmètre de la restauration collective en France, dans certaines filiales étrangères et ont vocation à être systématisées pour l'ensemble des entités du Groupe lors des prochains exercices.
6. Des formations dédiées aux risques de corruption et de trafic d'influence, couvrant l'ensemble des pays ainsi que le nouveau périmètre services (après intégration de Derichebourg Multiservices).
7. Un régime de sanctions disciplinaires prévu dans les règlements intérieurs des filiales.
8. Des procédures de contrôle interne et d'audit interne, visant à évaluer l'efficacité du programme et participant à la prévention et à l'identification des risques de corruption.

Structure & organisation de la fonction compliance

Le groupe Elior s'est doté d'une fonction dédiée aux enjeux de compliance et de prévention de la corruption dès septembre 2018, avec la nomination d'un Group Compliance Officer, en charge de piloter et déployer le programme de conformité anti-corruption à travers le Groupe.

Depuis novembre 2020, le dispositif de prévention de la corruption est placé sous la responsabilité de la direction juridique et compliance Groupe.



Courant 2022, l'équipe Compliance s'est renforcée avec la nomination d'une *Compliance Officer* dédiée au périmètre de la restauration collective en France, certifiée auditeur ISO 37001 et issue d'une formation spécialisée en éthique & conformité.

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

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

Le dispositif de prévention de la corruption fait, par ailleurs, l'objet d'un suivi par le comité d'audit qui évalue la mise en œuvre effective du programme de compliance et son déploiement. À l'occasion de ce comité, organisé trimestriellement, des indicateurs relatifs au déploiement du dispositif de prévention de la corruption sont remontés.

Au-delà des revues effectuées en comité d'audit, des présentations régulières sont effectuées en Comités exécutifs et Comités de direction des différentes entités opérationnelles pour les informer des dernières évolutions du programme de compliance et obtenir les approbations nécessaires, le cas échéant. Les informations et messages sont ensuite partagés avec les collaborateurs par le top management (selon l'approche « *Tone from the Top* »).

En parallèle, des actions régulières de communication ont été menées à l'attention de tous les collaborateurs du groupe.

Les politiques déployées à travers le Groupe pour lutter efficacement contre la corruption et le trafic d'influence

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

- Le Guide de l'intégrité rassemble les règles d'organisation et de responsabilité applicables au sein d'Elior Group concernant la prévention de la corruption et le trafic d'influence. Publié en 2018, il contient notamment les définitions liées à la corruption (active, passive, publique, privée) et au trafic d'influence, les règles applicables ainsi que des recommandations et informations pratiques. À la suite de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption en 2021, le Guide de l'intégrité a été complété par des scenarios et conseils pratiques visant à illustrer de manière concrète les situations pouvant présenter des risques de corruption. Ce Guide a été traduit dans l'ensemble des langues du Groupe et diffusé aux collaborateurs. En 2023, ce Guide a été mis à jour afin d'intégrer les changements de gouvernance. Une nouvelle mise à jour de la cartographie des risques ayant été effectuée en 2024-2025, le Guide de l'intégrité sera de nouveau modifié lors du prochain exercice, afin de prendre en considération les nouveaux risques identifiés à travers le Groupe.
- En complément de ce Guide, des politiques compliance déployées dans l'ensemble du Groupe viennent préciser les modalités d'application des règles générales, notamment en matière de :
  - Cadeaux et invitations offerts et reçus ;
  - Relations avec les intermédiaires ;
  - Sponsoring et mécénats ;
  - Conflits d'intérêts.
- Des fiches pratiques ont également été élaborées et diffusées via la page dédiée de l'intranet. Ces fiches synthétisent en une page, les grands principes à retenir et bonnes pratiques à mettre en œuvre.

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

Sur l'exercice 2024-2025, plus de soixante-dix opérations de sponsoring, dons & mécénat ont été revues par l'équipe compliance.

Cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

Depuis le lancement de son dispositif anti-corruption, Elior Group s'est doté d'une cartographie des risques de corruption qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2024-2025 afin d'intégrer les changements liés à l'intégration de l'entité Derichebourg Multiservices au sein d'Elior.

Plus de 100 entretiens physiques ont été réalisés sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Les personnes interviewées représentent tous les niveaux de l'organisation et des activités du Groupe.

L'ensemble des risques identifiés dans le cadre des entretiens et questionnaires font l'objet d'une cotation brute et nette et sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur gravité pour définir les actions prioritaires à mettre en place. La cotation est effectuée en deux étapes :

- La cotation de l'impact (réputationnel, commercial, légal & réglementaire, et financier) et de la probabilité de chaque risque identifié afin d'obtenir une cartographie des risques bruts.
- La cotation du niveau de maîtrise des risques bruts, afin d'obtenir une cartographie des risques nets. Le niveau de maîtrise représente le degré de maturité du contrôle interne et s'évalue au regard du niveau de formalisation des processus et des bonnes pratiques quand elles existent, ainsi que du niveau d'efficacité constaté lors des audits.

Sur la base de la nouvelle cotation et hiérarchisation des risques, un plan d'actions a été établi en vue d'améliorer le niveau de maîtrise des risques résiduels les plus forts.

Les plans d'action feront l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la prochaine mise à jour de la cartographie.

Le système de remontée des alertes

Le groupe Elior dispose d'une ligne d'alerte dont les conditions d'utilisation sont décrites dans la Charte du Lanceur d'Alerte. En 2023, ce document a été mis à jour afin de préciser le cadre de la protection offerte aux lanceurs d'alerte et d'élargir le périmètre des problématiques couvertes par la ligne, à savoir :

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

La ligne d'alerte est ouverte aux collaborateurs du Groupe mais également aux parties prenantes externes sur les heures de travail (lundi au vendredi de 9h à 18h00). Elle est accessible à ces derniers via le site internet Elior Integrity.

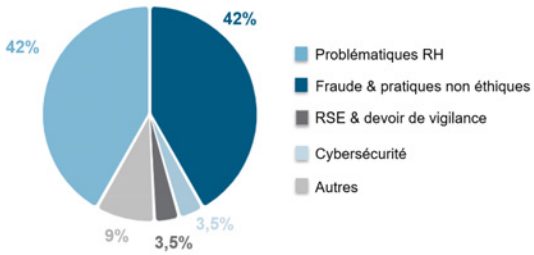
Le document décrit par ailleurs les différents canaux disponibles : ligne téléphonique, adresse email, responsables hiérarchiques, ressources humaines, direction juridique.

Le Groupe Elior garantit la confidentialité de toutes les informations recueillies par le biais du dispositif d'alerte. Les éléments permettant d'identifier le lanceur d'alerte ne peuvent être divulgués sans son consentement, sauf en cas de réquisition par l'autorité judiciaire ou pour répondre à une obligation légale. Le Groupe Elior proscrit strictement toute mesure de représailles, toute menace ou toute tentative de représailles à l'encontre d'une personne ayant signalé un fait de bonne foi.

Le Groupe demeure par ailleurs attentif aux évolutions législatives et règlementaires portant sur la ligne d'alerte : ainsi, les apports de la transposition en droit français de la directive européenne sur les lanceurs d'alerte ont été dûment intégrés au cadre applicable au sein d'Elior dès publication du décret d'application de la Loi nº 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte. Une refonte du format de la Charte du Lanceur d'alerte a également été effectuée à l'occasion de cette mise à jour réglementaire. La Charte se présente désormais sous format de questions & réponses afin d'être plus accessible. La nouvelle Charte a été traduite et diffusée dans les pays du Groupe en 2023.

Par ailleurs, un plan de communication sur le dispositif d'alerte a été élaboré et déployé, entre autres via le site integrity, via l'intranet, via d'autres campagnes de sensibilisation sur les règles d'intégrité du Groupe et via l'intégration d'une clause dans les contrats de travail.

Sur l'exercice 2024-2025, 57 alertes ont été remontées via la ligne d'alerte du Groupe (à l'exclusion des autres canaux de signalement). Celles-ci ont fait l'objet d'une investigation et de mesures de remédiation. Les alertes se répartissent comme il suit :



Formation des collaborateurs

Jusqu'en 2020, le groupe Elior a déployé sa stratégie de sensibilisation à la lutte anti-corruption via des sessions de sensibilisation organisées en présentiel. Ces sessions ont rassemblé les dirigeants, le conseil d'administration mais également les collaborateurs occupant des fonctions potentiellement exposées aux risques de corruption parmi lesquelles les achats, les développeurs commerciaux, les directeurs des opérations et les directeurs régionaux.

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

En France, avec le support de l'Ac@demie by Elior, le Groupe a développé un curriculum de formations composé d'une formation générale portant sur les principes de la lutte anti-corruption ainsi que sur les lois et règlements applicables. Lancé en 2022, ce module de formation d'une durée de 30 min a été conçu à destination des cadres et des personnels les plus exposés. Il est complété par des mises en situations pratiques et fait l'objet d'une certification finale, permettant un suivi systématique des formations. Il est renouvellé chaque année pour intégrer les nouveaux collaborateurs exposés aux risques de corruption. Les collaborateurs ayant déjà suivi la formation sont quant à eux réinscrits au module tous les deux ans. Par ailleurs, un format "*refresher*" ludique d'environ 15 minutes est actuellement à l'étude.

Ce module a été traduit dans les différentes langues du Groupe et a été intégré dans les différents systèmes de gestion des formations utilisés dans les différentes filiales (*Learning Management Systems*).

La cartographie des risques ayant été mise à jour en 2024-2025,les modules de formation e-learning sont actuellement en cours de refonte afin de prendre en compte les nouveaux risques identifiés pour chaque filiale du Groupe. Un module de sensibilisation spécifique est par exemple en cours de développement pour la branche pénitentiaire de l'activité restauration, en vue d'intégrer les risques spécifiques à ce secteur.

Au-delà des modules de formation e-learning, des sessions de sensibilisation sont déployées de manière régulière sous un format de quiz ludiques. À titre d'exemple, un challenge éthique spécifique a été organisé en octobre 2024 pour Halloween et un Calendrier de l'Avent éthique a été déployé tout au long du mois de décembre. Plus de 1000 collaborateurs étaient inscrits.

Évaluation des partenaires d'affaires du Groupe

L'exercice de cartographie des risques de corruption effectué en 2021 a permis l'identification de catégories de tiers devant faire l'objet d'évaluations d'intégrité dans le cadre des relations d'affaires avec le Groupe Elior.

Le processus d'évaluation des tiers s'est structuré en deux phases : une phase d'analyse du stock des fournisseurs existants et une phase de définition de la procédure applicable aux nouveaux fournisseurs.

En vertu de cette procédure, les équipes opérationnelles (pour les fournisseurs non référencés) et les équipes achats (pour les fournisseurs référencés), doivent compléter un formulaire avant toute entrée en relation d'affaires avec un nouveau fournisseur, permettant de mesurer, via un score, le risque lié à la contrepartie (au regard de l'existence de conflits d'intérêts, d'éléments réputationnels négatifs ou de recommandations par un client, de la typologie d'activité et, le cas échéant, de la volumétrie d'affaires annuelle estimée avec le tiers). En fonction de ce score, une analyse approfondie de l'équipe compliance peut être requise avec un niveau d'approbation corrélé au niveau de risque. Toute création d'un nouveau compte fournisseur est ainsi conditionnée par la présentation du formulaire d'évaluation du tiers dûment approuvé et signé.

Au cours de l'exercice 2024-2025, 100 % des nouveaux fournisseurs ainsi que des bénéficiaires de sponsoring et mécénat (dans le périmètre de la restauration collective en France) ont été évalués via un formulaire interne. Les tiers identifiés avec un risque faible, modéré ou élevé ont fait l'objet d'une due diligence menée par l'équipe Compliance (voir répartition ci-après des 185 nouveaux tiers évalués). Seuls les tiers présentant un risque négligeable n'ont pas nécessité de diligences complémentaires.

Risque faible	Risque moyen	Risque fort
93	52	40

Fournisseurs et sous-traitants évalués sur l'exercice 2024-2025

Déploiement de contrôles comptables

Lors de l'exercice 2024-2025, une campagne de contrôles comptables a été déployée sur le périmètre de la restauration collective en France. Sur cette campagne, 41 transactions ont été testées au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption (sponsoring, cadeaux & invitations, notes de frais, entre autres) avec demande des justificatifs afférents. Les résultats ont été transmis aux comités de direction concernés. Le plan de monitoring a par ailleurs été revu suite aux changements de gouvernance et un nouveau plan de contrôles a été déployé.

Il est à noter que des contrôles comptables ciblés existent déjà dans les filiales italiennes et espagnoles : en Espagne, une auditrice interne réalise des contrôles réguliers sur les transactions à risque (notes de frais, cadeaux & invitations). Par ailleurs, des contrôles trimestriels sont également réalisés en Italie sur des échantillons de transactions à risque (frais de consultants, notes de frais), sous la supervision de l'organisme de vigilance italien (organisme indépendant chargé de s'assurer de la mise en œuvre effective du "modèle 231" - *i.e.* la réglementation anti-corruption italienne).

Contrôle de la mise en œuvre du programme de conformité

La mise en œuvre effective du programme de conformité est mesurée via un monitoring constant de l'équipe compliance et via la réalisation de contrôles de niveau 2, opérés par des fonctions support indépendantes, et de niveau 3, assurés par la direction de l'audit interne du Groupe.

Environ 70 points de contrôle couvrent les risques de corruption identifiés dans la cartographie des risques de corruption.

La mise en œuvre du programme de conformité est également mesuré via des indicateurs de performance clefs, remontés aux instances de gouvernance dans le cadre de comités dédiés.

2.11.2. Gouvernance & pratiques responsables avec nos parties prenantes (Devoir de vigilance)

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

Identification des risques liés au devoir de vigilance

En conformité avec la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, dite « Devoir de Vigilance », Elior Group s'est doté en 2018 d'une cartographie des risques dont le périmètre couvre les familles d'achats principales (alimentaires et non-alimentaires). Cet exercice a permis d'identifier les grandes catégories de risques suivantes :

- Conditions de travail : rémunération, travail forcé, travail des enfants ;
- Santé et sécurité des travailleurs et des consommateurs ;
- Communautés et développement local : conditions de vie et de logement, droits fonciers et accès aux ressources naturelles ;
- Environnement : utilisation des ressources, biodiversité, pollution, déchets et climat ;
- Bien-être animal : conditions d'élevage et d'abattage.
- Une mise à jour de cette cartographie des risques est actuellement en cours pour l'ensemble des filiales. Elle couvre l'ensemble des métiers et implantations géographiques d'Elior Group. Plus de 100 entretiens ont été réalisés. Sont couvertes, entre autres, les thématiques relatives à la santé/sécurité des personnes, l'environnement, le contrôle de la chaîne d'approvisionnement, etc.

Cette mise à jour permettra d'adapter la procédure d'évaluation des tiers et de définir des plans d'action ciblés.

Politique mise en œuvre vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants pour garantir des achats responsables

Conformément à la procédure d'évaluation des tiers actuellement déployée, les fournisseurs les plus exposés font l'objet d'une recherche d'antériorité et de réputation couvrant, entre autres, les risques liés à la corruption, au travail forcé, au travail des enfants et à l'environnement. Tout élément réputationnel négatif ou sanction est automatiquement remonté. Pour les tiers représentant le niveau de risque le plus élevé, un questionnaire externe est également envoyé, intégrant des questions relatives aux droits humains et à l'environnement.

Les résultats de la mise à jour de la cartographie des risques permettra d'affiner le processus existant en ciblant plus précisément les risques liés aux droits humains.

Des audits qualité sont par ailleurs effectués sur certaines catégories de fournisseurs à risque (entre autres, les fournisseurs de denrées périssables pouvant présenter un risque pour la santé du consommateur).

Par ailleurs, la Charte Achats Responsables, formalisant les engagements pris par les filiales du Groupe envers leur chaîne d'approvisionnement, est annexée à l'ensemble des contrats avec les fournisseurs référencés par le Groupe Elior. Les fournisseurs s'engagent également sur ces principes en signant la Charte et en collaborant avec le Groupe pour sa mise en œuvre.

Engagements pris à travers le Groupe pour maîtriser les risques liés au devoir de vigilance

Conditions de travail

Elior Group s'est engagé à atteindre les objectifs de développement durable de l'ONU « Égalité entre les sexes » (Objectif n°5) et « Travail décent et croissance économique » (Objectif n°8).

Participant à créer un environnement de travail positif, à favoriser le développement des compétences et l'évolution professionnelle des collaborateurs, Elior Group propose un large panel de formations à ses collaborateurs et encourage les mobilités internes.

La promotion de l'égalité femmes-hommes est également une priorité pour Elior Group. 38 % des membres du leader committee (comité exécutif et cadres dirigeants des entités) sont des femmes. Le Groupe entend poursuivre ses actions en faveur d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à haute responsabilité, avec pour objectif d'atteindre 40 % de femmes au sein du leader committee d'ici 2030, conformément aux exigences de la Loi Rixain.

Santé & sécurité

En matière de protection de la santé et sécurité des travailleurs

La protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour le Groupe Elior, qui déploie tous les moyens nécessaires à la mise en place de mesures de prévention adaptées (voir section 2.6.5 « Conditions de travail et dialogue social »).

En matière de protection de la sécurité des travailleurs, outre le lancement en 2019 de sa Charte de sécurité sur le lieu de travail et les formations obligatoires sur la santé et la sécurité au travail, le Groupe Elior s'assure que tous les employés disposent d'outils et d'équipements appropriés. Un réseau national et international de référents sécurité a par ailleurs été déployé en vue de veiller à la bonne mise en œuvre des règles de sécurité.

En cas de survenance d'un accident grave ou d'incidents significatifs, des enquêtes sont menées pour les analyser et mettre en place des mesures correctives.

En matière de santé, les collaborateurs du Groupe ont également des avantages pour l'accès aux soins et une protection leur est offerte pour faire face aux difficultés inattendues (maladie de courte ou de longue durée notamment).

Au sein du Groupe, les données liées à la santé et à la sécurité des collaborateurs (taux de fréquence, taux de gravité, accident grave) font l'objet d'un suivi permanent. Pour l'exercice fiscal 2024-2025, une baisse de 10 % du taux de fréquence des accidents a été enregistrée grâce aux mesures mises en place, soit près de 300 accidents du travail en moins sur la période (voir section 2.6.8 « Indicateurs de performance »).

En matière de protection de la santé et sécurité des convives

La santé des convives étant au cœur des préoccupations du Groupe Elior, la certification qualité de certains restaurants (dont ISO 22000 pour les cuisines centrales) permet la vérification des mesures sanitaires pour rassurer les clients, convives et collaborateurs du groupe et garantir la protection de leur santé au quotidien. Des audits hygiènes sont menés dans l'ensemble des pays pour garantir la sécurité des aliments. Ces audits portent sur les contrôles de surfaces et sur la conformité des produits finis.

En France, un système d'alerte est par ailleurs déployé avec les fournisseurs du Groupe, permettant, en cas d'incident, de pour pouvoir bloquer, retirer ou rappeler tout produit présentant un risque pour la santé des convives. Les alertes reçues de la part de convives sont par ailleurs remontées à la Direction Qualité et Sécurité des Aliments. En cas d'alerte avérée (en matière de toxi-infection alimentaire collective notamment), une cellule médicale dédiée peut être activée au besoin.

De manière plus générale, Elior s'intéresse à contribuer à relever les enjeux de santé publique liés à la mauvaise alimentation (voir section 2.7.5.2.2 « Garantir une alimentation saine et équilibrée »). Sur l'exercice 2024-2025, 61,1% de recettes mises à disposition des chefs pour l'élaboration de leurs menus étaient en nutriscore A&B (ou équivalent), soit une augmentation de 25,6% par rapport à l'exercice précédent (voir section 2.7.6 « Indicateurs de performance »).

Environnement

Elior mesure chaque année son bilan carbone et met en place des actions concrètes pour réduire son empreinte, notamment en matière de gestion des déchets, en matière de gaspillage alimentaire et en matière énergétique : voir chapitre 2.2.3 « Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci ».

Développement des communautés locales

Privilégier les circuits courts et les produits locaux et de saison fait partie de la stratégie du Groupe Elior en tant qu'acteur de la vitalité économique et sociale des territoires au sein desquels il opère.

L'objectif du Groupe Elior est ainsi d'avoir un impact socio-économique positif en développant des relations avec des fournisseurs locaux et nationaux afin de renforcer l'ancrage territorial et apporter plus de débouchés et de visibilité aux producteurs de proximité (voir section 2.7.5.4.2 « Ancrage territorial et action sociétale d'Elior Group »).

Les labellisations s'inscrivent dans la poursuite de ces objectifs et contribuent à la garantie du respect de ces standards environnementaux et/ou sociaux reconnus internationalement ou localement.

Le Groupe s'est ainsi fixé pour objectif de faire progresser au fil des années la part de ses achats alimentaires responsables (labellisés et nationaux) - voir section 2.2.5.1.4 « Approvisionnements responsables ».

Sur le périmètre des services, Elior Services propose déjà une gamme de produits 100% éco-labellisés.

Bien-être animal

Depuis 2017, Elior Group s'engage pour le bien-être animal à travers plusieurs initiatives, telles que la publication d'une Position sur les engagements du groupe en matière de bien-être animal, la participation à la *Global Coalition for Animal Welfare* (GCAW) ou encore la communication d'un reporting annuel. La Position du Groupe Elior s'appuie sur les cinq piliers du « *Farm Animal Welfare Council* », à savoir : ne pas souffrir de la faim ou de la soif, ne pas souffrir d'inconfort, ne pas souffrir de douleurs, de blessures ou de maladies, pouvoir exprimer les comportements naturels propres à l'espèce, ne pas éprouver de peur ou de détresse. Le Groupe Elior s'engage notamment à faire progresser la part des approvisionnements préservant le bien-être animal et la biodiversité (voir section 2.2.5.1.4 « Approvisionnements responsables »). La politique bien-être animal d'Elior a été mise à jour en 2024 et est disponible sur le site institutionnel du Groupe.

Recueil et traitement des alertes et signalements

En 2021, en concertation avec les instances représentatives du personnel, la Charte du Lanceur d'Alerte a été remaniée afin d'élargir le périmètre des problématiques pouvant faire l'objet d'un signalement et permet désormais de signaler les atteintes graves à l'environnement ou envers les droits humains et les libertés fondamentales. La Charte du Lanceur d'alerte a également été mise à jour en 2023 afin d'intégrer les dernières évolutions législatives en matière de protection des lanceurs d'alerte.

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

Sur l'exercice 2024-2025, 57 alertes ont été remontées dont 14 entrant dans le champ du devoir de vigilance. Ces alertes ont fait l'objet d'investigations et de mesures de remédiation.

Contrôle de la mise en œuvre du plan de vigilance

La mise en œuvre effective du plan de vigilance est mesurée, entre autres, via des contrôles effectués par la Direction de l'audit interne sur les thématiques RSE.

Environ 30 points de contrôle couvrent les thématiques relatives à la RSE et au devoir de vigilance.

Par ailleurs un monitoring constant des fournisseurs les plus à risque est effectué par le service Compliance, conformément à la procédure d'évaluation des tiers déployée.

Si un nouveau facteur de risque apparait en cours de relation d'affaires, une mise à jour de l'analyse d'intégrité est effectuée par le service Compliance et des mesures de remédiation sont déployées, si nécessaires.

2.11.3. Protection des données à caractère personnel

Dès l'exercice 2016-2017, le Groupe a préparé l'entrée en vigueur du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données et abrogeant la directive 95/46/CE (« Règlement Général sur la Protection des Données » ou « RGPD »). Cette démarche d'anticipation s'est traduite par l'élaboration, au premier semestre 2017, d'une première cartographie des traitements de données à caractère personnel réalisée par une équipe dédiée réunissant des experts de l'Audit interne et de la Direction juridique Groupe assistés d'un cabinet de conseil externe.

Au printemps 2018 et dans la perspective de l'entrée en vigueur du RGPD le 25 mai 2018, le Groupe a mis en place une organisation pérenne dédiée à la protection des données à caractère personnel (la « Team GDPR ») et composée comme suit :

- Le Group Data Protection Officer (DPO) : au contact direct de la Direction Générale, il est le garant de la mise en œuvre du programme de protection des données à caractère personnel et du respect de la législation associée ; il dispose d'une bonne connaissance des métiers et de l'organisation du Groupe, en particulier des opérations de traitement de données, des Systèmes d'Information et des besoins du Groupe en matière de protection et de sécurité des données ; il est le premier interlocuteur interne et externe dans ce domaine ;
- Un expert de la Direction juridique Groupe en charge des problématiques juridiques et soutien technique du DPO ; il accompagne et conseille le DPO dans la compréhension et l'interprétation des textes juridiques et dans la relation avec les autorités de protection des données à caractère personnel ; il est également le garant de la prise en compte des problématiques de protection des données à caractère personnel dans les relations contractuelles ; il assiste le DPO dans les réponses apportées aux demandes des personnes concernées par les traitements de données et, plus généralement, pour toutes sollicitations dans ce domaine ;
- Un expert de la Direction des Systèmes Informatiques (DSI) Groupe en charge des problématiques de conformité de sécurité informatique et interlocuteur privilégié du DPO sur ces questions ; il apporte ses connaissances techniques et son soutien dans les réponses aux appels d'offres, pour la mise en œuvre des audits et plus généralement pour toutes problématiques d'ordre informatique en lien avec la protection des données à caractère personnel.

La Team GDPR supervise la mise en œuvre de la politique Groupe de protection des données à caractère personnel et statue sur les décisions à prendre. Elle a notamment les attributions suivantes :

- valider la politique de protection des données à caractère personnel et ses évolutions ;
- dresser un bilan régulier des actions menées ;
- assurer le suivi du niveau de conformité du Groupe ;
- valider et arbitrer la priorité des actions ;
- être le premier interlocuteur puis progressivement le premier soutien sur les questions de protection des données à caractère personnel ;
- garantir, dans la durée, le bon niveau de connaissance des équipes sur ce sujet.

Une fois constituée, la Team GDPR a engagé les premières étapes de la mise en œuvre de son programme de protection des données à caractère personnel axées sur les objectifs suivants :

- compléter la cartographie et mettre en place un registre de traitements de données à caractère personnel consolidé ;
- développer la sensibilité des équipes sur ce sujet ;
- identifier les relais locaux juridiques et IT chargés, au plus près des équipes opérationnelles, de diffuser les politiques, d'identifier les risques et d'apporter un support de terrain dans le domaine de la protection des données à caractère personnel.

Pour ce faire, la Team GDPR a lancé, au troisième trimestre 2018, une campagne complémentaire d'entretiens avec des interlocuteurs clés choisis pour leur capacité à synthétiser les principales problématiques auxquelles le Groupe est confronté tant au niveau de ses services opérationnels que des services centraux. Cette action a permis d'affiner la cartographie et de collecter les éléments nécessaires à la constitution d'un registre de traitements consolidé.

Afin de sensibiliser les équipes sur l'importance d'intégrer la protection des données à caractère personnel dans leurs actions quotidiennes et de porter l'attention sur les risques encourus par un manquement aux règles en la matière, la Team GDPR a organisé une séance de sensibilisation commune aux représentants des principales directions opérationnelles et centrales du Groupe qui a eu lieu au début du mois d'octobre 2018.

Les supports présentés lors de cette réunion ont été largement diffusés et sont venus compléter la mise en place d'un site internet dédié à la communication interne mais également externe du Groupe sur ces questions (https://privacy.eliorgroup.com/).

Parallèlement, la Team GDPR a constitué un réseau d'ambassadeurs GDPR au sein des BU organisés par binômes (un ambassadeur IT et un ambassadeur juridique pour chacune des BU). Outre leur rôle de garants de la mise en œuvre des politiques et des actions du Groupe dans le domaine de la protection des données à caractère personnel, ils sont également les observateurs privilégiés des problématiques posées par les traitements de données à caractère personnel et des lanceurs d'alerte précieux dans ce domaine. Ces ambassadeurs veillent également à la mise à jour du registre de traitement de données à caractère personnel.

Le Groupe s'est également doté d'un logiciel de gestion de la conformité permettant de répondre aux obligations relatives à la protection des données à caractère personnel et de piloter les démarches associées ou encore d'accompagner les équipes dans le respect des règles de conformité dans le cadre des activités du Groupe.

L'ensemble des collaborateurs du groupe Elior appelés à avoir des responsabilités en matière de traitements de données à caractère personnel (à savoir les responsables SI et opérationnels ainsi que les ambassadeurs GDPR) ont accès à cet environnement.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la Team GDPR a diffusé des fiches de procédure à destination des équipes pour apporter des réponses pratiques à des problématiques récurrentes de protection des données personnelles (par exemple : notice d'information dans le cadre des appels d'offres mais également notices internes à destination des équipes et relatives à la collecte de leurs données à caractère personnel, etc.). Une clause type relative à la protection des données, validée conjointement par les équipes juridiques, est insérée systématiquement dans tous les contrats avec les fournisseurs et les clients.

Pendant la période de pandémie Covid-19, la Team GDPR a apporté un soutien technique aux équipes confrontées aux problématiques de collecte de données à caractère personnel (pass sanitaire, pass vaccinal, etc.) et a fourni son expertise IT et juridique dans les démarches défensives face aux cyberattaques. À cette occasion, le Groupe a étoffé ses procédures et sa documentation en lien avec ces sujets.

Au cours de l'exercice 2020-2021, la Team GDPR a focalisé son action sur la mise en place d'un référentiel de durées de conservation des données et sur la diffusion de celui-ci au sein des équipes. La Team GDPR a également lancé une campagne de communication sur les nouvelles règles applicables pour les cookies consécutivement à la recommandation CNIL du 17 septembre 2020 et a veillé à la mise en place des correctifs nécessaires dans ce domaine.

L'exercice 2021-2022 a été l'occasion d'un renforcement des liens entre les ambassadeurs GDPR et d'un échange sur les bonnes pratiques mises en place dans les différents pays du Groupe. Cet exercice a par ailleurs permis de structurer davantage les processus de traitement des demandes de droit d'accès en capitalisant sur les retours d'expérience collectés depuis l'entrée en vigueur du RGPD et en renforçant la communication autour de l'adresse générique : gdpr-contact@eliorgroup.com. Au cours de l'exercice 2022-2023, les objectifs fixés tels que la mise à jour de certains supports documentaires techniques (notamment les politiques IT dont la charte informatique) ont été pris en compte sans pour autant avoir fait l'objet d'une finalisation complète. La Team GDPR a été mobilisée en amont de l'apport de Derichebourg Multiservices puis dans la prise en compte des conséquences de celui-ci au regard de la conformité au RGPD. Au cours de l'exercice 2023-2024, la démarche de mise à jour et d'enrichissement des procédures existantes a été poursuivie sur un périmètre beaucoup plus large et plus divers dans ses activités. Un nouvel outil de gestion des traitements de données a été mis en place afin de mieux répondre à cet accroissement du Groupe. Au cours de l'exercice 2024-2025, la Team GDPR a développé le déploiement du nouvel outil, en France et en Europe, et a travaillé sur le renforcement des connaissances des équipes et sur les procédures propres aux sujets liés aux ressources humaines. L'objectif pour l'exercice 2025-2026 est de stabiliser le réseau des ambassadeurs et de poursuivre l'uniformisation des procédures au sein du Groupe.

2.11.4. Responsabilité fiscale

Stratégie Fiscale

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

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

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

Conformité fiscale

Le Groupe s'engage à verser le montant juste et approprié d'impôt dans les pays où il opère conformément aux exigences locales tout en respectant les normes fiscales internationales, notamment celles élaborées par l'OCDE. Le Groupe a versé 17 millions d'euros d'impôt sur les sociétés (IAS12) au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

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

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

Gestion fiscale

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

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

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

Transparence fiscale

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

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

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

03

Gouvernement d'entreprise et rémunération - RFA

3.1. Organes d'administration et de direction 155

3.1.1. Structure de la gouvernance 155
3.1.2. Le conseil d'administration 160
3.1.3. Code de gouvernement d'entreprise 193
3.1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 194
3.1.5. Limitation des pouvoirs du directeur général 195

3.2. Politique de rémunération 197

3.2.1. Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 197
3.2.2. Politique de rémunération des mandataires sociaux – say on pay ex ante 198

3.3. Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 aux mandataires sociaux 209

3.3.1. Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/2025 à Daniel Derichebourg, Président-directeur général – say on pay ex post 210
3.3.2. Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024/2025 selon la nomenclature AMF 213
3.3.3. État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1er octobre 2024 et jusqu'au 31 octobre 2025 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF) 231

3.4. Gestion des risques 232

3.4.1. Risques opérationnels 233
3.4.2. Risques financiers 238
3.4.3. Risques IT 240
3.4.4. Risques ressources humaines 242

3.5. Salariés 245

3.5.1. Politique de rémunération 245
3.5.2. Relations sociales 245
3.5.3. Accords de participations et d'intéressement - Accords de participation 246

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application des articles L. 225-37 et L. 22-10-8 et suivants 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 président-directeur général ;
- de la rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025, notamment la politique de rémunération et les éléments de rémunérations et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/2025.

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 18 novembre 2025 et a été approuvé par le conseil d'administration du 18 décembre 2025. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef actualisé en dernier lieu en décembre 2022[1] (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 28 du Code Afep-Medef, la Société estime que, à l'exception de celles qui sont mentionnées en section 3.1.3 du présent document d'enregistrement universel, ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef.

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 Société[2].

1 Code disponible sur le site de l'Afep et du Medef : https://afep.com/publications/code-de-gouvernement-dentreprise-des-societes-cotees/
2 https://www.eliorgroup.com/fr/le-groupe/gouvernance/conseil-dadministration

3.1. Organes d'administration et de direction

3.1.1. Structure de la gouvernance

| 3.1.1.1. Une gouvernance encadrée et équilibrée (Accord de gouvernance du 18/04/2023)

Le 18 avril 2023, Derichebourg SA a apporté ses activités Multiservices à Elior Group portant ainsi sa participation dans le capital d'Elior à 48,3 % (cf. section 4.1 du document d'enregistrement universel 2022/2023).

Cette opération structurante pour le groupe Elior a été l'occasion de mettre en place une gouvernance stable, exigeante et équilibrée dans l'intérêt de tous ses actionnaires et plus largement de toutes les parties prenantes d'Elior.

Cet équilibre se retrouve dans le mode de direction choisi, dans la composition et le fonctionnement du conseil ainsi que par le rôle actif joué par le conseil et ses comités dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe. Les pouvoirs de l'administrateur référent ont été renforcés et les membres indépendants jouent un rôle déterminant dans la prise des décisions les plus significatives.

Cette gouvernance a été formalisée dans un accord conclu pour une durée variant de 5 ans à 8 ans selon les dispositions concernées (l'"Accord de gouvernance").

3.1.1.1.1. Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté pour la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général[1].

L'accord de gouvernance prévoit que M. Daniel Derichebourg exerce la fonction de président-directeur général de la Société à compter du 18 avril 2023 pour une durée de 4 ans. Ce mode de direction unifié, qui est le juste reflet de la nouvelle structure du capital, traduit l'engagement de M. Daniel Derichebourg de présider aux destinées du Groupe pendant au moins quatre ans.

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.

3.1.1.1.2. Composition du conseil d'administration et de ses comités

À la date d'établissement du présent rapport, le conseil d'administration est composé à 50 % d'administrateurs indépendants (hors les administrateurs représentant les salariés), conformément à la recommandation du Code Afep-Medef. Le conseil d'administration comprend également un administrateur référent dont les missions et les moyens, décrits dans le règlement intérieur, ont été renforcés.

Dans le détail, le conseil d'administration est composé de cinq représentants de Derichebourg SA, cinq indépendants et deux représentants les salariés.

Le processus de sélection et de nomination des administrateurs indépendants a été encadré :

- le processus de sélection est conduit par le président (indépendant) du comité des nominations et des rémunérations et contrôlé par les administrateurs indépendants. Durant l'exercice 2024/2025, cette procédure a été mise en œuvre à l'occasion du lancement de la procédure de remplacement du Fonds Stratégique de Participations (Derichebourg SA et les membres du Comité des nominations et des rémunérations non indépendants n'ayant pas participé au processus de sélection), ayant abouti à la cooptation de Mme Claire Dumas lors du conseil d'administration du 19 novembre 2025 ;
- les droits de vote de Derichebourg SA sont plafonnés à 30 % en assemblée générale sur toute résolution concernant les administrateurs indépendants.

1 Cette décision avait été prise par le conseil d'administration le 1er juillet 2022 : dans un contexte marqué par un changement de direction générale, par l'évolution de son actionnariat de référence et par un environnement économique fortement inflationniste impactant les marges des activités, le conseil d'administration avait jugé qu'il était dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en place une gouvernance privilégiant fluidité, efficacité et rapidité dans le processus de réflexion stratégique et de décision.

Les administrateurs indépendants jouent un rôle prépondérant au sein de tous les comités du conseil :

- le comité d'audit est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, dont son président, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif ;
- le comité des nominations et des rémunérations est majoritairement composé de membres indépendants et une administratrice représentant les salariés est membre de ce comité. Il ne comporte par ailleurs aucun dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; et
- le comité de la responsabilité sociale et environnementale est composé aux 2/3 d'administrateurs indépendants, dont son président.
- un comité *ad hoc* (dit "comité de suivi"), composé exclusivement d'administrateurs indépendants, a été mis en place le 18 avril 2023 afin (i) de suivre les événements pouvant donner lieu à la mise en jeu des déclarations et garanties consenties à la Société à l'occasion de l'apport des activités Multiservices de Derichebourg à la Société et (ii) de veiller au respect des engagements de Derichebourg pris dans ce cadre.

3.1.1.1.3. Un administrateur référent aux pouvoirs renforcés

En plus de ses attributions traditionnelles (décrites en section 3.1.1.2.2), et afin de s'assurer de l'équilibre de la gouvernance dans une société dotée d'un actionnaire de référence et dont la présidence et la direction générale sont réunies, l'administrateur référent 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 et en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

L'administrateur référent a également désormais, comme le président, les pouvoirs suivants :

- il est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- il peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- il rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au Conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

Enfin, l'administrateur référent rencontre au moins deux fois par an les principaux cadres dirigeants du Groupe et les administrateurs indépendants.

3.1.1.1.4. Le contrôle des décisions les plus importantes

L'Accord de gouvernance prévoit une organisation équilibrée des pouvoirs et des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur :

- les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées en section 3.1.5) en matière d'opérations significatives, ce qui concerne le budget du Groupe et les activités significatives (notamment en excluant celles se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise) et, au-delà de certains seuils, les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties ; et
- une majorité renforcée de huit administrateurs sur douze, dont la majorité des administrateurs indépendants pour les décisions les plus importantes (détaillées également en section 3.1.5).

3.1.1.1.5. Plafonnement des droits de vote en assemblée générale

Pendant 8 ans à compter du 18 avril 2023, Derichebourg ne peut exprimer en assemblée générale plus de 30 % du nombre total des droits de vote exprimés lors du vote des résolutions relatives (i) à la nomination, au renouvellement et à la révocation des Membres Indépendants du Conseil d'administration et (ii) à la modification de cette disposition statutaire.

Cette disposition permet aux actionnaires minoritaires d'avoir leur mot à dire dans la désignation des administrateurs indépendants.

Conformément à l'article L. 225-125 du Code de commerce, cette limitation s'applique à tout actionnaire détenant plus de 30 % des droits de vote de la Société.

3.1.1.1.6. Engagements de conservation

Derichebourg s'est engagé à ne pas transférer de titres de la Société, ou à ne pas annoncer son intention de réaliser une telle opération pendant une durée de 5 ans à compter du 18 avril 2023.

L'engagement de conservation de Derichebourg ne s'applique pas : (i) aux transferts libres (transferts effectués dans le cadre d'une offre publique d'achat déclarée amicale par le conseil d'administration et transferts effectués à un affilié détenu à 100% par Derichebourg sous réserve que la partie recevant ces titres accepte d'être liée par l'Accord de Gouvernance) et (ii) en cas d'opération ayant eu pour conséquence la relution passive de Derichebourg à la suite de laquelle Derichebourg devra céder le nombre de Titres requis afin de maintenir son niveau actuel de participation au sein de la Société.

3.1.1.2. Mandataires sociaux et management

3.1.1.2.1. Le président-directeur général

Le président-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 président-directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du président-directeur général (voir la section 3.1.5) sont inopposables aux tiers.

Le président-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.

Le président-directeur général organise et dirige par ailleurs les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société en coordination avec l'administrateur référent et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir pleinement leur mission.

Le président-directeur général veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires, en coordination avec les actions menées par l'administrateur référent, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, le président-directeur général a la charge du dialogue avec les autres actionnaires, et à ce titre a participé durant l'exercice 2024/2025 (avec le directeur financier) à des réunions périodiques destinées à commenter les performances du groupe.

De manière générale, un contact permanent est maintenu avec les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière au travers de réunions organisées tout au long de l'année.

Ce dialogue peut ainsi prendre la forme de conférences ou de *roadshows* pour rencontrer des investisseurs existants et potentiels sur les marchés des actions et du crédit. Dans le cadre de leur processus de décision d'investissement, de nombreux fonds d'investissement souhaitent en effet rencontrer la direction générale et la direction financière avant d'investir dans une entreprise.

Le président-directeur général et la direction financière ont également participé à des réunions organisées au siège social ou de façon virtuelle avec des analystes et des gestionnaires de portefeuille. Ces interactions permettent de dialoguer avec la communauté des investisseurs sur la stratégie et les performances d'Elior, tant au niveau des indicateurs financiers qu'extra financiers.

Le mandat de président-directeur général de Daniel Derichebourg vient à expiration en même temps que son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice écoulé (voir paragraphe 3.1.5 sur la majorité requise en cas de remplacement avant le terme de son mandat).

Daniel Derichebourg a été nommé en qualité d'administrateur de la Société par l'Assemblée générale du 18 avril 2023, puis président-directeur général par le conseil d'administration du même jour. Auparavant, et depuis le 1er juillet 2022, il était représentant permanent de Derichebourg SA au sein du conseil d'administration. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.2.1.2.

3.1.1.2.2. L'administrateur référent

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer de telles situations.

Dans ce cadre, l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiés par lui-même et supervise l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Enfin, il informe le président du Conseil du processus de sélection des administrateurs indépendants.

Dans l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

(i) l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
(ii) la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent rencontre au moins deux fois par an les principaux cadres dirigeants du Groupe et les administrateurs indépendants.

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 d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, et depuis le 9 mars 2018, le conseil d'administration s'est doté d'un administrateur référent indépendant, qui a pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil, d'assurer la liaison avec les autres administrateurs, notamment les administrateurs indépendants, et de coordonner leurs travaux.

L'administrateur référent actuel, depuis le 28 février 2024, est M. Denis Gasquet. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.2.1.3.

Dans le cadre de ses travaux au cours de l'exercice 2024/2025, Denis Gasquet a notamment :

- interagi de manière régulière avec le président - directeur général et les membres du conseil d'administration ;
- contribué au respect des règles de gouvernance, conformément à l'Accord de gouvernance ;
- conduit, en coordination avec le secrétaire du conseil, le processus d'évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration (décrite en section 3.1.2.3) ;
- conduit et présidé les réunions avec les administrateurs indépendants du conseil ; et
- rencontré les principaux dirigeants fonctionnels et opérationnels du Groupe.

3.1.1.2.3. 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 d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a nommé aucun directeur général délégué (voir paragraphe 3.1.5 sur la majorité requise en cas de désignation de directeurs généraux délégués).

3.1.1.2.4. Le censeur

Le censeur est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Il est soumis aux mêmes règles et obligations que les autres membres du conseil d'administration, s'agissant du respect de la confidentialité des débats, de la réglementation relative aux abus de marché et des règles applicables en matière de conflits d'intérêts.

À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration ne comporte pas de censeur.

3.1.1.2.5. Le comité exécutif du Groupe

Conformément au Règlement Intérieur, un comité exécutif, présidé par Daniel Derichebourg et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

Au 30 septembre 2025, le comité exécutif est composé de vingt membres, dont six femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Christine Bertoncini	Directrice marketing Groupe
2. Malika Bouchehioua	Directrice des ressources humaines Groupe
3. Janet Cheung	Directrice générale d'Elior Asia
4. Eric Cuziat	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
5. Daniel Derichebourg	Président-directeur général Groupe
6. Boris Derichebourg	Président d'Elior France et de Derichebourg Multiservices, CEO d'Elior North America et Directeur des opérations d'Elior Group
7. Delphine Esculier	Directrice RSE Groupe
8. Mickael Girard	Directeur général Elior France
9. Didier Grandpré	Directeur financier Groupe
10. Pascal Lanette	Président Derichebourg Aeronautics
11. Antonio Llorens	Directeur général de Serunion
12. Nicolas Marco	Directeur général d'Elior Italia
13. Mathias Massaria	Directeur général Derichebourg Énergie, Éclairage Public et des Espaces Verts
14. Simon Pebeyre	Directeur général Derichebourg Facility et Elior services
15. Vito Rodrigues	Directeur général Derichebourg des activités Restauration Collective et Facility au Portugal
16. Catherine Roe	Directrice générale d'Elior UK
17. Rohit Sawhney	Directeur général d'Elior India
18. Silvine Thoma	Directrice de la communication Groupe
19. Thierry Thonnier	Directeur juridique et compliance Groupe et secrétaire du conseil
20. Fouad Ziane	Directeur Général Derichebourg Intérim et Recrutement

Les membres du comité exécutif, à l'exception de Daniel Derichebourg, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Le comité exécutif intervient dans les domaines suivants :

- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution de la stratégie du Groupe ;
- les sujets structurants et qui présentent des enjeux significatifs pour le Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, d'achats, d'innovation et de ressources humaines ; et
- les enjeux lés à l'identification et la mise en œuvre des synergies entre les différents métiers du Groupe.

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 régulièrement et aussi souvent que nécessaire.

3.1.1.2.6. Mixité des instances dirigeantes

Conformément aux articles 1.7 et 8 du Code Afep-Medef, le Groupe Elior Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, 30% des membres du Comité exécutif du Groupe sont des femmes, étant rappelé que l'objectif fixé par la Loi Rixain est d'atteindre un taux d'au moins 30 % à partir du 1er mars 2026.

L'objectif que s'est fixé le Groupe Elior est d'atteindre au sein des instances dirigeantes du Groupe (Comité exécutif du Groupe, Comités exécutifs des pays et Leaders Committee) un taux situé entre 30 à 40 % de femmes d'ici à 2025, puis d'au moins 40% d'ici à 2030 (au regard de la loi Rixain, qui fixe l'atteinte de cet objectif à partir du 1er mars 2029). Les ambitions ayant été définies et validées en 2020, un premier délai de 5 ans (2025) a en effet semblé être le plus pertinent pour mettre en œuvre le plan d'action et en constater les progrès.

Il apparaît en effet qu'améliorer la représentation des femmes aux postes à forte responsabilité et dans les instances dirigeantes impliquent des actions à long terme, qui demandent de lutter contre des freins qui ne relèvent pas de la seule volonté de l'entreprise.

Un travail d'analyse des causes qui entravent l'atteinte d'une représentation équilibrée au sein du Groupe est mené :

- Évolution des mentalités par rapport aux métiers dits « genrés »
- Analyse des promotions internes
- Recrutement

La question de la représentation des femmes ne doit pas être uniquement abordée sous le prisme d'indicateurs chiffrés ; le Groupe doit aussi mener des actions afin de combattre les stéréotypes et les mentalités tant en interne auprès des collaborateurs, qu'en externe, auprès de ses clients, pour que les effets soient sensibles et pérennes.

3.1.2. Le conseil d'administration

| 3.1.2.1. La composition du conseil d'administration

La Société a pour objectif d'assurer une diversité des compétences des membres de son conseil d'administration, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration s'est doté d'une procédure de sélection des administrateurs révisée le 18 avril 2023 à l'occasion de l'apport des activités Multiservices de Derichebourg à la Société aux termes de laquelle cette procédure est exclusivement menée par le président (indépendant) du comité des nominations et des rémunérations et contrôlé par les administrateurs indépendants. Cette procédure figure en annexe 4 du règlement intérieur du conseil d'administration.

À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration est composé de douze administrateurs, dont cinq membres indépendants, cinq membres représentant Derichebourg et deux administrateurs représentant les salariés (dont une femme). Il comporte par ailleurs quatre femmes (hors représentants des salariés). La durée des mandats d'administrateurs (dont ceux représentant les salariés) prévue par les statuts est de quatre ans, étant précisé qu'afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats, l'assemblée générale peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure ou réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs.

Au sein du conseil d'administration, les nationalités française et italienne sont représentées. Ainsi, 8% des administrateurs sont de nationalité étrangère.

A la date d'établissement du présent rapport, le conseil d'administration est actuellement composé de douze membres :

	Informations personnelles			Position au sein du conseil					
	Age	Sexe	Nombre d'actions à la date du présent document	Indépendance	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Date initiale de nomination	Fin du mandat en cours	Années de présence au conseil	Participation à des comités spécialisés
Dirigeant mandataire social et administrateur									
Daniel Derichebourg, *président-directeur général* *Nationalité française*	73	H	1 000	x	1	18/04/2023	AG 2027	4[1]	/
Administrateur référent indépendant									
Denis Gasquet *Nationalité française*	71	H	1 000	√	0	18/04/2023	AG 2027	3	CNR, comité d'audit (président), comité de suivi (président)
Autres Administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration									
Sara Biraschi-Rolland *Nationalités française et italienne*	52	F	1 000	√	0	18/04/2023	AG 2027	3	CNR (présidente), CRSE
Denis Hennequin *Nationalité française*	67	H	1 000	√	2	28/02/2024	AG 2028	2	CRSE (président), comité d'audit, comité de suivi
Julie Walbaum *Nationalité française*	47	F	3 000	√	0	30/09/2024	AG 2028	2	CRSE, comité de suivi
Claire Dumas *Nationalité française*	56	F	*En cours d'acquisition*	√	X	19/11/ 2025[2]	AG 2026	1	CRSE
Administrateurs désignés sur proposition de Derichebourg									
Gilles Cojan *Nationalité française*	71	H	2 591 000	x	0	01/11/2017	AG 2027	8	Comité d'audit
Derichebourg SA Représentée par Abderrahmane El Aoufir *Nationalité française*	64	H	122 155 782*	x	1	01/07/2022	AG 2026	4	CNR
Derichebourg Environnement SAS Représentée par Catherine Ottaway *Nationalité française*	65	F	1 000*	x	1	01/07/2022	AG 2028	4	CRSE
Dominique Pélabon *Nationalité française*	74	H	118 631	x	0	18/04/2023	AG 2027	3	/
Administrateurs représentant les salariés									
Christine Brantonne *Nationalité française*	50	F	0**	N/A	N/A	24/11/2024	24/11/2028	2	CNR
Thibault Chevalier *Nationalité française*	39	H	0**	N/A	N/A	24/11/2024	24/11/2028	2	CRSE

* Actions détenues par l'administrateur personne morale et non par le représentant permanent personne physique (pour plus d'explications, cf. section 3.1.3)

** Dispense de détention pour les administrateurs représentant les salariés (article 3.7 du règlement intérieur)

√ : conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société
X : non-conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société
CNR : comité des nominations et des rémunérations
CRSE : comité de la responsabilité sociale et environnementale

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 3.1.2.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

1 Daniel Derichebourg était représentant permanent de Derichebourg SA au conseil d'administration de la Société du 1er juillet 2022 au 18 avril 2023
2 Nomination à titre provisoire par le conseil d'administration et dont la ratification sera soumise à l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 et jusqu'à la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance	Évolution en termes de diversité
19/11/2024 (conseil d'administration)	Terme du mandat des administrateurs salariés Rosa Maria Alves et Luc Lebaupin, et prise d'acte de la désignation par le comité de groupe de leurs remplaçants : Christine Brantonne et Thibault Chevalier	24/11/2024	2028	Deux membres dont une administratrice
28/01/2025 (assemblée générale)	Ratification de la nomination provisoire de Julie Walbaum en qualité d'administratrice indépendante	28/01/2025	AG 2028 (sur les comptes de l'exercice écoulé)	Administratrice
22/07/2025 (décision du Fonds Stratégique de Participations)	Démission du Fonds Stratégique de Participations de son mandat d'administrateur indépendant	22/07/2025	/	/
19/11/2025 (conseil d'administration)	Nomination provisoire de Mme Claire Dumas en qualité d'administratrice indépendante, en remplacement du Fonds Stratégique de Participations, et dont la ratification sera soumise à l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025	19/11/2025	AG 2026 (sur les comptes de l'exercice écoulé)	Administratrice

Les modifications indiquées dans le tableau ci-dessus constituent les seuls changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice 2024/2025 et depuis le début de l'exercice en cours.

À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, la moitié des membres du conseil d'administration (hors les deux administrateurs représentant les salariés), soit cinq sur dix (50%) sont des administrateurs indépendants, conformément à la recommandation du Code Afep-Medef et à l'Accord de Gouvernance.

Elior Group est également attachée à assurer une représentation féminine importante au sein du conseil d'administration et respecte ainsi, avec 40% de femmes administrateurs (hors les deux administrateurs représentant les salariés, sachant par ailleurs qu'un des deux administrateurs représentant les salariés est une femme), le 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 objectifs de cette politique, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2024/2025.

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, dans les conditions prévues par la loi	Le processus de sélection des administrateurs formellement intégré au règlement intérieur du conseil d'administration permet de fixer, atteindre et, si besoin, améliorer les objectifs de diversité au sein du conseil. **Représentation des femmes :** Évolution progressive : • 22,22% à l'assemblée générale du 10 mars 2015 • 44,44% aux assemblées générales des 11 mars 2016 et 10 mars 2017 • 55,55% à l'issue du conseil d'administration du 31 octobre 2017 • 40% aux assemblées générales des 9 mars 2018 et 22 mars 2019 • 50% à l'assemblée générale du 20 mars 2020 • 44,44% aux assemblées générales du 26 février 2021 et 28 février 2022 • 50% à l'assemblée générale du 23 février 2023 • 40% aux assemblées générales du 18 avril 2023, 28 février 2024 et 28 janvier 2025 À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 40% des membres du conseil d'administration sont des femmes (hors les administrateurs représentant les salariés étant précisé que l'un des deux représentants des salariés est une femme)
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils (notamment diversité et internationalisation)	**Administrateurs de nationalité étrangère :** À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 8% des administrateurs sont de nationalité étrangère (hors les administrateurs représentant les salariés)
		Expériences / compétences : • Organisation/ RH : Sara Biraschi-Rolland, Catherine Ottaway (représentant Derichebourg Environnement), Denis Gasquet, Denis Hennequin, Christine Wibault • Connaissance des secteurs restauration et services : Daniel Derichebourg, Abderrahmane El Aoufir (représentant Derichebourg SA), Gilles Cojan, Dominique Pélabon, Denis Gasquet, Denis Hennequin • Stratégie : Daniel Derichebourg, Abderrahmane El Aoufir (représentant Derichebourg SA), Gilles Cojan, Julie Walbaum, Dominique Pélabon, Denis Gasquet, Denis Hennequin • Économie/Finance : Abderrahmane El Aoufir (représentant Derichebourg SA), Denis Hennequin, Gilles Cojan, Caroline Grégoire Sainte Marie (représentant le FSP) • Marketing/comportement du consommateur : Daniel Derichebourg, Sara Biraschi-Rolland, Dominique Pélabon, Julie Walbaum, Denis Hennequin • Innovation et digital : Sara Biraschi-Rolland, Denis Hennequin, Julie Walbaum • International : Daniel Derichebourg, Abderrahmane El Aoufir (représentant Derichebourg SA), Gilles Cojan, Dominique Pélabon, Sara Biraschi-Rolland, Julie Walbaum, Denis Gasquet, Denis Hennequin, Caroline Grégoire Sainte Marie (représentant le FSP) • Gouvernance : Denis Gasquet, Gilles Cojan, Catherine Ottaway (représentant Derichebourg Environnement), Caroline Grégoire Sainte Marie (représentant le FSP) • RSE : Sara Biraschi-Rolland (compétence sociale et environnementale), Julie Walbaum (compétence sociale et environnementale), Denis Hennequin (compétence sociale et environnementale), Derichebourg Environnement (compétence environnementale), Thibault Chevalier (administrateur salarié)

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Indépendance des Administrateurs	Atteinte d'un taux d'administrateurs indépendants de 50% au moins (cf. article 2.1 du Règlement intérieur)	À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 50 % des administrateurs sont 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'un tiers des administrateurs de plus de 80 ans (cf. article 15.3 des Statuts)	Aucun administrateur n'a plus de 80 ans.

3.1.2.1.1. Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code Afep-Medef notamment concernant la qualification des administrateurs indépendants.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe. À cet égard, les critères décrits dans le Règlement Intérieur sont inspirés de ceux précisés par le Code Afep-Medef.

Lors de la nomination des cinq administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés. Ils font par ailleurs l'objet d'un examen annuel par le conseil. Ainsi, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à celles figurant au sein du Règlement Intérieur, un administrateur indépendant de la Société ne doit pas :

- être ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- être représentant d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- avoir été en relation d'affaires avec un actionnaire détenant plus de 10% du capital de la Société ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
  - significatif de la Société ou de son Groupe ;
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial (de quelque nature que ce soit) avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

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.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue annuellement par le comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au conseil.

Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance.

Les administrateurs autres que les administrateurs indépendants et administrateurs représentant les salariés s'engagent à ne pas participer aux délibérations du comité des nominations et des rémunérations concernant le processus de sélection des administrateurs indépendants et lors du vote final du comité des nominations et des rémunérations. Il est de plus précisé que le président du comité des nominations et des rémunérations pourra faire en sorte, s'il l'estime nécessaire et à sa seule discrétion, que les réunions sur le processus de sélection des administrateurs indépendants se fassent uniquement entre membres indépendants.

Dans le cas où le Conseil n'approuverait aucun des deux candidats proposés par le comité des nominations et des rémunérations, le comité des nominations et des rémunérations, hors les administrateurs autres que les administrateurs indépendants, proposera un troisième candidat au Conseil qui approuvera sa candidature.

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 et des rémunérations, lors de sa réunion du 18 novembre 2025, 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 19 novembre 2025, a qualifié d'indépendant cinq de ses membres (hors les administrateurs représentant les salariés), à savoir :

1. Denis Gasquet ;
2. Sara Biraschi-Rolland ;
3. Denis Hennequin ;
4. Claire Dumas ;
5. Julie Walbaum.

En effet, ces cinq administrateurs remplissent les critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, et conformes aux dispositions du Code Afep-Medef et, en particulier, n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société, son actionnaire de référence ou le Groupe.

D'autre part, le groupe Elior n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées.

Dans cet esprit, le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

Grille d'analyse de référence permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs et des représentants permanents des administrateurs personnes morales (hors administrateurs représentant les salariés)

	D. Derichebourg	D. Gasquet	S. Biraschi-Rolland	G. Cojan	J. Walbaum	Derichebourg SA (A. El Aoufir)	Derichebourg Environnement (C. Ottaway)	C. Dumas	D. Hennequin	D. Pélabon
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	x	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 2 : Mandats croisés	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	x	√	√	√	√	x	x	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	x	√	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	x	√	√	x	√	x	x	√	√	x
Résultat de l'examen : qualification d'administrateur indépendant	x	√	√	x	√	x	x	√	√	x

3.1.2.1.2. Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration à la date du Document d'Enregistrement Universel

Âge : 73 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
1 000

Daniel Derichebourg

Président-directeur général

Daniel Derichebourg était jusqu'au 18 avril 2023 le président-directeur général de Derichebourg SA. Il a annoncé démissionner de ses fonctions de directeur général de Derichebourg SA ainsi que de l'ensemble de ses mandats opérationnels au sein du Groupe Derichebourg afin de se consacrer entièrement au redressement et au développement du groupe Elior. Il demeure Président du conseil d'administration de Derichebourg SA.

Autodidacte, il a participé activement au développement de l'entreprise familiale de récupération de déchets créée par son père. Il a pris le contrôle de la société CFER en octobre 1996 et a mené la restructuration et le développement en France et à l'international de la société Compagnie Française des Ferrailles (devenue CFF Recycling puis Derichebourg SA). Il a dirigé l'acquisition et la restructuration du Groupe Penauille Polyservices entre 2004 et 2007 pour faire de Derichebourg SA un opérateur global en matière d'environnement et de services à l'environnement des entreprises et des collectivités. Par acquisitions successives (Lyrsa, Ecore, etc.), il a fait de Derichebourg SA un opérateur global de dimension internationale du recyclage des déchets et des services aux entreprises développant un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'euros.

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Président du conseil d'administration de Derichebourg SA (France, société cotée)
- Président-directeur général de CFER (France, société non cotée)
- Président de Financière DBG et Derichebourg Valorisation (France, sociétés non cotées)
- Gérant de SCI Bernes & Bruyères, société civile D.B.G., Société Demueyes, SCI Dero Immo, SCEV Château La Rose Pourret, SCEV Domaine du Château Guiteronde, SCI Fondeyre, SCI Société Immobilière Diversification et Avenir – IDA I, SCI Société Immobilière Diversification et Avenir – IDA II, SCI Société Immobilière Diversification et Avenir – IDA III, SCI Société Immobilière Diversification et Avenir – IDA IV, SCI Société Immobilière Diversification et Avenir – IDA V, SCEA du Château Guiteronde, SCEA Domaine des Demueyes, SCEA Domaine du Château de Crémat, SCEA les Ceps de Toasc, SCI Financière des eaux, SCI Financière des Sources, SCI Hebson, SCI le Poirier de Piscop, SCI les Chênes, SCI les Myrtes du Détroit (France, sociétés non cotées)
- Représentant légal dans Les Arrayanes (SCI Hebson), SCI du Bougainvillier Rose (SCI Hebson), SCI Les Buis de Châteauvieux (SCI Hebson), SCI Caroubier (SCI Hebson), SCI de l'Orme Argent (SCI Hebson), SCI du Merisier Rouge (SCI Hebson), SCI Eucalyptus (SCI Hebson), SCI Gao (Sci Hebson), SCI l'Ecureuil (SCI Hebson), SCI les Arbousiers (SCI Hebson), SCI les Coquetiers (Société Demueyes), SCI les Lauriers (SCI Hebson), SCI les Magnolias (SCI Hebson), SCI du Merisier Rouge (SCI Hebson), SCI les Mûriers (SCI Hebson), SCI les Arbousiers (SCI Hebson) (France, sociétés non cotées)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Président-directeur général de Derichebourg SA (France, société cotée)
- Président de Derichebourg Environnement (France, société non cotée)
- Gérant de SCI du Parc des Chanteraines (France, société non cotée)
- Administrateur de Paris Sud Hydraulique et Quodam (France, sociétés non cotées)
- Administrateur à l'étranger de CFF Recycling UK Ltd

- Membre du Conseil de surveillance de Club Athlétique Briviste Corrèze Limousin (France, société non cotée)
- Président à l'étranger de Derichebourg Recycling Usa, Inc. (société non cotée)
- Administrateur à l'étranger de Derichebourg España, S.A et Derichebourg Recycling Usa, Inc. (sociétés non cotées)
- Administrateur délégué à l'étranger de TBD Finances (société non cotée)
- Administrateur unique à l'étranger de TBD Finances et DBG Finances (sociétés non cotées)
- Gérant commandité à l'étranger de DBG Finances (société non cotée)

Âge : 71 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
1 000

Denis Gasquet

Administrateur (indépendant) référent

Denis Gasquet est un ancien élève de l'Ecole polytechnique, par ailleurs diplômé de l'ENGREF et titulaire d'un MBA du Centre de perfectionnement des affaires. En 1979, il débute sa carrière au sein de l'ONF. Dix ans plus tard, il rejoint la Compagnie générale des eaux. Il occupe par la suite différents postes à responsabilité au sein d'Onyx puis de Veolia Environnement. Il intègre le groupe Onet en 2012 et en assurera la direction générale d'août 2013 à septembre 2018. Depuis 2019, Denis Gasquet exerce une activité de conseil indépendant.

Membre d'un comité : Président du comité de suivi, Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administrateur d'Ortec (France, société non cotée)
- Administrateur de Marbour (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Président du Directoire d'Onet (France, société non cotée)

Âge : 52 ans

Nationalités :
Française et italienne

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
1 000

Sara Biraschi-Rolland

Administratrice indépendante

Sara Biraschi-Rolland est diplômée en philosophie de l'université de Milan, avec une spécialisation en psychologie, ainsi que de l'International Institute for Management Development de Lausanne, et est titulaire d'un MBA de l'INSEAD. Elle a occupé plusieurs postes de gestion des ressources humaines pendant près de vingt ans au sein du groupe Danone. Elle est passée de postes opérationnels - DRH pour l'Italie, DRH pour la région Méditerranée de la division Nutrition infantile et médicale - à des postes plus stratégiques, tels que Directrice du développement des talents pour la division Eaux Monde puis DRH de la division Evian Volvic World. Depuis 2016, elle est DRH et membre du comité exécutif de Sonepar, leader mondial dans la distribution de matériel électrique aux professionnels. Depuis 2024, Sara est également en charge de la stratégie RSE et de la communication.

Membre d'un comité : Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et membre du comité de la responsabilité sociale et environnementale

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Membre expert du Comité des nominations et des rémunérations du Groupe Avril (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

Âge : 71 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues (directement et indirectement) à la date du présent document :
2 591 000

Gilles Cojan

Administrateur

Gilles Cojan est diplômé de l'ESSEC (1977). Il débute sa carrière professionnelle en 1978 au sein du groupe pharmaceutique Servier comme trésorier puis rejoint la Banque Transatlantique où il prend la direction générale de la filiale GTI Finance. En 1990, il prend la responsabilité de la direction du financement et de la trésorerie de Valeo.

En 1992, Gilles Cojan rejoint Elior et occupe successivement les fonctions de directeur financier puis de directeur général d'Elior International et de la stratégie du Groupe. Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il assure la réussite du premier RES organisé en 1992 et dénoué en 1996. Avec les fondateurs, il organise ensuite les deux LBO successifs de la restauration collective et de la restauration de concession qui ont permis la constitution du groupe Elior en 1997. À compter de cette date, il conduit directement la politique d'internationalisation du Groupe assurant l'ouverture successive des marchés anglais, espagnol et italien. 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, organisé en 2001, qui affirme 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 conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organise en 2006, avec Robert Zolade, le retrait d'Elior de la cote 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 d'Elior Group.

Depuis 2007, il est par ailleurs directeur général de la société BIM (principal actionnaire d'Elior Group jusqu'en juin 2022). La même année, il est nommé membre du conseil de surveillance d'Elior aux côtés de Robert Zolade et des représentants de Charterhouse, puis administrateur en juin 2014, date du retour du Groupe en bourse. Membre du comité d'audit ainsi que du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale du Groupe, Gilles Cojan a été nommé vice-président du Groupe le 26 juillet 2017. Gilles Cojan a été président du conseil d'administration d'Elior Group du 1er novembre 2017 au 30 juin 2022.

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée)
- Président de la société Artalor SAS (France, société non cotée)
- Président de la société Ori Invest SAS (France, société non cotée)
- Président et membre du Comité Stratégique de N Développement SAS (France, société non cotée)
- Gérant de la société Tour de l'Ascanne SARL (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Président du Conseil d'administration et membre du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale d'Elior Group
- Directeur général de Sofibim Bagatel SAS (France, société non cotée)
- Représentant permanent de N Développement SAS en qualité de membre du Conseil de Surveillance de Novétude Stratégie (France, société non cotée)

Derichebourg SA

Administrateur

Siège social :
119 av. du Général Michel Bizot,
75012 Paris (France)

Immatriculée :
352 980 601 RCS Paris

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
122 155 782

Informations relatives à Derichebourg :
Derichebourg SA est l'actionnaire de référence d'Elior Group depuis juin 2022.
Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations
Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administrateur et Président de Derichebourg Océan Indien (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

Informations relatives à Abderrahmane El Aoufir
Représentant permanent de Derichebourg SA

Âge : 64 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
119 avenue
du Général Michel Bizot,
75012 Paris (France)

M. Abderrahmane El Aoufir, 63 ans, de nationalité française, diplômé d'un master en économie – option management à l'Université de Clermont-Ferrand, débute en 1984 à la Compagnie Française des Ferrailles au département financier. Il exerce successivement des fonctions opérationnelles, puis de direction générale, en Espagne, aux États-Unis puis dans le sud-est de la France.

M. Daniel Derichebourg lui confie en 2006 la mission de redresser Servisair, la filiale des services aéroportuaires, il parvient en six ans à porter l'Ebitda de 5 à 73 millions d'euros.

Après la vente de Servisair en décembre 2013, M. Abderrahmane El Aoufir devient Directeur général délégué du Groupe Derichebourg, puis Directeur général le 18 avril 2023.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Directeur général de Derichebourg SA (France, société cotée)
- Président-directeur général de Guy Dauphin Environnement (France, société non cotée)
- Président de Derichebourg Environnement, Derichebourg Expansion, Iron Horse Holding, Iron Horse France, Poly-Environnement, Refinal Industries, Transenvironnement (France, sociétés non cotées)
- Directeur général de Derichebourg Valorisation, Fricom Recycling (France, sociétés non cotées)
- Administrateur d'AFM Recyclage, Fricom Recycling, Guy Dauphin Environnement (France, sociétés non cotées)
- Gérant de SCI Derichebourg Immobilier, SCI la Garonne (France, sociétés non cotées)
- Représentant légal dans GDE Co 1 (Iron Horse Holding), GDE Co 2 (Iron Horse Holding), SCI La Petite Mouée (Iron Horse France)
- Président à l'étranger de Derichebourg España, S.A. et Loca (sociétés non cotées)
- Gérant à l'étranger de Derichebourg Umwelt Gmbh (société non cotée)
- Administrateur à l'étranger de CRS, Derichebourg Ré, Derichebourg Recycling Mexico, Derichebourg Recycling Usa Inc., Ecore Belgium, Ecore Luxembourg, Ecore Transport Luxembourg (sociétés non cotées)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Directeur général délégué de Derichebourg SA (France, société cotée)
- Directeur général de Derichebourg Environnement (France, société non cotée)
- Président-directeur général de Revival Expansion (France, société non cotée)
- Membre du Directoire de Guy Dauphin Environnement (France, société non cotée)
- Président de Bartin Recycling, Inorec, Valme Technologies, Fricom Recycling et Valrecy (France, sociétés non cotées)
- Administrateur de Revival Expansion (France, société non cotée)
- Président à l'étranger de Reyfra (société non cotée)
- Administrateur à l'étranger de Iron Horse BV, Ecore BV, Derichebourg Recycling Mexico, Reyfra, San Germano Srl, Selmar Sa, Enningdal Holding BV (sociétés non cotées)

Derichebourg Environnement SAS

Administrateur

Siège social :
119 av. du Général Michel Bizot, 75012 Paris (France)

Immatriculée :
491 974 861 RCS Paris

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
1 000

Informations relatives à Derichebourg Environnement :
Derichebourg Environnement SAS est une filiale de Derichebourg SA, actionnaire de référence d'Elior Group depuis juin 2022.

Membre d'un comité : Membre du comité de la responsabilité sociale et environnementale

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administratrice d'AFM Recyclage, Allo Casse Auto, Valerco (France, sociétés non cotées)
- Administratrice à l'étranger de Derichebourg Belgium (société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Administratrice de Polyurbaine (France, société non cotée)

Informations relatives à Catherine Ottaway
Représentant permanent de Derichebourg Environnement SAS

Âge : 65 ans

Nationalité : Française

Adresse professionnelle :
119 av. du Général Michel Bizot, 75012 Paris (France)

Mme Catherine Ottaway, 65 ans, de nationalité française, a été avocate au Barreau de Paris, spécialisée en droit des affaires, droit commercial et de la concurrence. Elle a été associée gérante de la SELARL Hoche Avocats jusqu'au 31 décembre 2022. Elle est avocate honoraire et médiatrice. Elle a été et est membre de plusieurs associations professionnelles en France et en Europe et est l'auteur de nombreuses publications dans les domaines juridique et des affaires.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Représentante permanente de CFER dans la société Derichebourg SA (France, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

Âge : 67 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
1 000

Denis Hennequin

Administrateur indépendant

Denis Hennequin a été P-DG de McDonald's France de 1996 à 2005, mandat pendant lequel la France est devenu le deuxième pays le plus rentable de l'enseigne. De 2005 à 2011, il prend la tête de McDonald's Europe où il participe au développement de l'enseigne avec le lancement de nouvelles recettes et un changement d'image de marque réussi. L'Europe représente, pendant cette période, 20% des restaurants de l'enseigne et 40% de son résultat opérationnel.

Il devient P-DG du Groupe Accor de 2011 à 2013 et met en place une stratégie de développement offensive avec la réorganisation des marques du groupe et une politique ambitieuse d'ouverture de chambres.

De 2014 à 2016, il est associé de Cojean International.

En 2014, il fonde la société de consulting The Green Jersey, qu'il dirige toujours.

En 2017, il devient associé fondateur de French Food Capital, et en est depuis Operating Partner

Membre d'un comité : Président du comité de la responsabilité sociale et environnementale, membre du comité d'audit et du comité de suivi

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administrateur non-exécutif de KellyDelli (France, société non cotée)
- Administrateur indépendant de Bakkavör Group Ltd (Royaume-Uni, société cotée)
- Administrateur non-exécutif de JDE Peet's (Pays-Bas, société cotée)
- Administrateur non-exécutif et vice-Président du Conseil d'administration de Prêt à Manger (Royaume-Uni, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Administrateur non-exécutif d'Eurostar (Royaume-Uni, société non cotée)
- Administrateur non-exécutif de SSP Group PLC (Royaume-Uni, société cotée)
- Président du conseil de surveillance de Picard (France, société non cotée)
- Administrateur non-exécutif d'Espresso House (Suède, société non cotée)

Âge : 74 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
118 631

Dominique Pélabon
Administrateur

Dominique Pélabon a débuté sa carrière en 1976 chez Sodexo où il a occupé des fonctions de terrain (responsable de secteur, commercial) avant de devenir directeur régional, directeur général du Benelux puis directeur général de Sodexo écoles et universités. En 1987 il rejoint la Compagnie Plastic Omnium pour prendre la direction générale des activités Environnement (Plastic Omnium Services) et la présidence de la Compagnie Signature (spécialisée dans la signalisation et la sécurité routière). Au cours de ces 15 années, il contribuera au développement des activités en Europe, aux USA, Amérique du Sud et en Asie. Dominique Pélabon était membre du comité de direction de la Compagnie Plastic Omnium.

En 2001, il rejoint Elior pour prendre la direction générale des activités Enseignement et Santé. En 2005, il deviendra également directeur général de la restauration collective internationale et contribuera au développement et à la croissance externe de ces activités. Grâce à l'expérience acquise dans le monde industriel, il rationalisera la fabrication des repas dans les cuisines centrales et dans le secteur de la santé. Dominique Pélabon était membre du comité de direction d'Elior jusqu'en 2016, date à laquelle il a pris sa retraite. Depuis, il exerce des activités de conseil.

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

Âge : 47 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
3 000

Julie Walbaum
Administratrice indépendante

Julie Walbaum, diplômée de l'ESSEC, avec une spécialisation en e-commerce et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, débute sa carrière chez Deloitte Consulting, puis passe 9 ans chez McKinsey&Company, entre Paris et Londres. En 2012, Julie fonde Westwing France, une plateforme e-commerce dédiée à la décoration d'intérieur. En 2014, elle rejoint Maisons du Monde pour diriger la transformation digitale et omnicanale de l'entreprise, puis en devient la Directrice Générale, de 2018 à 2023. En 2024, Julie co-fonde Wilgo.ai, une solution d'aide aux devoirs et d'accompagnement scolaire à destination des collégiens et des lycéens.

Membre d'un comité : Membre du comité de la responsabilité sociale et environnementale et du comité de suivi

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administratrice indépendante du groupe M6 (France, société cotée)
- Administratrice indépendante de Sedona Invest (France, société non cotée)
- Membre du conseil d'orientation de Les entreprises s'engagent (France, Groupement d'Intérêt Public)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Directrice générale et administratrice de Maisons du Monde (France, société cotée)
- Administratrice d'Article 1 (France, Association loi 1901)

Âge : 56 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
En cours d'acquisition

Claire Dumas

Administratrice indépendante à compter du 19 novembre 2025

Claire Dumas débute sa carrière en 1992 dans l'audit, au sein du cabinet Deloitte, en tant que Manager dans le département Banques et Institutions Financières. Elle y acquiert une solide culture financière, de la comptabilité et des dispositifs de contrôle. Elle rejoint ensuite le secteur bancaire, en entrant en 1998 dans le groupe Société Générale où elle reste 26 ans. Dans un premier temps, elle y travaille dans la Banque de financement et d'investissement (SG Corporate & Investment Banking) dans les fonctions support, où elle prend en charge successivement des postes de management opérationnel et de gestion de projets. En 2009 elle rejoint la Direction des risques, où elle occupe les fonctions d'adjointe puis de Directrice des Risques Opérationnels du Groupe. Elle y prend en charge également le programme "Entreprise Risk Management", consistant en une refonte des dispositifs de pilotage stratégique, des outils de contrôle et de maîtrise des risques et une transformation de la culture du Groupe. En 2014, elle rejoint la direction financière, où elle occupe successivement les fonctions de Directrice financière des activités de Banque de détail en France, puis de Directrice financière déléguée du Groupe, en charge des activités de banque de détail et de services financiers spécialisés en France et à l'international, et enfin de Directrice financière du Groupe. Claire était membre du Comité exécutif et du comité de Direction de Société Générale, jusqu'à son départ en 2025. Elle est administratrice de la banque publique BPI France et de Qonto. Elle est diplômée de l'EDHEC et de l'Executive Program de l'INSEAD.

Membre d'un comité : Membre du comité de la responsabilité sociale et environnementale

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administratrice et présidente du comité des risques de BPI France (France, société non cotée)
- Administratrice et présidente du comité d'audit de Kereis (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Administratrice indépendante, présidente du comité des risques et membre du comité d'audit de BPI France Financement (France, société non cotée)
- Administratrice et membre du comité d'audit, du contrôle interne et des risques de Boursorama (France, société non cotée)

Christine Brantonne

Administratrice représentant les salariés

Christine Brantonne, 49 ans et mère de deux enfants, est responsable d'agence chez Derichebourg Multiservices (groupe Elior).

Dans le secteur du nettoyage depuis 2001, Christine a évolué du métier de la paie et de la facturation à celui de responsable d'exploitation et enfin de responsable d'agence depuis 2020. Elle s'appuie sur une connaissance approfondie du secteur ainsi qu'un attachement aux valeurs de persévérance, de travail et de respect.

Elle a été désignée administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion du comité de Groupe du 14 novembre 2024.

Âge : 50 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
3 rue Clément Ader, 60200 Compiègne (France)

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
N/A[1]

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

Thibault Chevalier

Administrateur représentant les salariés

Thibault a d'abord travaillé au sein des Groupes Reed Travel Exhibitions, Marriott, IHG et Club Méditerranée entre 2008 et 2014, à Sydney, Paris et Bruxelles. Il a rejoint le Groupe Elior en 2015 en tant que Responsable de Développement de la région Sud. Thibault a ensuite occupé le poste de Responsable de Développement Comptes Clés Province de 2019 à 2023. Il exerce aujourd'hui au sein du Groupe Elior-Derichebourg en tant que Responsables de projets Stratégiques France depuis 2023, œuvrant au pilotage de grands projets commerciaux.

Âge : 39 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
1 Rue Albert Cohen 13016 Marseille (France)

Nombre d'actions détenues à la date du présent document :
N/A[1]

Membre d'un comité : Membre du comité de la responsabilité sociale et environnementale

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

Néant

1 Conformément aux dispositions du Règlement intérieur, les administrateurs représentant les salariés sont dispensés de l'obligation de détention d'actions de la Société (voir section 3.1.2.1.5).

3.1.2.1.3. Renseignements personnels concernant les membres ayant quitté le conseil d'administration en cours d'exercice et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel

Rosa Maria Alves
Administratrice représentant les salariés jusqu'au 24 novembre 2024

Âge : 60 ans

Nationalité : Portugaise

Rosa Maria Alves est actuellement Directrice Régional FM/EV IDF 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, Directrice d'exploitation.

Elle a été désignée administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du comité de Groupe en date du 24 novembre 2020.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations

Autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe Elior : Néant

Luc Lebaupin
Administrateur représentant les salariés jusqu'au 24 novembre 2024

Âge : 46 ans

Nationalité : Française

Luc Lebaupin a débuté sa carrière professionnelle dans la grande distribution puis a rejoint le secteur de la restauration collective et des services en tant que responsable régional. Salarié du groupe Elior depuis 2009, il a occupé des fonctions commerciales grands comptes pour les divisions Elior restauration santé et entreprises. Depuis 2019, il est en charge des relations extérieures pour Elior Restauration. Diplômé d'un MBA stratégie et intelligence économique à l'Ecole de guerre économique (2018) ; il est également auditeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN). Depuis 2023, Luc Lebaupin est titulaire du Certificat Administrateur de Sociétés IFA - Sciences Po. Il a été désigné administrateur représentant les salariés au sein du conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du comité de groupe en date du 24 novembre 2020.

Membre d'un comité : Non

Autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au groupe Elior : Néant

FSP

Siège social : 14 bd de la Madeleine, 75008 Paris

Immatriculée :
753 519 891 R.C.S. PARIS

Fonds Stratégique de Participations (FSP)

Administrateur indépendant jusqu'au 22 juillet 2025

Informations relatives au FSP :
Le FSP détenait au jour de sa démission du conseil d'administration 9 050 000 actions de la Société, soit 3,57% de son capital

Membre d'un comité : Président du comité d'audit et membre du comité de suivi

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administrateur d'Arkema (France, société cotée)
- Administrateur du groupe SEB (France, société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat (France, société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital (France, société cotée) et de sa holding Tikehau Capital Advisor (France, société non cotée)
- Administrateur de Valeo (France, société cotée)
- Administrateur de Soitec (France, société cotée)
- Administrateur de Robertet (France, société cotée)
- Administrateur de Verkor (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de Believe (France, société cotée)
- Administrateur de Neoen (France, société cotée)

Âge : 68 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
14 bd de la Madeleine,
75008 Paris

Informations relatives à Caroline Grégoire Sainte Marie
Représentant permanent du FSP

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, Caroline Grégoire Sainte Marie est également titulaire d'une licence en droit commercial de l'université Paris I.
Elle débute son parcours professionnel en 1981 chez Xerox France en tant que contrôleuse financière. En 1984, elle intègre le groupe pharmaceutique Hoechst où elle occupe successivement plusieurs fonctions dans le domaine financier chez Roussel Uclaf SA, avant d'être nommée en 1994 directrice financière d'Albert Roussel Pharma GmbH, membre du comité exécutif. En 1996, elle rejoint Volkswagen France avant d'intégrer, en 1997, le groupe Lafarge en tant que directrice financière de Lafarge Speciality Products (LMS).
En 2000, elle est nommée Senior Vice Président Mergers & Acquisitions de la division Ciment du groupe. À ce poste, Caroline Grégoire Sainte Marie a notamment piloté la stratégie financière du rachat de l'entreprise Blue Circle. En 2004, elle devient Directrice Générale pour l'Allemagne et la République tchèque.
En 2007, elle est nommée Présidente-Directrice Générale de Tarmac France et Belgique, avant de devenir en 2009 Présidente-Directrice Générale de Frans Bonhomme.
Caroline Grégoire Sainte Marie est actuellement administratrice de sociétés et investisseur chez Calyos, société de technologie belge.
Elle est chevalier de la Légion d'honneur.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 octobre 2025 :

- Administratrice de Fnac Darty (France, société cotée)
- Administratrice de Vinci (France, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés :

- Administratrice de Bluestar Adisseo Company (Chine, société cotée)
- Administratrice de Groupama Assurances (France, société non cotée)
- Administratrice de FLSmidth (Danemark, société cotée)
- Vice-présidente du conseil de surveillance de Wienerberger (Autriche, société cotée)
- Administratrice d'Elkem (Norvège, société cotée)

3.1.2.1.4. Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les administrateurs doivent détenir pendant la durée d'exercice de leur mandat au moins mille actions de la Société. Par exception, cette obligation ne s'applique pas :

- aux administrateurs représentant les salariés ; ni
- aux représentants permanents personne physique des administrateurs personne morale, lorsque cette dernière détient déjà pendant la durée d'exercice de son mandat au moins mille actions de la Société.

L'obligation de loyauté requiert des administrateurs qu'ils ne doivent en aucun cas agir pour leur intérêt propre contre celui de la Société qu'ils administrent.

Par « conflits d'intérêts » sont notamment visées les situations dans lesquelles un administrateur, son représentant permanent s'il s'agit d'un administrateur personne morale ou le censeur le cas échéant a un intérêt personnel, réel ou susceptible d'influer ou paraître influer, directement ou indirectement (notamment par le biais des personnes morales au sein desquelles il exerce une fonction de direction, détient des intérêts ou qu'il représente), l'exercice impartial et objectif de ses fonctions.

Pour se prémunir efficacement du risque, la prévention des conflits d'intérêts est étendue aux conflits d'intérêts apparents.

Chaque administrateur, représentant permanent et censeur, le cas échéant, est tenu d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts avec la Société ou une société au sein du Groupe, même potentiel :

- au moment de son entrée en fonction ;
- chaque année en réponse à une demande faite par la Société à l'occasion de la préparation de son Document d'Enregistrement Universel ;
- à tout moment sur demande du président du Conseil ou de l'administrateur référent ; et
- au plus tôt dès lors qu'il aurait connaissance de tout conflit d'intérêts suivant la survenance de tout évènement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration.

Une absence d'information équivaut à la reconnaissance qu'aucun conflit d'intérêts n'existe.

Dans ce cas, il doit s'abstenir d'assister aux débats et de participer à tout vote de délibération sur le(s) sujet(s) concerné(s), quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil (ou du comité) et ne solliciter ni ne communiquer aucun document de quelque forme que ce soit se rapportant au sujet concerné.

Il est précisé que si un administrateur ne peut voter en application du paragraphe précédent, ses droits de vote ne seront pris en compte ni pour le calcul de la majorité ni pour le calcul du quorum.

En cas de conflit d'intérêt permanent, le Conseil recherchera la meilleure solution permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirera les conséquences quant à l'exercice du mandat de l'administrateur concerné.

À défaut de respecter les règles d'abstention et/ou de retrait, la responsabilité de l'administrateur pourrait être engagée.

L'administrateur s'engage à exercer ses missions en toute indépendance et à maintenir son indépendance tout au long de sa mission.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe, à l'exception du lien de paternité entre Daniel Derichebourg (président-directeur général) et Boris Derichebourg (Président d'Elior France et de Derichebourg Multiservices, CEO d'Elior North America et Directeur des opérations d'Elior Group) 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 et au jour de l'établissement du présent document, aucune personne membre du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été concernée par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé les fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est notamment en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. L'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même.

Aucune situation de conflit d'intérêts n'a été portée à la connaissance de l'administrateur référent ou de la Société. À 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.

Les conventions conclues entre le groupe Elior et Derichebourg SA, actionnaire de référence du Groupe et également représenté au Conseil d'administration, font l'objet d'une étroite supervision du Comité de suivi (cf. section 3.1.2.4.4, et section 3.1.2.1.6 pour une description des conventions réglementées).

À la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent document et à l'exception des disposions de l'Accord de gouvernance (dont les principales dispositions sont décrites en section 3.1.1.1), 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 membres 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.

À la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent document, 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 dispositions de l'Accord de gouvernance (prévoyant un engagement de Derichebourg SA de conserver sa participation actuelle au capital de la Société durant 5 ans à compter du 18 avril 2023 - cf. section 3.1.1.1) ; et
- de l'obligation de détention décrite à la présente section concernant les membres du conseil d'administration.

3.1.2.1.5. Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

Le conseil d'administration évalue régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions sur la base des analyses menées par les directions juridiques et financières des entités du Groupe.

Cette évaluation est réalisée par les directions juridique et financière du Groupe, en coopération avec les commissaires aux comptes, au moins une fois par an et lors de toute modification, renouvellement ou reconduction d'une convention qui avait précédemment été qualifiée de « conventions courantes conclues à des conditions normales ». Cette évaluation est faite au cas par cas et prend notamment en considération la nature de la convention, sa durée, son importance, les délais de paiement et/ou ses conséquences économiques et/ou juridique.

La direction juridique et la direction financière du Groupe doivent rendre compte de ces évaluations au président du conseil d'administration.

Dans l'hypothèse où la direction juridique et la direction financière Groupe estiment que la convention concernée est une convention règlementée, elles en informent le président du conseil d'administration qui doit soumettre la ou les convention(s) concernée(s) à la procédure des conventions règlementées décrites à la « Charte interne du groupe Elior visant à l'identification des conventions réglementées ».

La liste des conventions concernées, ainsi que les conclusions de l'examen mené par la direction juridique et la direction financière Groupe sont transmises au président du conseil d'administration pour observations.

Le conseil d'administration, lors de la réunion d'arrêté des comptes annuels, est informé par le président du conseil d'administration de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales au cours de l'exercice écoulé ou d'exercices antérieurs, mais dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé, ainsi que des résultats de cette évaluation et de ses éventuelles observations.

Il en tire les conséquences qu'il estime nécessaire.

Il est précisé que les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Le conseil d'administration, durant sa séance du 19 novembre 2025, a procédé à l'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales au sein du Groupe afin de vérifier que les conditions amenant à les qualifier de telles étaient toujours réunies. Pour ce faire, le conseil a entendu les directions financières et juridiques du Groupe et passé en revue leurs travaux. Le conseil a conclu que les conventions évaluées présentaient bien les caractéristiques de conventions courantes conclues à des conditions normales et il n'a pas été identifié de convention devant être requalifiée de convention réglementée.

Par ailleurs, une charte interne qui formalise la procédure d'identification des conventions réglementées a été approuvée par le conseil d'administration du 3 décembre 2019 et complétée le 15 décembre 2021. 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.

3.1.2.1.6. Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce

À la connaissance de la Société, et à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, seules les conventions suivantes ont été conclues au cours de l'exercice, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce :

- un contrat de licence de marques conclu entre TBD Finance et Elior Participations et ayant pour objet de permettre à certaines entités du Groupe Elior le droit d'adopter les marques figuratives (le logo bison) utilisées par Derichebourg, pour les activités de restauration collective et de multiservices, à la fois en France et à l'international (contrat autorisé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 16 décembre 2024) ; et
- un contrat de prestation de services transitoire en matière informatique, conclu entre Derichebourg Environnement et Elior Data et ayant pour objet de permettre la reprise par Elior de certains services jusqu'alors rendus par Derichebourg à DMS suite à l'expiration en cours d'exercice du précédent contrat (contrat autorisé par le conseil d'administration lors de la réunion du 6 décembre 2024).

Les conventions suivantes, qui avaient été préalablement autorisées, se sont poursuivies au cours de l'exercice :

- des contrats de prestations de services transitoires et de licence de marques ; et
- l'Accord de gouvernance présenté en section 3.1.1.1 du présent Document d'enregistrement universel ;

Pour davantage d'informations concernant l'objet, les conditions financières et les motifs de conclusion de l'ensemble de ces accords, se référer à la section Gouvernance du site internet de la Société.

3.1.2.2. Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.2.2.1. Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, 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 arrête le rapport de gestion et le rapport sur le gouvernement d'entreprise, et, dans ce cadre, il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités ;
- il examine, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, l'indépendance des administrateurs au regard des critères d'indépendance figurant dans le Règlement Intérieur et il se prononce sur la qualification de chacun des administrateurs à cet égard conformément à la procédure de qualification des administrateurs indépendants prévue à l'article 2.1.2 du règlement intérieur ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire (dans les conditions prévues par la loi) et propose des nominations ou renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale en tenant compte de la procédure de sélection figurant dans le Règlement Intérieur ;
- il détermine, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que des principaux dirigeants de la Société et répartit les rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale ;
- il délibère sur les projets de plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions 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 nominations et des rémunérations ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, en contrôlant notamment l'information financière ;
- il rencontre les dirigeants des principales entités du Groupe de manière régulière ;

- 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 ;
- il approuve les décisions les plus importantes du Groupe visées en section 3.1.5 du Document d'Enregistrement Universel.

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, les engagements hors-bilan 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.

3.1.2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations, notamment sur la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements de la Société. Les membres du conseil d'administration sont convoqués dans la mesure du possible avec un préavis minimum de cinq jours calendaires par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

Outre la documentation illustrant les points spécifiquement à l'ordre du jour, le dossier comprend de manière récurrente le projet de procès-verbal de la séance précédente et une sélection d'analyses relatives à la performance opérationnelle et financière du Groupe.

Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration prévues par la réglementation peuvent être également prises par consultation écrite des administrateurs. Dans ce cas, les membres du Conseil sont appelés, à la demande du Président du Conseil, à se prononcer par tout moyen écrit sur la décision qui leur a été adressée, et ce, dans les 5 jours ouvrés (ou moins selon le délai prévu dans la demande) suivant la réception de celle-ci.

Les documents nécessaires à la prise de décision des administrateurs sont mis à leur disposition par tous moyens. À défaut d'avoir répondu par écrit au Président du Conseil, à la consultation dans ce délai et conformément aux modalités prévues dans la demande, ils seront réputés absents et ne pas avoir participé à la décision.

À l'exception des décisions devant être prises à la majorité qualifiée ou à la majorité renforcée (décrites en section 3.1.5), la décision ne peut être adoptée que si la moitié au moins des membres du Conseil a participé à la consultation écrite, et que si la majorité des membres participant à cette consultation votent en faveur de ladite décision. Le Président du Conseil est réputé présider la consultation écrite et a donc voix prépondérante en cas de partage des voix.

Un procès-verbal des décisions prises par consultation écrite est dressé et soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets particuliers, des études, des notes d'analystes et des éléments à caractère 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, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil ou de ses comités, 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 session 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 onze reprises au cours de l'exercice 2024/2025. Il s'est réuni à trois reprises depuis le 1er octobre 2025. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des évènements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société ayant une importance significative.

La durée des séances ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de 1h55. Le taux de participation des membres a été de 97 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le conseil d'administration a notamment traité :

- du refinancement (avec le lancement d'une offre d'obligations à échéance 2030 de 500 millions d'euros et le rachat d'une majorité des obligations existantes qui arrivaient à échéance en 2026) ;
- de la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale et en particulier du déploiement de la nouvelle feuille de route pluriannuelle en vue de la mise en application de la réglementation CSRD ;
- des changements dans la composition du management, notamment au sein du Comité Exécutif ;
- la refonte et le déploiement d'une nouvelle identité de marque au sein du Groupe (dont le nouveau logo) ; et
- des résultats, de l'activité en général et des projets et opérations significatifs, notamment en termes de partenariats et de variation de périmètre et d'investissements (investissement dans diverses entreprises, en restauration et dans les services, en France et à l'international).

Lors de chaque réunion, le conseil d'administration 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. 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, les investissements et désinvestissements ou encore la politique de rémunération des principaux dirigeants du Groupe ainsi que la mise en œuvre des plans d'intéressement à long terme au bénéfice des salariés des sociétés du Groupe.

Comme chaque année, deux réunions des administrateurs indépendants ont eu lieu, hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, le 19 février 2025 et le 30 septembre 2025, sous la présidence de l'administrateur référent. Lors de ces réunions, 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 2024/2025 :

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Daniel Derichebourg	11/11	100%
Sara Biraschi-Rolland	11/11	91%
Gilles Cojan	11/11	100%
Derichebourg SA - Représentée par Abderrahmane El Aoufir	11/11	100%
Derichebourg Environnement - Représentée par Catherine Ottaway	11/11	100%
FSP - Représentée par Caroline Grégoire Sainte Marie	9/11*	100%
Denis Gasquet	11/11	91%
Denis Hennequin	11/11	100%
Dominique Pélabon	11/11	100%
Julie Walbaum	11/11	100%
Rosa Maria Alves – Représentante des salariés	2/11*	100%
Luc Lebaupin – Représentant des salariés	2/11*	100%
Christine Brantonne – Représentant des salariés	9/11*	78%
Thibault Chevalier – Représentant des salariés	9/11*	100%

* Nombre de réunions déterminé sur une base *prorata temporis (i.e.* à compter de la nomination ou jusqu'au terme du mandat en cours d'exercice)

3.1.2.3. 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. De même, la Société procède à la tenue d'entretiens individuels tous les trois ans au moins. La dernière évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités avait été réalisée en 2022.

Les travaux portant sur le fonctionnement du conseil, effectués au titre de l'exercice 2024/2025 l'ont été de façon formalisée avec l'aide d'un consultant extérieur, et ont été restitués au conseil le 19 novembre 2025.

La Société s'est assurée de l'indépendance de ce consultant extérieur : sa précédente intervention en 2022 corresponds à une période antérieure à l'apport de Derichebourg Multiservices et à la recomposition de l'actionnariat et de la composition du conseil d'administration qui s'en est suivie. Cet évaluateur n'entretient par ailleurs aucune relation d'affaires avec la Société ou avec les membres de son conseil d'administration.

Il ressort de cette évaluation que les administrateurs sont unanimes pour saluer la rapidité et la vigueur du redressement d'Elior depuis l'apport de Derichebourg Multiservices en avril 2023.

Ils le sont également dans l'identification des enjeux de demain :

- À la phase de restructuration va succéder une phase de développement ;
- La finalisation de l'intégration de Derichebourg Multiservices afin de dégager l'ensemble des synergies attendues ;
- La préparation de l'avenir en matière de ressources humaines et de succession ; et
- La prise en compte de l'impact des enjeux environnementaux.

Les points forts du conseil sont :

- Un actionnaire de long terme, à l'écoute de ses administrateurs ;
- Une grande transparence du management à l'égard du Conseil d'administration : le conseil est informé de toutes les décisions importantes et les échanges se déroulent de manière constructive ;
- Une composition diversifiée en matière de compétences et bien équilibrée, ayant permis d'instaurer une relation de grande qualité entre l'actionnaire de référence, les administrateurs indépendants et le management ;
- Un administrateur référent écouté par le P-DG et jouant pleinement son rôle de lien entre ce dernier et les administrateurs ;
- Un comité d'audit et un comité des nominations et des rémunérations exerçant leurs missions avec efficacité ;
- Un secrétariat du Conseil qui remplit pleinement son rôle en veillant à la qualité du programme d'induction, des dossiers remis, des réponses aux questions des administrateurs et du fonctionnement du site dédié au Conseil.

Les pistes d'amélioration sont :

- La priorité ayant été donnée à juste titre au redressement d'Elior et à la réussite de l'intégration de Derichebourg Services, plus de temps devrait être désormais consacré à deux sujets considérés comme importants par les administrateurs :
  - la stratégie à long terme et le développement ;
  - la préparation des successions et la gestion des talents ;
- Renforcer les échanges et interactions avec les dirigeants opérationnels des métiers et pays.

3.1.2.4. Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Depuis le 1er juillet 2022, le conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations et des rémunérations ; et
- le comité de la responsabilité sociale et environnementale.

L'Accord de gouvernance a confirmé l'existence de ces trois comités et a également décidé de la mise en place d'un nouveau comité *ad hoc,* composé uniquement d'administrateurs indépendants et chargé du suivi du respect des engagements pris par Derichebourg au titre de la transaction (garanties de passifs, conventions entre Elior et Derichebourg et accord de gouvernance).

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des comités sont fixées dans les Statuts et, en complément, dans le Règlement Intérieur.

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. La présidence du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations, du comité de la responsabilité sociale et environnementale et du comité de suivi est assurée par des administrateurs indépendants.

À l'issue des réunions des comités spécialisés, leurs présidents rendent compte au conseil d'administration de leurs travaux.

3.1.2.4.1. Le comité d'audit

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit depuis le 1er octobre 2024 :

Composition du comité d'audit		Indépendance
Du 01/10/2024 au 22/07/2025	**FSP,** représenté par Caroline Grégoire Sainte Marie *Président du comité*	√
	Gilles Cojan	x
	Denis Hennequin	√
À compter du 22/07/2025	**Denis Gasquet** *Président du comité*	√
	Gilles Cojan	x
	Denis Hennequin	√

Encadré par l'Accord de gouvernance et conformément au Code Afep-Medef, le comité d'audit est actuellement composé de trois membres dont deux sont indépendants. En outre, le comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif et son président est indépendant.

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 3.1.2.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

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[1] ainsi que du contrôle légal des comptes.

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 du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes et recommandations concernant les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi de l'implémentation des programmes et systèmes relatifs à la prévention de la corruption et des fraudes ; et
- approbation des services autres que la certification des comptes.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en présentiel, soit par un moyen de télécommunication ou par consultation écrite dans les mêmes conditions que le conseil d'administration, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participe à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se tient en principe 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.

1 Les risques extra-financiers ont ainsi été revus conjointement par le Comité d'audit et le Comité de la responsabilité sociale et environnementale par le passé

c) Rapport d'activité du comité

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2024/2025 et une fois depuis le 1er octobre 2025. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du comité s'est tenue en présence des commissaires aux comptes. Le directeur financier Groupe assistait aux réunions, accompagné en tant que de besoin des directeurs comptable et consolidation Groupe, du contrôle et de l'audit interne ainsi que du directeur juridique et compliance Groupe et du *Group Compliance Officer*.

Lors de ces réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document d'Enregistrement Universel au titre de l'exercice 2024/2025. Il a par ailleurs entendu régulièrement les directions financières, du contrôle et de l'audit interne, de la compliance et des assurances du Groupe notamment sur :

- La performance des activités
- Les investissements significatifs et les engagements hors bilan significatifs réalisés au cours de l'exercice
- L'endettement et la situation de liquidité du Groupe
- La cartographie des risques (y compris en matière de RSE) et les plans d'actions et de contrôle interne
- Les travaux réalisés en matière de conformité, et le plan de prévention contre la corruption et la fraude
- Le renouvellement des polices d'assurances au sein du Groupe
- L'indépendance des commissaires aux comptes
- Les missions des commissaires aux comptes hors mission de contrôle légal des comptes
- Une présentation, par l'Organisme Tiers Indépendant, de l'audit de durabilité 2024-2025 (cadre réglementaire, conclusions préliminaires, bonnes pratiques et considérations pour les prochaines exercices)

Lors de sa séance du 18 novembre 2025, le comité a notamment procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior Group et du rapport de gestion de l'exercice clos le 30 septembre 2025, entendu les commissaires aux comptes et passé en revue le projet de communication financière sur les résultats de l'exercice écoulé.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité d'audit au cours de l'exercice 2024/2025 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne puis par Caroline Grégoire Sainte Marie *Président du comité jusqu'au 22/07/2025*	3/4*	100%
Denis Gasquet *Président du comité par intérim à compter du 22/07/2025*	1/4*	100%
Gilles Cojan	4/4	100%
Denis Hennequin	4/4	100%

* Nombre de réunions déterminé sur une base *prorata temporis (i.e.* à compter de la nomination ou jusqu'à démission en cours d'exercice).

3.1.2.4.2. 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 depuis le 1er octobre 2024 :

Composition du comité des nominations et des rémunérations		Indépendance
Du 01/10/2024 au 24/11/2024	**Sara Biraschi-Rolland** *Présidente du comité*	√
	Denis Gasquet	√
	Derichebourg SA, représentée par Abderrahmane El Aoufir	x
	Rosa Maria Alves, administratrice représentant les salariés	NA
À compter du 24/11/2024	**Sara Biraschi-Rolland** *Présidente du comité*	√
	Denis Gasquet	√
	Derichebourg SA, représentée par Abderrahmane El Aoufir	x
	Christine Brantonne, administratrice représentant les salariés	NA

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres, dont deux indépendants et un administrateur représentant les salariés. Cette composition, encadrée par l'Accord de gouvernance, est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité chargé des nominations et celui chargé des rémunérations soient majoritairement composés d'administrateurs indépendants, qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif n'y siège et, dans le cas du comité des rémunérations, qu'un administrateur salarié en soit membre.

En outre, le comité est présidé par Sara Biraschi-Rolland, administratrice indépendante. Enfin, il comprend la présence de Denis Gasquet, administrateur référent.

b) Principales missions du comité

Le comité des nominations et des rémunérations a pour mission principale d'assister le Conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des principaux dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du Conseil ;
- préparation et actualisation du plan de succession des mandataires sociaux et principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil ;
- examen des risques de conflits d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil ;
- examen et proposition au Conseil concernant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des Principaux Dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au Conseil concernant la méthode de répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs.

Le comité est consulté pour recommandation au Conseil sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant par le Conseil à certains de ses membres.

Ses missions sont définies et détaillées à l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en présentiel, soit par un moyen de télécommunication ou par consultation écrite, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil se prononçant sur la situation des membres du Conseil au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société ainsi que celle se prononçant sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2024/2025, et une fois depuis le 1er octobre 2025. Le taux de participation a été de 100%.

Il s'est réuni sur tous les sujets ayant pour objet les questions de rémunération des dirigeants du Groupe non-mandataires sociaux de la Société.

Le comité a concentré ses activités notamment sur les sujets suivants :

- évolution de la direction générale d'Elior NA, et éléments de rémunération correspondants ;
- examen des candidatures et recommandation concernant la nomination d'un nouvel administrateur indépendant suite à la démission du FSP (application de la procédure de sélection détaillée en annexe 4 du Règlement intérieur) ;
- examen du fonctionnement du conseil et examen de l'indépendance des administrateurs ;
- examen de la politique de rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 30/09/2025, dont la politique de rémunération du président-directeur général de la Société[1] ;
- examen des rémunérations des principaux dirigeants du Groupe non-mandataires sociaux ;
- examen des plans de rémunération à long terme en vigueur ; et
- répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateur pour l'exercice 2024/2025.

Il a enfin formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la revue des sections pertinentes du Document d'Enregistrement Universel.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2024/2025 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Sara Biraschi-Rolland *Présidente*	4/4	100%
Derichebourg SA, représentée par Abderrahmane El Aoufir	4/4**	100%
Denis Gasquet	4/4	100%
Rosa-Maria Alves *Administratrice représentant les salariés jusqu'au 24/11/2024*	1/4*	100%
Christine Brantonne *Administratrice représentant les salariés à compter du 24/11/2024*	3/4*	100%

* Nombre de réunions déterminé sur une base *prorata temporis (i.e.* à compter de la nomination ou jusqu'à démission en cours d'exercice).

** Conformément aux dispositions de l'Accord de gouvernance, Derichebourg SA n'a pas pris part aux réunions concernant la sélection des administrateurs indépendants.

1 Lors de l'exercice 2024/2025, le Comité des nominations et des rémunérations a ainsi pu travailler en étroite collaboration avec le Comité de la responsabilité sociale et environnementale afin de fixer les critères de performance de la rémunération variable des principaux mandataires sociaux et des principaux dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe afin qu'ils comportent des critères RSE exigeants et performants.

3.1.2.4.3. Le comité de la responsabilité sociale et environnementale

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de la responsabilité sociale et environnementale depuis le 1er octobre 2024 :

Composition du comité de la responsabilité sociale et environnementale		Indépendance
Du 01/10/2024 au 19/11/2024	**Denis Hennequin** *Président du comité*	√
	Sara Biraschi-Rolland	√
	Derichebourg Environnement, représentée par Catherine Ottaway	x
	Denis Gasquet	√
	Dominique Pélabon	x
	Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés	N/A
Du 19/11/2024 au 24/11/2024	**Denis Hennequin** *Président du comité*	√
	Sara Biraschi-Rolland	√
	Derichebourg Environnement, représentée par Catherine Ottaway	x
	Denis Gasquet	√
	Julie Walbaum	√
	Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés	N/A
Du 24/11/2024 au 19/11/2025	**Denis Hennequin** *Président du comité*	√
	Sara Biraschi-Rolland	√
	Derichebourg Environnement, représentée par Catherine Ottaway	x
	Denis Gasquet	√
	Julie Walbaum	√
	Thibault Chevalier, administrateur représentant les salariés	N/A
À compter du 19/11/2025	**Denis Hennequin** *Président du comité*	√
	Sara Biraschi-Rolland	√
	Derichebourg Environnement, représentée par Catherine Ottaway	x
	Julie Walbaum	√
	Claire Dumas	√
	Thibault Chevalier, administrateur représentant les salariés	N/A

En application de l'Accord de gouvernance, le comité de la responsabilité sociale et environnementale est actuellement composé de six membres, dont quatre membres indépendants et un représentant des salariés. Son président est un membre indépendant.

Il est apparu que chacun de ses membres détenait une expertise ou un statut pertinent pour participer à ce Comité :

- Denis Hennequin dispose d'une expérience et expertise reconnue après avoir notamment, en tant que P-DG de McDonald's France puis Europe, développé l'origine française des produits agricoles transformés par l'enseigne ;
- Sara Biraschi-Rolland a été notamment DRH de la division Evian Volvic World de Danone, un des principaux acteurs de ce marché et engagé pour protéger et restaurer les écosystèmes aquatiques ; elle est actuellement DRH (et a en outre la responsabilité de la RSE) de Sonepar, leader mondial dans la distribution de produits et solutions d'efficacité énergétique et un des pionniers de la transition énergétique et qui fait du développement durable une priorité ;

- Derichebourg Environnement est un leader européen des services de collecte, gestion, recyclage et valorisation des biens d'équipement et de consommation en fin de vie, des matières de récupération et des déchets industriels. Dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles liée à la croissance mondiale, le recyclage permet d'économiser des ressources naturelles, de trouver des solutions alternatives et de faire face à la demande dans un contexte géopolitique parfois difficile pour l'accès aux matières premières vierges. Reconnu par les éco-organismes, les industriels et les collectivités pour sa capacité à maîtriser le traitement et la valorisation de produits et de déchets de plus en plus complexes, Derichebourg Environnement est aujourd'hui un acteur de premier plan dans la lutte contre le réchauffement climatique et dans la révolution environnementale à l'œuvre dans le monde industriel ;
- Julie Walbaum s'est s'investit durant plusieurs années dans des projets humanitaires au Honduras, au Burundi et à l'OMS. En 2024, elle a lancé un nouveau projet entrepreneurial à impact social ;
- Claire Dumas dispose d'une expérience reconnue en matière de finance et de gestion des risques au sein d'une des principales banques française et à ce titre, apportera une expertise précieuse au comité afin d'illustrer comment la RSE s'inscrit dans une chaine de création de valeur, dans le cadre de la CSRD ;
- Thibault Chevalier est représentant des salariés du groupe Elior.

b) Principales missions du comité

Le comité RSE a pour mission principale de valider les orientations, priorités et dispositifs relatifs aux axes de la stratégie RSE ; il est ainsi notamment amené à valider les enjeux matériels ainsi que les plans de transition (biodiversité, climat) dans le cadre du rapport de durabilité. Il suit également les performances des actions mises en place.

Le comité peut valablement délibérer, soit en présentiel, soit par un moyen de télécommunication ou par consultation écrite, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2024/2025, et une fois depuis le 1er octobre 2025. Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de cette réunion, le comité a examiné le rapport de durabilité du Groupe Elior ainsi que la mise à jour de son plan stratégique pluriannuel en matière de stratégie RSE (à horizon 2030), en vue de la mise en application de la réglementation CSRD.

Il a également formulé ses recommandations au Conseil d'administration sur la revue des parties pertinentes du Document d'Enregistrement Universel.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité RSE au cours de l'exercice 2024/2025 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Denis Hennequin *Président*	1/1	100%
Sara Biraschi-Rolland	1/1	100%
Derichebourg Environnement, représentée par Catherine Ottaway	1/1	100%
Denis Gasquet	1/1	100%
Dominique Pélabon	1/1	100%
Julie Walbaum	0/1*	N/A
Luc Lebaupin *Administrateur représentant les salariés jusqu'au 24/11/2024*	1/1	100%
Thibault Chevalier *Administrateur représentant les salariés à compter du 24/11/2024*	0/1*	N/A

* Nombre de réunions déterminé sur une base *prorata temporis (i.e.* à compter de la nomination ou jusqu'à démission en cours d'exercice).

3.1.2.4.4. Le comité de suivi

L'Accord de gouvernance a décidé de la mise en place d'un comité *ad hoc* (désigné "Comité de suivi"), composé uniquement d'administrateurs indépendants et chargé du suivi du respect des engagements pris par Derichebourg au titre de la transaction (garanties de passifs, conventions entre Elior et Derichebourg et Accord de gouvernance).

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de suivi depuis le 1er octobre 2024 :

Composition du comité de suivi		Indépendance
Du 01/10/2024 au 19/11/2024	**Denis Gasquet** *Président du comité*	√
	FSP, représenté par Caroline Grégoire Sainte Marie	√
Du 19/11/2024 au 22/07/2025	**Denis Gasquet** *Président du comité*	√
	FSP, représenté par Caroline Grégoire Sainte Marie	√
	Julie Walbaum	√
Du 22/07/2025 au 19/11/2025	**Denis Gasquet** *Président du comité*	√
	Julie Walbaum	√
À compter du 19/11/2025	**Denis Gasquet** *Président du comité*	√
	Julie Walbaum	√
	Denis Hennequin	√

En application de l'Accord de gouvernance, le comité de suivi est composé de deux membres, tous indépendants.

b) Principales missions du comité

Le comité de suivi est chargé :

- De contrôler l'effectivité de la garantie de passif consentie par Derichebourg dans le cadre de l'apport des activités DMS à la Société le 18 avril 2023 ;
- De veiller au respect par Derichebourg des engagements prévus dans les différents accords conclus le 18 avril 2023 : protocole d'accord, Accord de gouvernance, accords de services transitoires, etc. ; et
- De veiller au respect des dispositions du règlement intérieur, dont notamment les décisions soumises à autorisation préalable du conseil d'administration.

Le comité de suivi peut se faire communiquer les informations nécessaires qui seraient en la possession de la direction juridique, de la direction financière, de la direction générale et des éventuels directeurs généraux délégués (ou dirigeants de filiales). Il peut également se faire assister dans le cadre de sa mission par tous conseils extérieurs tel que prévu par le règlement intérieur pour les comités ad hoc.

Par ailleurs, le comité de suivi est destinataire d'un rapport annuel spécifique des commissaires aux comptes portant sur :

- les évènements pouvant donner lieu à la mise en jeu de la garantie de passif ;
- le respect du Protocole d'Accord et de ses annexes identifiés dans le cadre de leur mission sur les comptes annuels ;
- le contrôle des conventions entre le groupe Derichebourg et le groupe Elior.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2024/2025, et une fois depuis le 1er octobre 2025. Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de cette réunion, le comité :

- s'est fait rappeler le détail du dispositif de suivi mis en place ;
- s'est fait présenter les procédures mises en place à cet effet ;
- s'est fait présenter des points d'actualité sur la mise en jeu de la garantie de passif et sur le détail des opérations et relations contractuelles entre les groupes Elior et Derichebourg (afin de s'assurer que celles-ci ont bien été conclues à des conditions de marché).

3.1.3. Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, mis à jour en décembre 2022, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations Afep-Medef	Pratiques de la Société / Explications
Article 21 : *l'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions*	Le règlement intérieur du conseil prévoit que les représentants permanents personne physique des administrateurs personnes morales sont dispensés de cette obligation dans la mesure où l'administrateur personne morale qu'ils représentent détient déjà un nombre significatif (et en tout état de cause supérieur à ce minimum) d'actions de la Société.
	La Société estime que dans certains cas particuliers, le Conseil d'administration peut estimer opportun d'imposer un engagement de non-concurrence à son dirigeant même si ce dernier a plus de 65 ans, et donc l'indemniser à ce titre, au cas où il estime que le dirigeant peut, après cessation de ses fonctions au sein de la Société, être à même de mettre au service d'entreprises concurrentes son expérience, sa connaissance des activités du Groupe et de son environnement concurrentiel, de sa stratégie et des informations sensibles acquises à cette occasion. Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration avait décidé de maintenir l'accord de non-concurrence dont bénéficiait M. Bernard Gault en qualité de président-directeur général au titre de l'exercice 2022/2023.
Article 25.4 : *aucune indemnité* (de non-concurrence) *ne peut être versée au-delà de 65 ans*	Le conseil d'administration avait considéré qu'il était dans l'intérêt de la Société de maintenir la clause de non-concurrence pour éviter que M. Bernard Gault, qui va reprendre ses activités de conseil financier et de banquier d'affaires après la cessation de ses fonctions de P-DG, ne puisse utiliser dans ce cadre les informations très sensibles et stratégiques auxquelles il a eu accès au cours de l'exercice de ses fonctions de P-DG, et en particulier à l'occasion de la revue des options stratégiques qu'il a piloté durant cette période. Le conseil d'administration a également décidé, avec l'accord de Bernard Gault, de plafonner le montant de son indemnité à 1 800 000 € bruts soit 24 mois de rémunération fixe mensuelle ou 63 % du montant maximum théorique de l'indemnité auquel il aurait pu prétendre. Son paiement, qui a lieu, avec l'accord de Bernard Gault, sur une base mensuelle à compter d'avril 2024 et jusqu'en avril 2025, a été approuvé par l'assemblée générale du 28 février 2024.

Le Code Afep-Medef auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet[1].

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.

1 https://afep.com/wp-content/uploads/2022/12/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022.pdf

3.1.4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

La Société n'a connaissance, parmi tous les éléments décrits à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, de ceux qui suivent :

- Certaines décisions (et notamment toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché règlementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société) ne peuvent être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil statuant, à la Majorité Renforcée : pour plus de renseignements sur ces décisions, se référer à la section 3.1.5 du présent document ;
- Certains contrats financiers conclus par la Société sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société : pour plus de renseignements sur ces contrats, se référer à la section 4.7.2 « Émission obligataire » et 4.7.3 « Prêt bancaire et ligne de crédit » du Document d'Enregistrement Universel.
- L'Accord de gouvernance (cf. section 3.1.1.1) comprend des engagements pris par la société Derichebourg afin de mettre en place une gouvernance équilibrée au sein de la Société, et notamment :
  - la mise en place d'un conseil d'administration composé de 12 membres dont 5 membres indépendants, 5 membres nommés sur proposition de Derichebourg et 2 membres représentant des salariés ;
  - des engagements de (i) voter en assemblée générale en faveur des résolutions approuvées par le conseil d'administration exclusivement, (ii) se conformer aux dispositions du code Afep-Medef, (iii) ne pas soutenir d'offre publique d'achat non recommandée par le conseil d'administration et (iv) à ne pas agir de concert avec d'autres actionnaires d'Elior que Derichebourg Environnement et Daniel Derichebourg ;
  - pendant une période de 8 ans à compter du 18 avril 2023, la société Derichebourg ne pourra exprimer plus de 30 % du nombre total des droits de vote exprimés lors du vote des résolutions par toute assemblée générale des actionnaires relative (i) à la nomination, au renouvellement et à la révocation des membres indépendants du Conseil d'administration et (ii) à la modification de cette disposition statutaire ;
  - ne pas transférer d'actions de la Société ou à ne pas annoncer son intention de réaliser une telle opération pendant une durée de cinq ans à compter du 18 avril 2023 (engagement de conservation)
- Derichebourg s'est par ailleurs engagé vis-à-vis de l'AMF à ne pas accroître sa participation au-delà de 122 157 782 actions de la Société par achats d'actions sur le marché ou de gré à gré pendant une période de cinq ans à compter du 18 avril 2023 (engagement de *standstill*)[1].

1 Cf. document AMF n° 223C0465 du 21 mars 2023

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 19 novembre 2025, 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 **simple,** sous réserve des décisions relevant de la Majorité Qualifiée et de la Majorité Renforcée[1] :

a) 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 cinquante pour cent (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 vingt millions d'euros (20.000.000 €), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;

b) 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 cinquante pour cent (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 ;

c) 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) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;

d) le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède dix millions d'euros (10.000.000 €) ;

e) tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant vingt millions d'euros (20.000.000 €) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;

f) 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 ;

g) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat 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 €) ;

h) les cautions, avals ou garanties consentis par la Société ou ses Filiales dans le cadre des activités du Groupe d'un montant unitaire excédant soixante millions d'euros (60.000.000 €) dans la limite d'un plafond global annuel de quatre cent millions d'euros (400.000.000 €) ;

i) 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 ;

j) 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 ; et

k) la réalisation de tout acte ou opération (y compris se poursuivant dans le temps), en ce compris la conclusion, la modification, le renouvellement ou la résiliation de tout accord, entre les administrateurs liés à un actionnaire de la Société détenant plus de 10 du capital et des droits de vote de la Société, les affiliés de cet actionnaire, les personnes agissant de concert avec lui et, concernant les personnes physiques qui dirigeraient ou contrôleraient ultimement cet actionnaire, l'ensemble des affiliés de cette personne d'une part et les sociétés du Groupe d'autre part, étant précisé qu'il ne sera fait aucune exception, en ce compris pour des actes ou opérations usuels faits dans des conditions de marché - le Conseil pouvant toutefois voter des accords de principe s'agissant de la conclusion de conventions courantes conclues à des conditions normales par la Société. Par exception, les administrateurs intéressés (en ce compris ceux désignés par l'actionnaire intéressé) s'abstiennent de participer au vote des délibérations du Conseil relevant du présent paragraphe (k).

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

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes (a) et (c) 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.

Les décisions suivantes ne pourront être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil statuant, à la Majorité **Qualifiée** :

a) l'approbation du budget annuel consolidé de la Société conformément aux méthodes appliquées par le Groupe ;
b) l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe ; et
c) la conclusion, la modification ou la résiliation des contrats de travail des Principaux Dirigeants.

Les décisions suivantes ne pourront être mises en œuvre par le Directeur général sans l'accord exprès préalable du Conseil statuant, à la Majorité **Renforcée :**

a) toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché règlementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
b) toute opération significative se situant hors de la stratégie arrêtée par le Groupe ;
c) la stratégie de financement du Groupe (en ce compris l'octroi de sûretés) 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 un tiers de la dette nette du Groupe ;
d) la fixation des dividendes à distribuer aux actionnaires de la Société ;
e) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de plus de cinquante pour cent (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 cent millions d'euros (100.000.000 euros), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
f) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, cent millions d'euros (100.000.000 €) ou (ii) dont la valeur d'entreprise totale s'agissant de cession de participation majoritaire est supérieure à cent millions d'euros (100.000.000 €), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
g) la proposition de modifications des statuts de la Société ou la modification du présent Règlement Intérieur ;
h) la décision de qualifier d'indépendant des administrateurs ne satisfaisant pas les critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef ;
i) la nomination du ou des directeurs généraux délégués ; et
j) la nomination du (ou des en cas de dissociation de fonctions) remplaçant(s) du Président-directeur général désigné en date du 18 avril 2023 si son mandat de Président-directeur général désigné à la réalisation de l'Opération venait à prendre fin avant son terme.

3.2. Politique de rémunération

3.2.1. 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.

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

Développement net des activités : la différence entre (i) la somme des chiffres d'affaires annuels estimés des contrats clients d'une durée supérieure à 12 mois gagnés au cours de l'exercice et (ii) la somme des chiffres d'affaires générés sur une base de 12 mois par les contrats clients perdus au cours du même exercice.

Résultat avant impôt ajusté : résultat avant impôt sur les sociétés hors CVAE et autres taxes similaires, retraité : (i) des charges de personnel liées aux plans de rémunération en actions, (ii) des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation et (iii) des dépréciations des écarts d'acquisition.

Résultat net par action ajusté (ou BNPAA) : 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.

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.

3.2.2. Politique de rémunération des mandataires sociaux – say on pay *ex ante*

À titre liminaire, il est rappelé que la durée du mandat des mandataires sociaux est précisée en sections 5.1.3 et 5.1.4 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 nominations et des rémunérations. Il est précisé que le président-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 1.6 et 1.7 du Document d'Enregistrement Universel.

Les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société ont également été prises en compte par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration de la Société (notamment dans le cadre de l'examen des ratios d'équité présentés en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et des lignes directrices de l'AFEP).

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025, dans le cadre d'une résolution spécifique pour le président-directeur général et pour 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 mandataires sociaux de la Société issus de cette nouvelle gouvernance, avec les adaptations nécessaires. En cas de dissociation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, la politique de rémunération du président-directeur général sera applicable au directeur général et la politique de rémunération du président dissocié sera celle applicable au précédent président dissocié (et décrite en section 3.1.6.2.1 du Document d'enregistrement universel 2020/2021). En cas de nomination d'un directeur général délégué, la politique de rémunération du président-directeur général lui sera applicable, le cas échéant avec les ajustements nécessaires, et étant précisé qu'il pourra le cas échéant bénéficier d'un contrat de travail.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et permettre de promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants est définie en se référant au Code Afep-Medef, qui recommande le respect de principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles et de mesure.

Exhaustivité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux est analysé de manière exhaustive, en cohérence avec la stratégie de la Société.

Alignement des intérêts et transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément aux pratiques de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

3.2.2.2. Politique de rémunération des membres du conseil d'administration – say on pay *ex ante*

Le conseil d'administration du 19 novembre 2025 a, après consultation du comité des nominations et 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 annuel maximum de la somme à répartir entre les membres du conseil d'administration, au titre de leur activité, à la somme de 600 000 euros. La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne pourra pas dépasser 15 % du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe).
- 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.

3.2.2.3. Politique de rémunération du président-directeur général – say on pay *ex ante*

La rémunération totale attribuable au président-directeur général de la Société, en raison de son mandat de président-directeur général, 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 ; et
3. la rémunération variable de long terme, liée à la performance financière interne, externe et extra-financière de la Société sur une base pluriannuelle[1]

1 Le président-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 seraient attribuées au titre de sa rémunération variable de long terme.

Composantes de la rémunération du P-DG	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement (Voir section 3.2.1 pour les indicateurs clés de performance)	Pondération en % de la rémunération brute annuelle fixe	Montant
1. Fixe	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	N/A	700 000 €
2. Variable de court terme (annuelle)	Inciter la réalisation des performances financières et extra financières (dont RSE) annuelles de la Société	Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice.	Valeur cible : 100 % Valeur max. : 110 %	Valeur cible : 700 000 € Valeur max. : 770 000 €
		Critères quantifiables (prépondérant) : un système simple et lisible, aligné avec les ambitions du Groupe du retour à une croissance rentable et à une réduction du niveau d'endettement du Groupe (critères du résultat avant impôt ajusté et de la croissance organique).	Valeur cible : 80 % Valeur max. : 88 %	Valeur cible : 560 000 € Valeur max. : 616 000 €
		Critères qualitatifs dont RSE : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance responsable et durable.	Valeur cible : 20 % Valeur max. : 22 %	Valeur cible : 140 000 € Valeur max. : 154 000 €
3. Variable de long terme (pluriannuelle)	Favoriser la performance financière interne, externe et extra financière (dont RSE) sur le long terme	Attribution annuelle d'unités de performance Deux composantes : 1. Des unités de performance dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance basées sur des critères exigeants et adaptés, permettant de mesurer sur trois exercices la performance financière interne et extra financière de la Société par rapport : - au Bénéfice Net Par Action Ajusté (BNPAA) ; - à l'amélioration de critères RSE tels que le taux de fréquence des accidents, la diversité et le bilan carbone.	1. Valeur faciale cible : 80 % Valeur faciale max. : 88 % Variation entre 0 et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future	1. Valeur faciale cible : 560 000 € Valeur faciale max : 616 000 €
		2. Des unités de performances dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance basées sur le Total Shareholder Return (TSR) permettant de mesurer sur trois ans la performance de la Société par rapport à celle d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité que la Société ainsi que par rapport à l'Indice Next 20.	2. Valeur faciale cible : 20 % Valeur faciale max. : 22 % Variation entre 0 et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future.	2. Valeur faciale cible : 140 000 € Valeur faciale max. : 154 000 €

Les éléments de rémunération du président-directeur général ont été instruits, examinés, débattus et décidés par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration lors de ses réunions du 18 et 19 novembre 2025 dans le cadre de la politique de rémunération fixée par le conseil d'administration et qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025. Le Conseil d'administration a considéré que dans l'environnement (politique, économique et financier) actuel difficile et incertain, il était nécessaire de maintenir inchangée la politique de rémunération du président-directeur général, qui avait été significativement revue à la baisse au titre de l'exercice 2023/2024.

Ces éléments de rémunération tiennent notamment compte :

1. du niveau de responsabilité du président-directeur général ;
2. des pratiques de marché ;
3. des ambitions et enjeux du Groupe, notamment en poursuivant le développement de l'ensemble de ses activités, et de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe, marqué notamment par des taux d'intérêts élevés.

Le Conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du président-directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société et de ses actionnaires, des pratiques de marché et du niveau de performances attendu.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, des évolutions stratégiques, des ambitions du Groupe à court et moyen terme et de son environnement économique et concurrentiel, par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le Conseil 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.

Par ailleurs, comme lors des deux exercices précédents, le conseil d'administration a renoncé au titre de l'exercice 2025/2026 au pouvoir discrétionnaire dont il disposait dans l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable du Président-directeur général.

1. Une rémunération fixe annuelle

À titre d'information, le Conseil d'administration dans sa réunion du 19 novembre 2025 a, après consultation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au président-directeur général à 700 000 euros bruts au titre de l'exercice 2025/2026, inchangée par rapport aux deux 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 théorique (80 % de critère quantifiable et 20 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 et 110 % (comme lors des deux exercices précédents) de cette même rémunération fixe théorique en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs lisibles et simples, avec deux critères quantifiables prédominants et deux critères qualitatifs - sans compensation entre ces critères.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025/2026 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous (le niveau de réalisation attendu de ces critères a été établi de manière précise, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité) :

2.1. 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	Résultat avant impôt ajusté (évaluation sur une base annuelle)	Dans un contexte économique difficile impactant les niveaux de marge, et d'un niveau d'endettement encore élevé, le Comité des nominations et des rémunérations a estimé que pour 2025/2026, il était pertinent de maintenir une structure simple et lisible, alignée avec les ambitions du Groupe. Dans cet optique, le comité propose de maintenir le critère du résultat avant impôt ajusté, le mieux adapté pour mesurer la performance des activités et poursuivre la réduction de l'endettement du Groupe, et d'y rajouter celui de la croissance organique, qui permet de renforcer l'alignement entre la performance opérationnelle et la stratégie de développement rentable. Cet objectif reflète la volonté d'encourager une croissance durable et créatrice de valeur.
	Croissance organique (évaluation sur une base annuelle)	
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2025/2026 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport de durabilité	Le comité des nominations et des rémunérations a estimé que dans une activité reposant principalement sur son capital humain (le Groupe compte environ 133 000 collaborateurs), la lutte contre les accidents du travail était une priorité et un axe clé dans la création de valeur.
	Bilan carbone : pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas	L'agriculture est responsable d'un quart des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'Elior, en tant qu'acteur majeur de la restauration collective et des services, a la responsabilité de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Aussi, afin de pouvoir assurer son activité sur le long terme, le comité estime que les risques et opportunités engendrés par le changement climatique doivent être pris en compte. La réduction de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre constatée résulte directement des actions et des efforts déployés par Elior pour limiter son impact environnemental. Dans ce cadre, le comité des nominations a estimé que le critère de la réduction des émissions était plus pertinent que le critère retenu les exercices précédents (score CDP) dans la mesure où il reflétait davantage la réalité de l'impact des activités opérationnelles du Groupe, particulièrement en matière de restauration collective.

* Voir section 3.2.1 du Document d'enregistrement universel pour les indicateurs clés de performance.

2.2. Critères[1] et objectifs de la rémunération variable annuelle*

Nature du critère	Détail des critères	Cible	Max
Quantifiable	Résultat avant impôt ajusté du Groupe (en % de la rémunération fixe[2])	60 %	66 %
	Croissance organique (en % de la rémunération fixe[2])	20 %	22 %
	Total quantifiable	**80 %**	**88 %**
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2025/2026 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport de durabilité (en % de la rémunération fixe)	10 %[3]	11 %
	Bilan carbone : pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas (en % de la rémunération fixe)	10 %	11 %
	Total qualitatif	**20 %**	**22 %**
Total critères quantifiables et qualitatifs[4]		**100 %**	**110 %**

* Voir section 3.2.1 du Document d'enregistrement universel pour les indicateurs clés de performance.

1 Ces critères sont alignés sur la rémunération variable long terme des cadres dirigeants non-mandataires sociaux, au travers des plans d'actions ou d'unités de performance dont ils bénéficient (voir section 3.3.2.6 et suivants)
2 Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (Min, Cible et Max)
3 La valeur cible de ce critère est alignée avec les objectifs annuels de la Société
4 L'appréciation globale s'effectue sans compensation entre critères

3. Une rémunération variable long terme (pluriannuelle)

La rémunération variable de long terme pluriannuelle du Président-directeur général est constituée de deux composantes :

- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière interne (bénéfice net par action ajusté ou BNPAA) et extra financière (RSE) de la Société ;
- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière externe de la Société mesurée par le *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport à ses pairs.

Au total, la proposition de rémunération variable long terme à attribuer pour 2025/2026 représente un montant total maximum de 770 000 euros en valeur faciale (inchangé par rapport à l'exercice précédent). Il est précisé que le montant qui pourrait être perçu par le Président - directeur général ne pourra en aucun cas être supérieur à ce montant.

Le coût total brut pour l'entreprise (*fair value*) au 30/09/2025 est évalué à 900 000 euros[1].

L'attribution définitive des unités de performance composant cette rémunération variable long terme aurait lieu à l'issue du vote favorable de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025.

3.1. Les Unités de Performance Interne

La rémunération variable long terme basée sur la performance interne de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 616 000 euros pour 2025/2026 (valeur faciale max.) soit 88 % du montant de la rémunération annuelle fixe théorique (« Unités de Performance Interne »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Interne correspondant aux 616 000 euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 19 novembre 2025, date de publication des résultats annuels 2024/2025, par application de la formule suivante :

- 616 000 euros (Valeur faciale maximum)/moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant le 19 novembre 2025.

L'acquisition des Unités de Performance Interne sera conditionnée à la performance de la Société en termes de croissance du BNPAA et de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPAA et (ii) de performance des critères RSE, la valeur faciale des Unités de Performance Interne sera de 560 000 euros.

i. Principe

Les Unités de Performance Interne pourront être acquises par le Président-directeur général à l'issue d'une période expirant le 30 septembre 2028.

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPAA atteint sur la *Vesting Period (exercices clos les 30 septembre 2026, 2027 et 2028)* (coefficient de pondération = 62,5 %) ;
- de l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport de durabilité (les « Critères RSE ») (coefficient de pondération = 37,5 %) :
  - le taux de fréquence des accidents (pondération 12,5 %) ;
  - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » (pondération 12,5 %) ; et
  - le bilan carbone (pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas) (pondération 12,5 %).

Les objectifs de BNPAA et des Critères RSE ainsi que le nombre des Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la *Vesting Period* en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance (croissance du BNPAA et des Critères RSE) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil pour le critère de BNPAA, et du niveau cible pour les autres critères, le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Interne acquises est plafonné à 110 % du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le nombre total d'Unités de Performance Interne acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Interne acquises au titre de chacun des critères de performance sans pouvoir excéder 110 % du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la croissance du BNPAA et des Critères RSE sera effectué sur la base de la performance réalisée sur les exercices 2025/2026, 2026/2027 et 2027/2028.

1 Ce montant est obtenu en ajoutant au montant cible théorique (700 000 euros) le montant des charges sociales patronales (environ 200 000 euros)

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Interne acquises

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2028) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance	Performance			% UP Interne acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Interne
		Niveaux de performance		% UP Interne acquises		
BNPAA[1]	**62,5 %**	**Seuil**	Non communiqués pour des raisons de confidentialité	50 %	31,25 %	175 000€
		Cible		100 %	62,5%	350 000€
		Max		110 %	68,75%	385 000€
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident)[2]	**12,5 %**	**Cible** : réduction du taux de fréquence : 7%		100 %	12,5%	70 000€
		Max : réduction du taux de fréquence : 7,5%		110 %	13,75%	77 000€
RSE 2 : Diversité homme femme (Population *"Leaders"*)	**12,5 %**	**Cible** : part des femmes dans la population Leaders Committee : 40%		100 %	12,5 %	70 000€
		Max : part des femmes dans la population Leaders Committee : 42%		110 %	13,75 %	77 000€
RSE 3 : Bilan carbone[3]	**12,5 %**	**Cible** : réduction du kg Co_2 par repas : 12%		100 %	12,5 %	70 000€
		Max : réduction du kg Co_2 par repas : 14%		110 %	13,75 %	77 000€
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					**31,25 %**	**175 000€**
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					**100 %**	**560 000€**
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					**110 %**	**616 000€**

iii. Vesting Period et condition de présence

À l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2028), le nombre d'Unités de Performance Interne effectivement acquises au titre de la performance du BNPAA et des Critères RSE sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Interne par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2028.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Interne (30 septembre 2028) :

- la Société versera au Président-directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant aux Unités de Performance Interne effectivement et définitivement attribuées pour autant que ce dernier soit toujours Président-directeur général à l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2028) sous réserve de la réglementation applicable (et notamment du vote favorable de l'AG - say on pay *ex post)* ; et
- sous réserve que le Président-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 Interne, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de Président-directeur général. Cette obligation ne s'applique pas à Daniel Derichebourg, ce dernier détenant par l'intermédiaire de Derichebourg SA plus de 48 % du capital d'Elior Group, et étant par ailleurs tenu à une obligation de *standstill* (cf. section 3.1.4 du Document d'Enregistrement Universel).

1 Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.
2 Fréquence des accidents avec arrêt (au moins un jour) survenus aux collaborateurs du Groupe par million d'heures travaillées.
3 Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas. Le RSE carbone est calculé par la Société à partir d'un outil Carbone et audité par l'Organisme Tiers Indépendant à la clôture de l'exercice.

3.2. Unités de Performance Externe

La rémunération variable long terme basée sur la performance externe de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 154 000 euros pour 2025/2026 (valeur faciale max.) soit 22 % du montant de la rémunération annuelle fixe théorique (« Unités de Performance Externe »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Externe correspondant aux 154 000 euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 19 novembre 2025, date de publication des résultats annuels 2024/2025, par application de la formule suivante :

- 154 000 euros (Valeur faciale maximum)/moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant le 19 novembre 2025.

L'acquisition des Unités de Performance Externe sera conditionnée à la performance financière de la Société par rapport à ses pairs et à l'indice Next 20.

Aux niveaux cibles de performance du TSR, la valeur faciale des Unités de Performance Externe sera de 140 000 euros.

i. Principe

Les Unités de Performance Externe pourront être acquises par le Président-directeur général à l'issue d'une période de trois (3) ans qui expirera le 31 décembre 2028 (« *Vesting Period* »), sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquis dépendra :

- de la performance relative de l'action Elior Group mesurée, sur la *Vesting Period,* par son taux de rentabilité (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR ») par comparaison avec :
  - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)[1] (pondération 50 %) ; et
  - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 (l'« Indice ») (pondération 50 %).

Les objectifs de TSR ainsi que le nombre des Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la *Vesting Period* en fonction du niveau de performance atteint au regard du critère de performance (TSR) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau cible le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Externe acquises est plafonné à 110 % du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible ;
- le nombre maximum d'Unités de Performance Externe est conditionné à l'atteinte du nombre maximum d'Unités de Performance Interne au titre du critère de BNPAA.

Le nombre total d'Unités de Performance Externe acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Externe acquises au titre de chacun des critères de performance de TSR sans pouvoir excéder 110 % du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la performance du TSR sera effectué sur la base de la performance réalisée sur la période de trois ans expirant le 31 décembre 2028.

1 Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Compass, ISS et Sodexo. Il pourra, le cas échéant, être modifié en cas d'évènement affectant les sociétés qui le composent (sortie de cote, suspension de cours, etc.)

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Externe acquises

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2028) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		% UP Externes acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Externes
		Niveaux de performance	% UP Externes acquises		
TSR Indice[1]	**50 %**	**Cible** : TSR Elior ≥ 120 % TSR indice	100 %	100 %	70 000€
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR indice et BNPAA max atteint	110 %	110 %	77 000€
TSR Panel	**50 %**	**Cible** : TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel	100 %	100 %	70 000€
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel et BNPAA max atteint	110 %	110 %	77 000€
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				**100 %**	**140 000 €**
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				**110 %**	**154 000 €**

iii. Vesting Period et condition de présence

À l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2028), le nombre d'Unités de Performance Externe effectivement acquises à cette date au titre de la performance du TSR sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Externe par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des résultats annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2028.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Externe (31 décembre 2028) :

- la Société versera au président-directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant aux Unités de Performance Externe effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours Président-directeur général l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2028 et sous réserve de la réglementation applicable (et notamment du vote favorable de l'AG - say on pay *ex post*) ; et
- sous réserve que le Président-directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 50% du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance Externe, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de Président-directeur général. Cette obligation ne s'applique pas à Daniel Derichebourg, ce dernier détenant par l'intermédiaire de Derichebourg SA plus de 48 % du capital d'Elior Group, et étant par ailleurs tenu à une obligation de *standstill* (cf. section 3.1.4 du Document d'Enregistrement Universel).

4. Autres éléments de rémunération

4.1. Rémunération au titre du mandat d'administrateur

La rémunération au titre du mandat d'administrateur du Président-directeur général sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs (voir section 3.2.2.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant la politique de rémunération des membres du conseil d'administration).

Daniel Derichebourg a, comme au titre de 2024/2025, décidé de renoncer au bénéfice de sa rémunération au titre du mandat d'administrateur pour l'exercice 2025/2026.

4.2. Rémunération exceptionnelle

Néant.

1 En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance Externe ne sera acquise.

4.3. Indemnité de départ

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le Président-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 Président-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 Président-directeur général, est au moins égale à 80%, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le Président-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) x X], où : X = (M-80) / (100-80)

Aucune indemnité de départ ne sera due au Président-directeur général s'il quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions, s'il change de fonctions à l'intérieur du Groupe, ou s'il fait valoir ses droits à la retraite.

Tant que les fonctions de président-directeur général de la Société sont exercées par Daniel Derichebourg, celui-ci renonce à bénéficier de cette indemnité de départ.

4.4. Accord de non-concurrence

En cas de cessation des fonctions du Président-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 Président-directeur général.

En vertu dudit engagement, le Président-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 collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de président-directeur général de la Société, de directeur général, de président ou de mandataire social. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
  - des sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir Aramark, Compass, ISS, Onet, Samsic et Sodexo, et
  - de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de facilities management en France et dans les autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations ;
- 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 Président-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 % (ou 100 % en cas d'absence de versement d'indemnité de départ) 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 Président-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 Président-directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite.

Le code Afep-Medef prévoit que l'indemnité de l'accord non-concurrence ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Toutefois, la Société estime que dans certains cas particuliers, le Conseil d'administration peut estimer opportun d'imposer un engagement de non-concurrence à son dirigeant même si ce dernier a plus de 65 ans, et donc l'indemniser à ce titre, au cas où il estime que le dirigeant peut, après cessation de ses fonctions au sein de la Société, être à même de mettre au service d'entreprises concurrentes son expérience, sa connaissance des activités du Groupe et de son environnement concurrentiel, de sa stratégie et des informations sensibles acquises à cette occasion.

Tant que les fonctions de Président-directeur général de la Société sont exercées par Daniel Derichebourg, celui-ci renonce à bénéficier de l'indemnité liée à l'accord de non-concurrence.

4.5. Contrat de travail

Conformément au Code Afep-Medef, aucun contrat de travail n'est conclu entre le Président-directeur général et la Société ou une société du Groupe.

4.6. Avantages en nature

Le président-directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de président-directeur général.

4.7. Prestations sociales et assurances

Le président-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.

4.8. 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 ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du Président-directeur général.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2027, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025/2026 au Président-directeur général, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au titre de l'exercice sera, quant à lui, conditionné à un vote favorable.

3.3. Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 aux mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux a été approuvée dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, par l'assemblée générale du 28 janvier 2025[1].

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 2024/2025 aux mandataires sociaux en application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice 2024/2025, 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 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.

1 Voir section 3.2 du Document d'enregistrement universel 2023/2024.

3.3.1. Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/2025 à Daniel Derichebourg, Président-directeur général – say on pay *ex post*

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/2025 à Daniel Derichebourg, Président-directeur général.

Les éléments identifiés dans les colonnes "Exercice 2024/2025" des tableaux ci-dessous sont également soumis à l'approbation des actionnaires en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

À titre préliminaire, il est précisé que la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 à Daniel Derichebourg en qualité de Président-directeur général est conforme à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par l'assemblée générale annuelle du 28 janvier 2025.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options, actions attribuées gratuitement et rémunération de long terme *(Tableau n°1 nomenclature AMF)*

(En euros) **Daniel Derichebourg, Président-directeur général**	**Exercice 2023/2024**	**Exercice 2024/2025**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau n°2 ci-dessous)*	143 570	1 341 200
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	1 100 000[1]	1 000 000[2]
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme attribués au titre des exercices mentionnés	sans objet	sans objet
TOTAL (incluant la valorisation comptable à la date d'attribution des autres plans de rémunération de long terme)	**1 243 570**	**2 341 200**

(1) Valorisation comptable au 30/09/2024 du montant total maximum (voir section 3.3.1 du Document d'enregistrement universel 2023/2024)
(2) Valorisation comptable au 30/09/2025 du montant total maximum (voir ci-après, section (iii) Rémunération variable long terme (RVLT))

b) Tableau récapitulatif des rémunérations *(Tableau n°2 nomenclature AMF)*

(En euros)	**Exercice 2023/2024**		**Exercice 2024/2025**	
Daniel Derichebourg, Président-directeur général	**Montants attribués (bruts)**	**Montants versés (bruts)**	**Montants attribués (bruts)**	**Montants versés (bruts)**
Rémunération fixe	0[5]	0[5]	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle[1]	143 570	0	641 200	143 570
Rémunération variable pluriannuelle	1 100 000[2]	sans objet	1 000 000[3]	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [6]	0	0	0	0
Avantages en nature[4]	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	**1 243 570**	**0**	**2 341 200**	**843 570**

(1) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N
(2) Valorisation comptable au 30/09/2024 du montant total maximum (voir section 3.3.1 du Document d'enregistrement universel 2023/2024)
(3) Valorisation comptable au 30/09/2025 du montant total maximum (voir ci-après, section (iii) Rémunération variable long terme (RVLT))
(4) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société : Daniel Derichebourg y a renoncé au titre des exercices 2023/2024 et 2024/2025
(5) Daniel Derichebourg avait renoncé à percevoir sa rémunération fixe au titre de l'exercice 2023/2024
(6) Daniel Derichebourg a renoncé à percevoir sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre des exercices 2023/2024 et 2024/2025

Présentation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/2025 à Daniel Derichebourg, Président-directeur général

Daniel Derichebourg, Président-directeur général d'Elior Group, a décidé de continuer à renoncer à certains des éléments de sa rémunération au titre de l'exercice 2024-2025[1], sachant que celle-ci était par ailleurs conforme à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par l'assemblée générale annuelle du 28 janvier 2025.

(i) Rémunération fixe annuelle

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 novembre 2024, avait décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au président-directeur général à 700 000 euros bruts au titre de l'exercice 2024/2025.

Daniel Derichebourg avait renoncé à sa rémunération fixe annuelle pour les exercices 2022/2023 et 2023/2024. Compte tenu du redressement de la rentabilité opérationnelle, il a perçu cette rémunération fixe au titre de l'exercice 2024/2025 de façon rétroactive à compter du mois de février 2025 (une fois la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 28 janvier 2025).

(ii) Rémunération variable court terme (annuelle)

La rémunération variable court terme de Daniel Derichebourg au titre de l'exercice 2024/2025 est celle résultant de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 28 janvier 2025, soit une valeur cible à 100% de la rémunération fixe annuelle théorique (80 % de critères quantifiables et 20 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 110 % de cette même rémunération fixe théorique en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs.

Dans ce cadre, le conseil d'administration du 19 novembre 2025, suivant les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a constaté que la rémunération variable annuelle 2024/2025 de Daniel Derichebourg était de 641 200 euros, soit 91,6 % de sa rémunération fixe annuelle 2024/2025. Les résultats obtenus, critère par critère, figurent dans le tableau ci-après.

Critère 1 *(quantifiable)* **:** **Résultat avant impôt ajusté du Groupe - Pondération : 80%**				
Objectifs à atteindre (cible et surperformance)		**Résultats obtenus**		
Résultat avant impôt ajusté du Groupe *(en millions €)*	**Montant en % de la rémunération fixe obtenu en fonction de l'objectif atteint***	**Résultat avant impôt ajusté du Groupe** *(en millions €)*	**Taux de réalisation**	**Montant du bonus attribué** *(en €)*
Cible : 74	80 %	84	102 %	571 200
Max : 124	88 %	sans objet	sans objet	sans objet
Critère 2 *(qualitatif)* **:** **Amélioration sur l'exercice social 2024/2025 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » - Pondération : 10%**				
Objectifs à atteindre (cible et surperformance)		**Résultats obtenus**		
Taux de fréquence des accidents *(en % de réduction par rapport à 2023/2024)*	**Montant en % de la rémunération fixe obtenu en fonction de l'objectif atteint***	**Taux de fréquence des accidents**	**Taux de réalisation**	**Montant du bonus attribué** (en €)
Cible : 4%	10 %	Réduction de 6,33%	100 %	70 000
Max : 7%	11 %	sans objet	sans objet	sans objet
Critère 3 *(qualitatif)* **:** **Evaluation attribuée sur la base du "Carbon Disclosure Project" - Pondération : 10%**				
Objectifs à atteindre (cible et surperformance)		**Résultats obtenus**		
Evaluation obtenue	**Montant en % de la rémunération fixe obtenu en fonction de l'objectif atteint***	**Evaluation obtenue**	**Taux de réalisation**	**Montant du bonus attribué** *(en €)*
Cible : B	10 %	C	0%	0
Max : A	11 %	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération variable totale 2024/2025 : 641 200 euros soit 91,6 % de la rémunération annuelle fixe attribuée au titre de 2024/2025				

* Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (cible et surperformance)

1 Renonciation à l'indemnité au titre du mandat d'administrateur, à l'indemnité de départ et à l'indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence

(iii) Rémunération variable long terme (RVLT)

La rémunération variable de long terme pluriannuelle attribuée par le conseil à Daniel Derichebourg consiste en une attribution annuelle d'unités de performance comportant deux composantes :

- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière interne (bénéfice net par action ajusté ou BNPAA) et extra financière (RSE) de la Société ; et
- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière externe de la Société mesurée par le *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport à celle d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité que la Société ainsi que par rapport à l'Indice Next 20.

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[1] à compter de leur attribution, et sous réserve que le Président-directeur général soit toujours en poste à cette date (le détail des critères et objectifs de cette RVLT se trouve en section 3.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2023/2024).

Au total, la rémunération variable long terme pour 2024/2025 représente un montant total maximum de 770 000 euros en valeur faciale. Il est précisé que le montant qui pourrait être perçu par le Président - directeur général ne pourra en aucun cas être supérieur à ce montant.

Le coût total brut pour l'entreprise (*fair value*) au 30/09/2025 est évalué à 1 000 000 euros[2].

c) Autres éléments de rémunération

a) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Daniel Derichebourg a renoncé à sa rémunération au titre du mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2024/2025.

b) Indemnité de départ

Tant que les fonctions de Président-directeur général de la Société sont exercées par Daniel Derichebourg, celui-ci renonce à bénéficier de l'indemnité de départ (voir le détail de l'indemnité de départ en section 3.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2023/2024).

c) Engagement de non-concurrence

Tant que les fonctions de Président-directeur général de la Société sont exercées par Daniel Derichebourg, celui-ci renonce à bénéficier de l'indemnité liée à l'accord de non-concurrence (voir le détail de l'engagement de non-concurrence en section 3.2.2.3 du Document d'enregistrement universel 2023/2024).

d) Rémunération exceptionnelle

Néant.

e) Avantages en nature

Daniel Derichebourg disposait d'une voiture de fonction correspondant aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de président-directeur général ; **il a toutefois décidé d'y renoncer pour l'exercice 2024/2025.**

1 Trois (3) exercices pour les unités de performance internes, et trois (3) années calendaires pour les unités de performance externes
2 Ce montant est obtenu en ajoutant au montant maximum théorique (770 000 euros) le montant des charges sociales patronales (environ 230 000 euros)

3.3.2. Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024/2025 selon la nomenclature AMF

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2024/2025 sont produits en section 3.3.1 (tableaux n°1 et n°2 de la nomenclature AMF pour les dirigeants mandataires sociaux) et ci-dessous (tableaux n°3 à n°11 de la nomenclature AMF) du Document d'Enregistrement Universel.

3.3.2.1. Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs *(Tableau n°3 nomenclature AMF)*

Les administrateurs (à l'exception des administrateurs représentant les salariés) 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. Le tableau ci-dessous ne comprend pas la rémunération au titre du mandat d'administrateur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, cette information étant donnée en section 3.3.1.

	Exercice 2023/2024		Exercice 2024/2025	
(En euros) **Mandataires sociaux non exécutifs**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Gilles Auffret, administrateur jusqu'au 28/02/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	46 280	90 600,0	sans objet	46 280
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet, administratrice jusqu'au 23/02/2023				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	53 400,0	sans objet	sans objet
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Sara Biraschi-Rolland				
Rémunérations (fixe, variable)	72 320	19 000,0	74 000	72 320
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Gilles Cojan				
Rémunérations (fixe, variable)	59 000	64 800,0	68 100	59 000
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Derichebourg SA, représentée par A. El Aoufir[1]				
Rémunérations (fixe, variable)	0	0	0	0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Derichebourg Environnement SAS, représentée par C. Ottaway[2]				
Rémunérations (fixe, variable)	0	0	0	0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Emesa Private Equity, administratrice jusqu'au 14/06/2024, représentée par I. Cuatrecasas				
Rémunérations (fixe, variable)	53 450	72 500,0	sans objet	53 450
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP, représenté par V. Duperat-Vergne jusqu'au 28/02/2024, puis par C. Grégoire Sainte Marie à compter du 28/02/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	76 100	67 600,0	64 300	76 100
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Denis Gasquet				
Rémunérations (fixe, variable)	74 250	24 200,0	81 600	74 250
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Denis Hennequin, administrateur à compter du 28/02/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	38 770	sans objet	79 100	38 770
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dominique Pélabon				
Rémunérations (fixe, variable)	50 900	19 000,0	59 100	50 900
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

1 La société Derichebourg SA a renoncé, depuis sa cooptation le 1er juillet 2022 et jusqu'à nouvel ordre, à percevoir sa rémunération en qualité d'administratrice.
2 La société Derichebourg Environnement SAS a renoncé, depuis sa cooptation le 1er juillet 2022 et jusqu'à nouvel ordre, à percevoir sa rémunération en qualité d'administratrice.

Gouvernement d'entreprise et rémunération - RFA

Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 aux mandataires sociaux

	Exercice 2023/2024		Exercice 2024/2025	
(En euros) **Mandataires sociaux non exécutifs**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Julie Walbaum, administratrice à compter du 30/09/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	4 550	sans objet	56 100	4 550
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rosa Maria Alves, administratrice représentant les salariés jusqu'au 24/11/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	64 400	74 350,0	13 200	64 400
Autres rémunérations	Rémunération en qualité de salarié du Groupe, dont le montant n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité			
Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés jusqu'au 24/11/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	59 000	62 750,0	13 200	59 000
Autres rémunérations	Rémunération en qualité de salarié du Groupe, dont le montant n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité			
Christine Brantonne, administratrice représentant les salariés à compter du 24/11/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	sans objet	44 700	sans objet
Autres rémunérations	Rémunération en qualité de salarié du Groupe, dont le montant n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité			
Thibault Chevalier, administrateur représentant les salariés à compter du 24/11/2024				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	sans objet	45 900	sans objet
Autres rémunérations	Rémunération en qualité de salarié du Groupe, dont le montant n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité			
TOTAL	**599 020**	**548 200,0**	**599 300**	**599 020**

Précisions sur les rémunérations perçues au titre des mandats d'administrateurs :

Conformément à l'article 22.1 du Code Afep-Medef, la part variable liée à la participation effective aux réunions du conseil et de ses comités spécialisés est prépondérante par rapport à la part fixe.

La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne peut pas dépasser 15 % du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe) ;
- Une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

En application de cette politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, le montant (brut de retenue à la source) et la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2024/2025 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 19 novembre 2025 comme suit :

- Chaque président de comité spécialisé administrateur indépendant a perçu une rémunération annuelle fixe de 8 000[1] euros.
- Chaque administrateur indépendant (y inclus les présidents de comité spécialisés) et non indépendant a perçu une rémunération variable de 5 100 euros par réunion du conseil d'administration et de 3 000 euros par réunion de comité spécialisé.

Exercice 2023/2024

Le montant des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2023/2024 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 19 novembre 2024 (voir section 3.3.2.1. du Document d'enregistrement universel 2023/2024) et versés lors de l'exercice 2024/2025 après approbation par l'assemblée générale du 28 janvier 2025.

1 Montant inférieur à 15 % du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe) conformément à la politique de rémunération.

3.3.2.2. 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.

3.3.2.3. 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.

3.3.2.4. 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.

3.3.2.5. Tableau sur les actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social *(Tableau n°7 nomenclature AMF)*

Sans objet.

3.3.2.6. 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 (surperformance boursière)	Plan 2021/1	Plan 2021/2
Date d'assemblée générale	26.02.2021	26.02.2021
Date des décisions du conseil d'administration	06.04.2021	06.04.2021
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	4 353 696	2 612 617
Dont les mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	06.04.2024	06.04.2025
Date d'expiration	06.10.2024	06.10.2025
Date d'acquisition des options	06.04.2024	06.04.2025
Date de fin de période de conservation	Sans objet	Sans objet
Prix de souscription ou d'achat	8,74 €	10,49 €
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet
Conditions de performance et de présence	*voir paragraphe ci-dessous*	*voir paragraphe ci-dessous*
Nombres d'actions souscrites ou achetées durant l'exercice 2023/2024	0	0
Nombres d'actions souscrites ou achetées en cumulé depuis l'attribution	0	0
Nombre d'options exerçables au 31 octobre 2025	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	4 353 696	2 612 617
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 octobre 2025	0	0
Taux de performance financière atteint	Sans objet	Sans objet

Présentation des plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2021

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions long terme mis en place au profit des principaux dirigeants du Groupe non-mandataires de la Société en 2018, 2019 et 2020 ayant été réduits à zéro en raison de la crise covid-19 (sauf pour la partie soumise uniquement à une condition de présence - plan 2020), le conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de mettre en place de nouveaux instruments long terme destinés à renforcer la motivation des cadres dirigeants et à favoriser la surperformance boursière.

Dans ce contexte, l'assemblée générale d'Elior Group du 26 février 2021 a autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'options donnant droit à (i) la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) l'achat d'actions existantes de la Société (à l'exclusion du directeur général de la Société), conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date à laquelle les options de souscription ou d'achat d'actions seront consenties, notamment aux articles L. 225-129 et suivants du code de commerce, L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce, L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce.

La fin de la validité de cette autorisation avait été fixée au 30 juin 2021.

a) Plan 2021/1 : options de souscription d'actions de surperformance Boursière 2021/2023

Le conseil d'administration a, par décision en date du 6 avril 2021, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 26 février 2021 en vue de mettre en place un plan d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee du Leaders Committee et autres dirigeants à haut potentiel, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de ce plan d'option de souscription d'actions était de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de trois ans (6 avril 2021 – 6 avril 2024). L'exercice des options de souscription d'action était soumis à la double condition (i) que le bénéficiaire des options soit toujours salarié du Groupe le 6 avril 2024 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de trois ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2022/2023) soit supérieure à 8,74 €, représentant une augmentation d'au moins 25 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €).

La moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2022/2023 ayant été inférieure à 8,74 €, les options de souscription d'actions n'ont pas pu être exercées et sont devenues caduques.

b) Plan 2021/2 : options de souscription d'actions de surperformance Boursière 2021/2024

Le conseil d'administration a, par décision en date du 6 avril 2021, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 26 février 2021 en vue de mettre en place un plan d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee et du Management Committee, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de ce plan d'option de souscription d'actions était de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de quatre ans (6 avril 2021 – 6 avril 2025). L'exercice des options de souscription d'action était soumis à la double condition (i) que le bénéficiaire des options soit toujours salarié du Groupe le 6 avril 2025 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de quatre ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2023/2024) soit supérieure à 10,49 €, représentant une augmentation d'au moins 50% par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €).

La moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2023/2024 ayant été inférieure à 10,49 €, les options de souscription d'actions n'ont pas pu être exercées et sont devenues caduques.

* * *

3.3.2.7. Tableau sur l'historique des attributions d'actions de performance (Tableau n°9 nomenclature AMF)

a) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2022

Information sur les actions de performance	Plan 2022/1	Plan 2022/2
Date d'assemblée générale	26/02/2021	26/02/2021
Date des décisions du conseil d'administration	**03/05/2022**	**03/05/2022**
Nombre total d'actions attribuées	510 000	1 273 000
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	03/05/2025	03/05/2025
Date de fin de période de conservation[1]	03/05/2025 ou 03/05/2027	03/05/2025 ou 03/05/2027
Conditions de performance et de présence	*voir paragraphe ci-dessous*	*voir paragraphe ci-dessous*
Nombre d'actions attribuées définitivement au 03/05/2025[2]	124 319	270 495
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 03/05/2025	385 681	1 002 505
Actions de performance restant à attribuer à la date du Document d'enregistrement universel	0	0
Taux de performance financière atteint	0[3]	0[4]

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2022

L'assemblée générale d'Elior Group du 26 février 2021 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225- 197-1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,6 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition et le nombre définitifs des actions gratuites seront conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées.
- Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 3 mai 2022, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 26 février 2021 et décidé de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committee (Plan 2022/1) et (ii) du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2022/2).

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance étaient conditionnés à :

(1) 50 % de la somme des actions de présence et de performance étaient conditionnées à une condition de présence exclusivement appréciée sur trois années ;
(2) 50 % de la somme des actions de présence et de performance étaient conditionnées à des conditions de performance mesurées sur trois années ; et
(3) 30 % de la somme des actions de présence et de performance étaient conditionnées à des conditions de surperformance mesurées sur trois années.

Les actions soumises à conditions de performance et de surperformance étaient également soumises à une condition de présence.

1 La date de fin de la période de conservation des actions de performance était le 3 mai 2025, celle des actions de surperformance sera le 3 mai 2027.
2 Le nombre d'actions attribuées définitivement a été déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2024, et au 31 décembre 2024 pour le critère TSR.
3 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 (510 000).
4 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 (1 273 000).

Les conditions de performance et de surperformance étaient basées sur les critères suivants :

- **Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees (Plan 2022/1) :**
  - les conditions de performance étaient basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 30 % des actions de performance) ; et
    - le TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50 % soumis à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumis à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de performance) dont :
      - 1/3 soumis à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.
  - les conditions de surperformance étaient basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 30 % des actions de surperformance) ; et
    - le TSR Elior (pour 30 % des actions de surperformance) dont 50 % soumis à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumis à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de surperformance) dont :
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance étaient soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

- **Concernant les membres du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2022/2) :**
  - les conditions de performance étaient basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 60 % des actions de performance) ; et
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de performance) dont :
      - 1/3 soumis à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.
  - les conditions de surperformance étaient basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 60 % des actions de surperformance) ; et
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de surperformance) dont :
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance sont soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

Le 3 mai 2025, le Président-directeur général a constaté que les conditions de performances et de présence auxquelles l'acquisition définitive des actions de performance était conditionnée ont été pour partie réalisées pour certains des bénéficiaires des plans 2022/1 et 2022/2, de sorte que 394 814 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires, par remise d'actions existantes de la Société.

b) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2023

Information sur les actions de performance	Plan 2023/1	Plan 2023/2
Date d'assemblée générale	23/02/2023	23/02/2023
Date des décisions du conseil d'administration	**23/02/2023**	**23/02/2023**
Nombre total d'actions attribuées	440 000	1 284 442
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	23/02/2026	23/02/2026
Date de fin de période de conservation[1]	23/02/2026 ou 23/02/2028	23/02/2026 ou 23/02/2028
Conditions de performance et de présence	*voir paragraphe ci-dessous*	voir paragraphe ci-dessous
Nombre d'actions attribuées définitivement au 31 octobre 2025[2]	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 octobre 2025	215 396	772 415
Actions de performance restantes au 31 octobre 2025 (non attribuées définitivement)	224 604	512 027
Taux de performance financière atteint[3]	sans objet à date	sans objet à date

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2023

L'assemblée générale d'Elior Group du 23 février 2023 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225- 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 3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition et le nombre définitifs des actions gratuites seront conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées.
- Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 23 février 2023, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 23 février 2023 et décidé de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committee (Plan 2023/1) et (ii) du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2023/2).

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance seront conditionnés à :

(1) 50 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à une condition de présence exclusivement appréciée sur trois années ;
(2) 50 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de performance mesurées sur trois années ; et
(3) 30 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de surperformance mesurées sur trois années.

Les actions soumises à conditions de performance et de surperformance sont également soumises à une condition de présence.

1 La date de fin de la période de conservation des actions de performance est le 23 février 2026, celle des actions de surperformance est le 23 février 2028.
2 Le nombre d'actions attribuées définitivement sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2025, et au 31 décembre 2025 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 2025).

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- **Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees (Plan 2023/1) :**
  - les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 30 % des actions de performance) ; et
    - le TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50 % soumis à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumis à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de performance) dont :
      - 1/3 soumis à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.
  - les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 30 % des actions de surperformance) ; et
    - le TSR Elior (pour 30 % des actions de surperformance) dont 50 % soumis à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumis à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de surperformance) dont :
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

- **Concernant les membres du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2023/2) :**
  - les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 60 % des actions de performance) ; et
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de performance) dont :
      - 1/3 soumis à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.
  - les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :
    - la croissance du BNPAA (pour 60 % des actions de surperformance) ; et
    - trois critères RSE (pour 40 % des actions de surperformance) dont :
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
      - 1/3 soumis à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

c) Plans d'attribution d'unités de performance Elior Group 2024

Information sur les unités de performance	Plan 2024/1	Plan 2024/2
Date d'assemblée générale	NA	NA
Date des décisions du conseil d'administration	**15/05/2024**	**15/05/2024**
Nombre total d'unités attribuées	908 600	1 203 600
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des unités de performance	15/05/2027	15/05/2027
Date de fin de période de conservation	NA	NA
Conditions de performance et de présence	*voir paragraphe ci-dessous*	voir paragraphe ci-dessous
Nombre d'unités attribuées définitivement au 31 octobre 2025[1]	0	0
Nombre cumulé d'unités annulées ou caduques au 31 octobre 2025	153 400	188 800
Unités de performance restantes au 31 octobre 2025 (non attribuées définitivement)	755 200	1 014 800
Taux de performance financière atteint[2]	sans objet à date	sans objet à date

Présentation des plans d'attribution d'unités de performance Elior Group 2024

Le Conseil d'administration a, par décision en date du 15 mai 2024, autorisé l'attribution d'unités de performance au profit de certains salariés du Groupe Elior en vue de les fidéliser et destiné à récompenser leur contribution à la création de valeur et la surperformance. Dans cette perspective, la structure et les critères de performance de ce plan à long terme ont été alignés sur ceux du Président - directeur général.

Ces salariés sont soit des membres du Comite exécutif (Plan 2024/1) soit des membres du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2024/2).

Les unités de performances ne sont pas des titres représentatifs du capital de la Société et ne peuvent donc en aucun cas donner droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'attribution d'actions existantes de la Société.

En cas d'acquisition dans les conditions prévues aux règlements de ces plans, les unités de performance donnent droit uniquement au versement d'un montant payé en numéraire.
A l'issue de la période d'acquisition, le nombre d'unités finales sera converti en numéraire en multipliant le nombre d'unités finales par la moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant la date de publication des résultats d'Elior Group de l'exercice 2025/2026.

L'octroi et le nombre définitifs des unités de performance seront conditionnés à :

(1) 40 % de la somme des unités de présence et de performance seront conditionnées à une condition de présence exclusivement appréciée sur trois années ;
(2) 60 % de la somme des unités de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de performance mesurées sur trois années ; et
(3) 10 % de la somme des unités de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de surperformance mesurées sur trois années.

Les unités soumises à conditions de performance et de surperformance sont également soumises à une condition de présence.

1 Le nombre d'unités attribuées définitivement sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2026, et au 31 décembre 2026 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 unités (i.e., après le 31 décembre 2026).

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- **Concernant les membres de l'Executive Committees (Plan 2024/1) :**

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance[1]	Performance — Niveaux de performance		% d'unités acquises	% d'unités acquises par rapport au niveau cible
Présence	**40 %**	**N/A**		100 %	40 %
BNPAA[2]	**15 %**	**Seuil**	Non communiqués pour des raisons de confidentialité	50 %	7,5 %
		Cible		100 %	15 %
		Max		110 %	16,5 %
TSR Indice[3]	**7,5 %**	**Cible :** TSR Elior ≥120 % TSR indice		100 %	7,5 %
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR indice et BNPAA max atteint		110 %	8,25 %
TSR Panel	**7,5 %**	**Cible :** TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel		100 %	7,5 %
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel et BNPAA max atteint		110 %	8,25 %
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident)	**10 %**	**Cible** : 15 % d'amélioration du taux de fréquence		100 %	10 %
		Max : 20 % d'amélioration du taux de fréquence		110 %	11 %
RSE 2 : Diversité homme femme (Population "Leaders")	**10 %**	**Cible** : part des femmes dans la population Leaders Committee : 30%		100 %	10 %
		Max : part des femmes dans la population Leaders Committee : 35 %		110 %	11 %
RSE 3 : Bilan carbone *(Carbon Disclosure Project)*	**10 %**	**Cible** : évaluation B		100 %	10%
		Max : évaluation A		110 %	11 %
TOTAL AU NIVEAU SEUIL (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**47,5 %[4]**
TOTAL AU NIVEAU CIBLE (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**100 %[4]**
TOTAL AU NIVEAU MAXIMUM (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**110 %[4]**

1 Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (seuil, cible et surperformance)
2 Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations
3 En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune unité de performance ne sera acquise.
4 Incluant les unités acquises liées à la condition de présence uniquement

- **Concernant les membres du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2024/2) :**

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance[1]	Performance — Niveaux de performance		% d'unités acquises	% d'unités acquises par rapport au niveau cible
Présence	**40 %**	**N/A**		100 %	40 %
BNPAA[2]	**30 %**	**Seuil**	Non communiqués pour des raisons de confidentialité	50 %	15 %
		Cible		100 %	30 %
		Max		110 %	33 %
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident)	**10 %**	**Cible** : 15 % d'amélioration du taux de fréquence		100 %	10 %
		Max : 20 % d'amélioration du taux de fréquence		110 %	11 %
RSE 2 : Diversité homme femme (Population "Leaders")	**10 %**	**Cible** : part des femmes dans la population Leaders Committee : 30%		100 %	10 %
		Max : part des femmes dans la population Leaders Committee : 35%		110 %	11 %
RSE 3 : Bilan carbone *(Carbon Disclosure Project)*	**10 %**	**Cible** : évaluation B		100 %	10 %
		Max : évaluation A		110 %	11 %
TOTAL AU NIVEAU SEUIL (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**55 %[3]**
TOTAL AU NIVEAU CIBLE (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**100 %[3]**
TOTAL AU NIVEAU MAXIMUM (Nb total Unités - % par rapport au niveau cible)					**110 %[3]**

1 Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (seuil, cible et surperformance)
2 Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations
3 Incluant les unités acquises liées à la condition de présence uniquement

d) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2025

Information sur les actions de performance	Plan 2025/1	Plan 2025/2
Date d'assemblée générale	23/02/2023	23/02/2023
Date des décisions du conseil d'administration	**15/07/2025**	**15/07/2025**
Nombre total d'actions attribuées	1 014 800	1 439 600
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	15/07/2028	15/07/2028
Date de fin de période de conservation[1]	15/07/2028 ou 15/07/2030	15/07/2028 ou 15/070/2030
Conditions de performance et de présence	*voir paragraphe ci-dessous*	voir paragraphe ci-dessous
Nombre d'actions attribuées définitivement au 31 octobre 2025[2]	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 octobre 2025	0	47 200
Unités de performance restantes au 31 octobre 2025 (non attribuées définitivement)	1 014 800	1 392 400
Taux de performance financière atteint[3]	sans objet à date	sans objet à date

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2025

L'assemblée générale d'Elior Group du 23 février 2023 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225- 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 3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition et le nombre définitifs des actions gratuites seront conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées.
- Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'attribution définitive des actions.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 15 juillet 2025, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 23 février 2023 et décidé de mettre en place un plan d'attribution gratuite d'actions existantes de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committee (Plan 2025/1) et (ii) du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2025/2).

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance seront conditionnés à :

(1) 50 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à une condition de présence exclusivement appréciée sur trois années ;
(2) 50 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de performance mesurées sur trois années ; et
(3) 30 % de la somme des actions de présence et de performance seront conditionnées à des conditions de surperformance mesurées sur trois années.

Les actions soumises à conditions de performance et de surperformance sont également soumises à une condition de présence.

1 La date de fin de la période de conservation des actions de performance est le 15 juillet 2028, celle des actions de surperformance est le 15 juillet 2030.
2 Le nombre d'actions attribuées définitivement sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2027, et au 31 décembre 2027 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 2027).

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- **Concernant les membres de l'Executive Committees (Plan 2025/1) :**

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance[1]	Performance		% d'actions acquises par rapport au niveau cible
		Niveaux de performance	% d'actions acquises	
Présence	**40 %**	**N/A**	100 %	40 %
BNPAA[2]	**15 %**	**Seuil** — Non communiqués pour des raisons de confidentialité	50 %	7,5 %
		Cible	100 %	15 %
		Max	110 %	16,5 %
TSR Indice[3]	**7,5 %**	**Cible :** TSR Elior ≥120 % TSR indice	100 %	7,5 %
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR indice et BNPAA max atteint	110 %	8,25 %
TSR Panel	**7,5 %**	**Cible :** TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel	100 %	7,5 %
		Max : TSR Elior ≥ 120 % TSR median du panel et BNPAA max atteint	110 %	8,25 %
RSE 1 : Santé - sécurité *(Taux de fréquence accident)*	**10 %**	**Cible** : 7 % d'amélioration du taux de fréquence	100 %	10 %
		Max : 7,5 % d'amélioration du taux de fréquence	110 %	11 %
RSE 2 : Diversité homme femme *(Population "Leaders")*	**10 %**	**Cible** : part des femmes dans la population Leaders Committee : 35 %	100 %	10 %
		Max : part des femmes dans la population Leaders Committee : 38 %	110 %	11 %
RSE 3 : Bilan carbone *(pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas)*	**10 %**	**Cible** : baisse de 2 %	100 %	10%
		Max : baisse de 4 %	110 %	11 %
TOTAL AU NIVEAU SEUIL (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)				**47,5 %[4]**
TOTAL AU NIVEAU CIBLE (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)				**100 %[4]**
TOTAL AU NIVEAU MAXIMUM (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)				**110 %[4]**

1 Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (seuil, cible et surperformance)
2 Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations
3 En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune action de performance ne sera acquise.
4 Incluant les actions acquises liées à la condition de présence uniquement

Gouvernement d'entreprise et rémunération - RFA

Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/2025 aux mandataires sociaux

- **Concernant les membres du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2025/2) :**

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance[1]	Performance		% d'actions acquises	% d'actions acquises par rapport au niveau cible
		Niveaux de performance			
Présence	**40 %**	**N/A**		100 %	40 %
BNPAA[2]	**30 %**	**Seuil**	Non communiqués pour des raisons de confidentialité	50 %	15 %
		Cible		100 %	30 %
		Max		110 %	33 %
RSE 1 : Santé - sécurité *(Taux de fréquence accident)*	**10 %**	**Cible** : 15 % d'amélioration du taux de fréquence		100 %	10 %
		Max : 20 % d'amélioration du taux de fréquence		110 %	11 %
RSE 2 : Diversité homme femme *(Population "Leaders")*	**10 %**	**Cible** : part des femmes dans la population Leaders Committee : 35 %		100 %	10 %
		Max : part des femmes dans la population Leaders Committee : 38 %		110 %	11 %
RSE 3 : Bilan carbone *(pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre par repas)*	**10 %**	**Cible** : baisse de 2 %		100 %	10 %
		Max : baisse de 4 %		110 %	11 %
TOTAL AU NIVEAU SEUIL (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)					**55 %[3]**
TOTAL AU NIVEAU CIBLE (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)					**100 %[3]**
TOTAL AU NIVEAU MAXIMUM (Nb total Actions - % par rapport au niveau cible)					**110 %[3]**

1 Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (seuil, cible et surperformance)
2 Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations
3 Incluant les actions acquises liées à la condition de présence uniquement

3.3.2.8. Tableau sur les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice
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
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

3.3.2.9. 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 exécutif	Exercice 2023/2024	Exercice 2024/2025
Daniel Derichebourg *Président-directeur général*	*Voir la section 3.3.1.b) du Document d'Enregistrement Universel 2023/2024*	*Voir la section 3.3.1.b) du Document d'Enregistrement Universel*

3.3.2.10. Tableau sur les contrats de travail et engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs *(Tableau n°11 nomenclature AMF)*

Dirigeant mandataire social exécutif	Début de mandat	Fin de mandat	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
			Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Daniel Derichebourg *Président-directeur général*	18/04/2023	AG 2027		X		X		X		X

3.3.2.11. Tableau de comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

Les ratios d'équité sont présentés conformément aux dispositions de l'article L22-10-9 I du Code de commerce et aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021.

Les éléments de rémunération correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base brute, incluant la rémunération fixe, la rémunération variable, les rémunérations exceptionnelles le cas échéant ainsi que les avantages en nature perçus.

Pour l'exercice 2024-2025, afin d'assurer la conformité avec les exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), les éléments de rémunération à long terme attribués au cours de l'exercice sont exclus.

La population prise en compte pour établir ces ratios regroupe les salariés de toutes les sociétés du Groupe en France et à l'International, soit 100 % des effectifs du Groupe.

La méthodologie de calcul adoptée correspond à un calcul des rémunérations, au prorata des durées respectives des personnes présentes, sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle année pleine.

	Exercice 2019/2020	Exercice 2020/2021	Exercice 2021/2022	Exercice 2022/2023	Exercice 2023/2024	Exercice 2024/2025
Évolution *(en %)* **de la rémunération du Directeur général**	**-33,72 %**	**208,53 %**	**-82,65 %**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Périmètre France						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	*-0,74 %*	*1,57 %*	*6,64 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**104,52**	**317,47**	**51,66**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-33,23 %*	*203,76 %*	*-83,73 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**122,95**	**377,72**	**60,51**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-33,56 %*	*207,22 %*	*-83,98 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Évolution *(en %)* **de la rémunération du Président du Conseil d'administration : Gilles Cojan**	**-28,56 %**	**5,89 %**	**28,73 %**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Informations complémentaires sur le périmètre élargi						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	*-0,74 %*	*1,57 %*	*6,64 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**13,62**	**14,20**	**17,14**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-28,03 %*	*4,25 %*	*20,72 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**16,02**	**16,89**	**20,08**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-28,39 %*	*5,44 %*	*18,84 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
Évolution *(en %)* **de la rémunération du Président-directeur général**				**14,45 %**	**- 100 %**	**N/A**[1]
Informations complémentaires sur le périmètre élargi						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés				*4,44%*	*-1.68 %*	N/A[2]
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés			***36,02***	**39,47**	**0**	**29,55**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent				*9,58 %*	*- 100%*	*N/A*[2]
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés			***42,19***	**45,34**	**0**	**34,41**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent				*7,48 %*	*- 100%*	*N/A*[2]
Performance du Groupe						
Chiffre d'Affaires en m€	3 967	3 690	4 451	5 223	6 053	6 150
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-19,42 %*	*-6,98 %*	*20,62 %*	*17,34 %*	*15,89 %*	*1,60 %*
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies *en m€*	-86	-86	-69	33	131	177
Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	*-153,75 %*	*0,00 %*	*19,77 %*	*147,83 %*	*396,97 %*	*35,11%*

1 N/A dans la mesure où Daniel Derichebourg n'a perçu aucun élément de rémunération au cours de l'exercice 2024/2025, et a perçu une rémunération totale de 843 570 euros au cours de l'exercice 2025/2026

2 N/A compte tenu de l'évolution de la population prise en compte (100% des effectifs du Groupe en France en 2023/2024, et 100% des effectifs du Groupe en France et à l'international en 2024/2025)

Éléments d'explications de la variation des ratios :

- 2018/2019 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. Les évolutions de rémunération du directeur général et de la rémunération moyenne des salariés d'Elior Group s'expliquent principalement par le versement d'un variable reflétant les performances financières du Groupe sur l'exercice.
- 2019/2020 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. La baisse de rémunération du directeur général et de la rémunération moyenne des salariés d'Elior Group s'explique principalement par une baisse comprise entre 20% et 25%, pendant cette année de crise sanitaire Covid-19, de leur rémunération durant quelques mois pour alimenter le fonds de solidarité Elior Group (fonds de solidarité qui a pour vocation de venir en aide aux salariés ayant connu des difficultés financières durant cette période) mais également par une baisse de la rémunération variable versée durant l'exercice. La baisse de rémunération des salariés en France est principalement liée à une baisse de la rémunération variable versée.
- 2020/2021 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. L'évolution de la rémunération de Philippe Guillemot sur l'exercice 2020/2021 est la conséquence directe du montant résultant du calcul de sa rémunération variable sur l'exercice (en 2019/2020, sa rémunération variable a été égale à zéro) et du fait que son salaire de base 2019/2020 avait fait l'objet d'une réduction au plus fort de la crise et à l'attribution sur l'exercice 2020/2021 de plans de rémunération long terme : les Unités de Performance 2021 et les Unités de Surperformance Boursière (cf. section 3.1.6.2.3.3 du document d'enregistrement universel 2019/2020).
- 2021/2022 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Guillemot et Bernard Gault, en qualité de directeur général, de Bernard Gault, en qualité de président-directeur général et de Gilles Cojan en tant que Président du Conseil d'administration. La réduction de la rémunération totale du directeur général est la conséquence de la non-attribution de plans de rémunération long terme en 2021/2022. L'évolution de la rémunération du Président du Conseil d'administration est la conséquence de l'augmentation du salaire de base de M. Cojan à compter du 1er mars 2022 et jusqu'au 1er juillet 2022.
- 2022/2023 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Bernard Gault (jusqu'au 18 avril 2023) et Daniel Derichebourg, en qualité de président-directeur général. Ce dernier a renoncé à sa rémunération fixe et variable court terme, ainsi qu'à sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur. L'évolution de la rémunération du P-DG par rapport à 2021-2022 (+14 %) doit être tempérée : Bernard Gault a perçu sa première rémunération variable court terme au cours de l'exercice 2022-2023, étant entré en fonctions en mars 2022. La rémunération des salariés travaillant en France est en hausse (+4 % en moyenne) du fait du contexte inflationniste (augmentations répétées du Smic et des minima conventionnels).
- 2023/2024 : Daniel Derichebourg a renoncé à sa rémunération fixe, et l'évolution de sa rémunération par rapport à l'année précédente est liée à l'atteinte des objectifs financiers et extra-financiers qui conditionnaient le versement de sa rémunération variable. Les rémunérations moyenne et médiane des collaborateurs du Groupe restent stable grâce à aux politiques salariales misent en place au sein du Groupe.
- 2024/2025 : pour la première fois depuis sa prise de fonction en avril 2023, Daniel Derichebourg a perçu une rémunération fixe. Pour rappel, il avait renoncé à cette rémunération lors des deux exercices précédents. On observe une baisse des rémunérations moyenne et médiane pour le périmètre « Elior Group », liée à l'exclusion des éléments variables longs termes. Les rémunérations moyenne et médiane des collaborateurs ont augmenté, conséquences directes des politiques salariales menées au sein du groupe.

3.3.3. État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1er octobre 2024 et jusqu'au 31 octobre 2025 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)*
Julie Walbaum	Administrateur	Actions	Acquisition	10/10/2024	3,71	3 000	11 229
Denis Hennequin	Administrateur	Actions	Acquisition	21/11/2024	2,82	1 000	2 820
Abderrahmane El Aoufir	Représentant permanent de Derichebourg SA, administrateur	Actions	Acquisition	22/11/2024	2,75	10 000	27 500
Gilles Cojan	Administrateur	Obligations	Acquisition	22/01/2025	1 000	500	500 000
Gilles Cojan	Administrateur	Obligations	Acquisition	23/01/2025	1 002,90	500	501 450
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	26/02/2025	2,61	74 210	193 369
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	27/02/2025	2,62	133 515	350 343
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	28/02/2025	2,59	232 509	601 105
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	03/03/2025	2,62	59 766	156 766
Artalor SAS	Personne morale liée à Gilles Cojan, administrateur	Actions	Acquisition	11/03/2025	2,67	52 529	140 252
Artalor SAS	Personne morale liée à Gilles Cojan, administrateur	Actions	Acquisition	12/03/2025	2,67	50 000	133 500
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	21/03/2025	2,58	200 000	516 380
Artalor SAS	Personne morale liée à Gilles Cojan, administrateur	Actions	Acquisition	03/04/2025	2,34	50 000	117 100
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	07/04/2025	2,17	240 000	520 671
Dominique Pélabon	Administrateur	Actions	Acquisition	14/04/2025	2,49	4 000	9 960
Dominique Pélabon	Administrateur	Actions	Acquisition	16/04/2025	2,50	6 000	15 000

3.4. Gestion des risques

À la date d'enregistrement de ce document, les risques majeurs ou facteurs de risque décrits ci-après sont ceux que le Groupe estime susceptibles de se produire en fonction d'une probabilité d'occurrence, et d'affecter de manière significative son activité, sa situation financière, son image ou de limiter sa capacité à atteindre ses objectifs. Le Groupe pourrait également être affecté par la survenance de risques non décrits ici car jugés non significatifs ou qui auraient émergé. Le Groupe a procédé, comme chaque année, à la revue et à l'analyse de ses risques. La direction générale du Groupe a instauré une gouvernance consistant à nommer, par risque majeur, un ou plusieurs « Group Risk Leader(s) » parmi les membres du comité exécutif. Pour chacun d'entre eux sont précisées la « Spécificité de l'exposition » ainsi que la « Description du risque ». A chaque risque sont associés des tâches et des contrôles clés qu'il convient d'appliquer pour tenter d'éviter leur survenance ou limiter leurs éventuels impacts. Des exemples de ces mesures sont donnés pour chaque risque dans le paragraphe ci-après intitulé « Exemples d'éléments de maîtrise de risque ». Le Risk Leader s'assure que cet environnement de contrôle est diffusé et connu de l'ensemble du Groupe. L'audit interne, par ses missions sur sites, s'assure quant à lui par voie d'échantillonnage que la diffusion et l'application sont correctes.

Sur les 24 risques auxquels est exposé le Groupe, une revue a été effectuée afin d'identifier les risques les plus significatifs et spécifiques aux activités du Groupe. Suite à cette analyse, le Groupe a décidé de se focaliser sur 13 risques. Pour mémoire, en 2023, et dans le but de répondre plus précisément au risque RSE sur le climat, un nouveau risque opérationnel a été intégré « Changement climatique ». Depuis 2024, ce dernier fait désormais partie intégrante des risques opérationnels et financiers de nature à être impactés par les effets du changement climatique. Un risque supplémentaire en lien avec les ressources humaines et la RSE a été intégré en 2024 et concerne l'équité.

Les 11 autres risques non identifiés comme les plus significatifs et spécifiques continuent toutefois à être suivis par le contrôle interne. Le choix d'une communication recentrée sur les 13 risques les plus significatifs et spécifiques permet une communication plus ciblée et priorisée de la gestion des risques du Groupe.

4 catégories de risques ont été identifiées au sein des 13 risques :

Catégorie de risque	Nombre	Pourcentage
Opérationnels	6	46 %
Finances	3	23 %
Ressources humaines	3	23 %
IT	1	8 %
Total	**13**	**100 %**

La hiérarchisation des facteurs de risques a été effectuée en tenant compte de l'ampleur estimée de leur impact défavorable (criticité nette), après prise en compte des éléments de maîtrise considérés comme efficaces :

- Importante ****
- Tolérable ***
- Acceptable **
- Négligeable *

Le département de gestion des risques a procédé à un exercice de cotation des 13 risques. Ces cotations ont été réalisées par les « Zone Risk Leaders » des business units et leurs référents techniques (membres des comités exécutifs des business units).

Elle comprend trois critères, la « Potentialité » et l'« Impact » amendant au risque brut. Chaque risque est adressé par des tâches et des contrôles clés mis en place par le Groupe, apportant un niveau de « Maîtrise » (troisième critère) et permettant de calculer le risque net communiqué ici.

Le déploiement du plan d'audit a permis d'effectuer une revue indépendante du critère de « Maîtrise » qui sera mise à jour progressivement en fonction du déploiement du plan d'audit.

Catégorie	Libellé du risque	Risque Brut FY25	Risque Net FY25
Catégorie 1 : Opérationnels	Sécurité alimentaire et qualité des menus	***	**
	Perte de contrats clés	***	**
	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	***	**
	Gestion de crise	***	**
	Chaîne d'approvisionnement et logistique	**	*
	Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats	**	*
Catégorie 2 : Finances	Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude	***	**
	Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)	**	*
	Évaluation d'actifs	**	*
Catégorie 3 : IT	Cybersécurité/Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles	***	**
Catégorie 4 : Ressources humaines	Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	***	**
	Personnes clés	***	**
	Équité	**	*

**** Importante *** Tolérable ** Acceptable * Négligeable

3.4.1. Risques opérationnels

3.4.1.1. Sécurité alimentaire et qualité des menus (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé au risque lié à la sécurité alimentaire du fait de la quantité des repas servis.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité et ainsi nuire à sa réputation et à ses résultats ou encore affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective). Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Des méthodes inadaptées, des outils de production ou des comportements inappropriés pourraient nuire à la qualité des prestations alimentaires fournies. Des plaintes pour cause de maladies ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée pourraient nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des produits de la vente ou la destruction de produits et de stocks impropres à la consommation.

Les activités de restauration du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration collective et peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Un manquement aux exigences sanitaires pourrait également entraîner la suspension ou la perte d'agrément sanitaire, rendant impossible la poursuite de certaines activités et affectant ainsi la continuité d'activité. Enfin, 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 ses 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.

Le Groupe est également exposé à des risques liés à des événements sanitaires exceptionnels, tels que les pandémies ou autres crises sanitaires publiques. De tels événements peuvent entraîner des variations importantes de l'activité, y compris la fermeture partielle ou totale de certains sites, compliquant ainsi la continuité d'activité et la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité.

Il convient de se référer également au Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.7.2.2, dédié aux consommateurs et utilisateurs finaux.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Formation des collaborateurs aux procédures relatives à l'hygiène (HACCP) et la sécurité au travail ;
- Référencement et suivi de la performance des fournisseurs ;
- Veille réglementaire relative à l'hygiène et communication aux employés ;
- Suivi des alertes produits permettant une amélioration continue ;
- Processus de communication en cas d'incident *(cf. risque Gestion de crise)* ;
- Identification de responsables hygiène et production ;
- Mise à jour du plan de continuité en cas de pandémie ou de crise sanitaire et des mesures sanitaires à mettre en place ;
- Affichage et/ou mise à disposition, à destination des convives, d'une information claire et complète sur l'origine des produits, les allergènes et autres éléments obligatoires en fonction des exigences locales.

3.4.1.2. Perte de contrats clés (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

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, organisation de travail hybride, fermeture de site, nouveaux besoins, etc.

Description du risque

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis.

Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur ou en cas d'évolution des marchés.

L'activité du Groupe dépend de sa capacité à renouveler ses contrats et à gagner de nouveaux contrats dans des conditions économiques favorables.

Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat. En outre, lorsque les contrats sont renouvelés, leurs termes et conditions peuvent être moins avantageux que ceux des contrats précédents ou peuvent imposer au Groupe de réaliser des investissements importants.

Certains clients du Groupe pourraient décider de réinternaliser certaines prestations fournies par le Groupe (restauration collective et/ou service). Ils peuvent aussi décider de délocaliser leurs sites d'activité ou de changer leur stratégie. Avec les nouvelles organisations de travail hybrides, les besoins des clients ont évolué.

La perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourraient alors avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe.

En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.2.2.2, dédié au changement climatique, et plus particulièrement aux risques de transition associés.

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 ;
- Mesures commerciales pour éviter la dépendance à un secteur ou à un groupe de clients ;
- Étude/Anticipation de l'évolution des marchés et de leurs attentes actuelles et futures.

3.4.1.3. Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, dont la gestion est fortement décentralisée, est implanté dans plusieurs pays et sur plusieurs marchés.

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 des pénuries en raison de mauvaises conditions météorologiques (notamment amplifiées par le changement climatique), l'augmentation des prix du pétrole et des transports ou des conjonctures géopolitiques *(cf. risque Gestion de crise)*. Le Groupe compte également parmi ses principaux coûts opérationnels les coûts sociaux en raison d'activités nécessitant un personnel important et souvent qualifié, autour des métiers de la table et/ou du service aux entreprises. La capacité du Groupe à anticiper l'évolution de ces coûts et à les contrôler est clé pour assurer un pilotage 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 dépend des conditions établies dans ses contrats. 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 dans le cadre de contrats de type "cost-plus" ou 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, de divergence d'interprétation du contrat ou de conditions financières plus favorables proposées par la concurrence. 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, liée à des causes endogènes et exogènes (taux AT, inflation, vieillissement, etc.), viendrait nuire à l'atteinte des bénéfices attendus et estimés en début de contrat.

L'absence de révision des budgets et des prévisions économiques au cours de l'année en fonction de l'activité réelle 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 termes.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.2.2.2, dédié au changement climatique, au chapitre 2.3.2.2, consacré à la biodiversité et aux écosystèmes, ainsi qu'au chapitre 2.6.2.2, relatif au personnel de l'entreprise.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Anticipation/Gestion des litiges ;
- Élaboration d'un budget annuel comptable, statistique et financier adapté à l'environnement et à l'activité ;
- Suivi mensuel de l'activité économique par contrat ;
- Contrôle des données de paie ;
- Procédure de validation annuelle des budgets ;
- Revalorisation des prix contractuels appliquée régulièrement ;
- Évaluations comparatives, visites de sites, vérifications préalables approfondies et recours à des expertises techniques visant à anticiper les coûts unitaires et la saisonnalité des services ;
- Insertion dans les contrats d'une clause spécifique en cas de crise sanitaire (telle que la suspension du contrat).

3.4.1.4. Gestion de crise (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Compte tenu de la multiplicité de ses activités, le Groupe peut être confronté à divers risques susceptibles de générer des situations de crise et d'impacter significativement son image.

Le Groupe est implanté principalement dans onze pays et emploie 132 883 collaborateurs sur ses sites, 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. Le Groupe est évidemment exposé aux conjonctures géopolitiques majeures.

Une mauvaise préparation à la gestion de crise pourrait perturber la tenue des activités et favoriser la perte d'agréments. Une gestion inadaptée d'une crise postérieurement à sa survenance, comme l'absence de communication face au signalement d'un incident alimentaire avéré ou non, relayé par les médias ou diffusé sur un réseau social, pourraient remettre en cause l'implication des cadres dirigeants quant à la gestion des dispositifs de prévention des risques.

Certains événements constitutifs des scénarios de crise, non anticipés, par pays ou par activité, pourraient révéler des faiblesses dans l'établissement de la cartographie des risques et dans les procédures de gestion du plan de crise. Un manque de capitalisation sur les retours d'expérience et une absence de mise en œuvre de mesures correctives issues de crises précédentes peuvent également fragiliser la capacité du Groupe à prévenir ou à gérer efficacement de nouveaux événements. Une communication interne mais aussi externe mal maîtrisée pourrait porter atteinte à l'image du Groupe et entraîner des répercussions sociales et économiques négatives. Des clients sous contrat ou des prospects potentiels pourraient décider de résilier ou de ne pas renouveler un contrat, voire d'en réévaluer les termes de façon moins avantageuse.

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 (plan de redressement des marges opérationnelles, notamment en cas de crise inflationniste) ;
- Sensibilisation/formation des acteurs concernés.

3.4.1.5. Chaîne d'approvisionnement et logistique (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe doit fournir en produits alimentaires et non alimentaires, avec régularité, ses sites, restaurants et points de vente, tout en minimisant les risques sanitaires collectifs et individuels.

La chaîne d'approvisionnement et les structures opérationnelles du Groupe sont par ailleurs exposées aux effets du changement climatique.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs. Le nombre de fournisseurs clés est restreint. En cas de défaillance de l'un d'entre eux, il serait difficile pour le Groupe de répondre à ses besoins en approvisionnement.

En cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison de produits pourrait être retardée ou annulée et le Groupe pourrait être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de conditions météorologiques défavorables, de catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans, des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, du déclenchement ou de l'aggravation de conflits armés, des épidémies, des accidents du travail ou tout autre problème de santé et de sécurité au travail, des grèves, des droits de douane ou des restrictions à l'importation.

L'activité de restauration est particulièrement exposée au risque de difficultés d'approvisionnement et de hausses des prix. Le changement climatique impacte le rendement agricole par une augmentation de la fréquence des sécheresses, des gelées tardives et des pluies diluviennes. Le Groupe pourrait ne pas réussir à répondre aux attentes des clients ce qui impacterait la satisfaction client et l'image de marque.

Parmi les principaux coûts opérationnels du Groupe, le coût des produits alimentaires constitue un élément clé des charges d'exploitation. De façon générale, une hausse des 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. Par ailleurs, un décalage entre les besoins prévisionnels et les besoins réels — en termes de volumes ou de qualification — peut accentuer les difficultés d'approvisionnement, impactant tant la capacité à honorer les contrats clients que la rentabilité des activités *(cf. risque Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus).*

La multiplication des vagues de chaleur et de froid peut impacter également les coûts de structure (dépenses d'eau et d'énergie, climatisation, etc.). Durant ces vagues, les sites clients pourraient potentiellement fermer temporairement pour limiter l'exposition des occupants ce qui pourrait entrainer une perte de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.2.2.2, dédié au changement climatique, au chapitre 2.3.2.2, consacré à la biodiversité et aux écosystèmes, ainsi qu'au chapitre 2.4.2.2, relatif à l'économie circulaire et notamment le gaspillage alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Mise en place de stratégies d'achats au sein du Groupe ;
- Identification des besoins en approvisionnement (produits) et sélection des fournisseurs ;
- Référencement fournisseurs ;
- Utilisation de contrats d'achats « standards » ou « types », notamment pour les contrats cadres ;
- Suivi de la performance des fournisseurs ;
- Audits par des laboratoires indépendants, analyses bactériologiques sur sites ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits ;
- Anticipation de l'adaptation des recettes et menus en cas de rupture ;
- Anticipation des travaux sur les sites les plus vulnérables ;
- Stratégie de réduction et intégration du carbone dans les processus.

3.4.1.6. Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées dans des pays de cultures différentes. De ce fait, même si les contrats disposent souvent de clauses générales préétablies, ils comportent également, pour bon nombre d'entre eux, des clauses spécifiques résultant de négociations pouvant conduire à des responsabilités supplémentaires.

Le Groupe utilise pour plusieurs de ses marchés des marques de franchiseurs.

Enfin, les activités à faible marge exercées par le Groupe nécessitent une attention constante au niveau de sa politique de crédit management.

Description du risque

Certains contrats peuvent contenir des clauses pouvant mettre en jeu la responsabilité du Groupe ou lui faire supporter des risques mal appréhendés ayant une incidence défavorable sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation et/ou ses indicateurs de performance en matière de responsabilité sociétale. Par ailleurs, les renégociations régulières des contrats clients visant, par exemple, à répercuter les hausses des coûts des sous-jacents, peuvent ne pas aboutir, entrainant des arbitrages défavorables, voire des désengagements de la part de certains clients.

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 entraîner des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Depuis la crise sanitaire, il est devenu essentiel d'inclure dans les contrats clients, lorsque cela est possible, des dispositions permettant au Groupe de continuer ses activités de manière alternative.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Procédures de validation des réponses aux appels d'offre ;
- Procédures de validation des contrats avec analyse des risques ;
- Workflow intégré de validation des engagements contractuels ;
- Processus et outils de construction de l'offre homogènes ;
- Analyse des responsabilités et des garanties d'assurances en amont de la signature des contrats ;
- Analyse de la solvabilité client ;
- Insertion de dispositions contractuelles spécifiques.

3.4.2. Risques financiers

3.4.2.1. Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles – Fraude (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe opérant ses activités sur environ 19 600 restaurants et points de ventes répartis dans plusieurs pays et gérés par un grand nombre de collaborateurs, le maniement d'espèces par un grand nombre de collaborateurs est considérable.

Description du risque

Le Groupe est exposé à un risque de détournement de fonds au niveau de chacune de ses exploitations de restauration. Ce risque est inhérent à l'activité de restauration, dans la mesure où l'ensemble des flux financiers n'est pas entièrement dématérialisé. Les agents opérationnels pourraient ne pas enregistrer l'ensemble des ventes et/ou des encaissements sur les systèmes d'information prévus. Des montants significatifs d'espèces stockées sur les exploitations pourraient faire l'objet d'actes frauduleux (vols, détournements).

De même, la traçabilité des fonds pendant leur transfert vers les organismes bancaires, ainsi que l'enregistrement comptable des fonds, pourraient être déficients.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à la potentielle insolvabilité de ses clients (entreprises ou collectivités) qui peut évoluer positivement ou négativement, rendant le recouvrement des factures émises incertain.

Le Groupe est également exposé au risque de fraudes externes intentionnelles (usurpation d'identité, changement de coordonnées bancaires, prise de contrôle de poste informatique, etc.). Ces fraudes peuvent résulter de tentatives de plus en plus sophistiquées d'ingénierie sociale visant à obtenir des données confidentielles (identifiants de connexion, informations sensibles telles que des données sur les clients, les fournisseurs ou les employés, etc.) parfois comme première étape d'une cyberattaque plus large.

Si de tels événements surviennent, l'impact, au-delà des pertes financières, peut être critique pour le Groupe, tant d'un point de vue légal que réputationnel, et est d'autant plus important lorsque les cibles sont des responsables qui disposent d'un niveau d'accès étendu à des données confidentielles du Groupe.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.8.2.2 dédié à la gouvernance plus particulièrement la conduite des affaires.

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 - Suivi renforcé de la balance âgée clients (reporting consolidé hebdomadaire) ;
- Mise en place de pouvoirs bancaires et de procédures internes strictes de contrôle des règlements ;
- Limitation des délégations de règlements au back-office ;
- Sécurisation des moyens de paiement ;
- Rédaction et diffusion d'une note "anti-fraude" à toute l'organisation finance et opérationnelle visant à sensibiliser les employés aux différents risques de fraudes et rappelant les comportements et réactions à avoir le cas échéant ;
- Inventaire permanent/régulier des pouvoirs bancaires.

3.4.2.2. Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts) (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe centralise la quasi-totalité de ses financements sur les sociétés Elior Group et Elior Participations.

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 en cas de ralentissement de l'activité ou de conditions économiques défavorables. Cette situation limite la capacité du Groupe dans sa stratégie d'investissements, de croissance externe, d'emprunt supplémentaire 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 intragroupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires.

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des *covenants*, notamment financiers, et des ratios spécifiques usuels pour ce type de contrats. Celui-ci pourrait affecter sa capacité à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles.

Le Groupe opère dans des pays de la zone euro. Les principaux pays hors zone euro sont les États-Unis et la Grande-Bretagne. 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.

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt, certains étant indexés sur le taux interbancaire offert européen pour l'euro (EURIBOR) ainsi que sur les autres taux interbancaires (SOFR, SONIA, etc.) ou tout autre taux qui viendrait le remplacer pour le dollar américain. Le Groupe est exposé à la volatilité de ces taux, qui pourrait entraîner l'augmentation des charges d'intérêts et la réduction des flux de trésorerie disponibles pour les investissements.

Les sources de liquidité du Groupe sont explicitées dans la section 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document d'Enregistrement Universel. Le Groupe dispose de lignes de crédit renouvelables, la disponibilité de celles-ci étant soumise à des *covenants* et autres engagements usuels.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risques de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. La valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2024 et 2025, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Calcul du besoin de financement dans le budget, le business plan et le plan stratégique ;
- Analyse de l'adéquation du besoin de financement avec les financements en place au niveau du budget, du business plan et du plan stratégique ;
- Plan de gestion du BFR ;
- Mise en place de financements spécifiques du BFR ;
- Analyse au niveau du budget, du business plan et du plan stratégique des covenants présents dans les contrats de financement ;
- Maintien ou mise en place de financements confirmés long terme : crédit syndiqué, placement privé, placement obligataire public, contrats d'affacturage et de titrisation ;
- Gestion de long terme de la relation avec les prêteurs : présentations annuelles des comptes et conférences téléphoniques d'information ;
- Politique de gestion du risque de liquidité avec maintien d'un niveau de cash disponible minimum, prévisions de trésorerie roulantes à court et moyen termes ;
- Poursuite du plan de réduction de la dette ;
- Poursuite de la diversification et de l'échéancement de la dette, optimisation des conditions de financement du Groupe ;
- Les activités du Groupe étant majoritairement réalisées dans la monnaie locale des pays où il opère, l'exposition au risque de change demeure limitée ;
- Analyses de sensibilité aux risques sur taux de change et d'intérêt ;
- Politique de couverture de taux d'intérêt ;
- Absence de position spéculative.

3.4.2.3. Evaluation d'actifs (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont réalisées principalement dans onze 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 *goodwills* 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 ou de la modification des lois et règlements applicables.

Le montant de toute dépréciation d'écart d'acquisition doit être immédiatement comptabilisé en charge dans les résultats du Groupe et est irréversible.

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.

Les actifs corporels du Groupe sont quant à eux exposés à l'obsolescence, à la détérioration physique, aux catastrophes naturelles (amplifiées notamment par les impacts du changement climatique), à une décision de restructuration ou de liquidation de la part du client, à une perte de contrat significatif ou 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, etc.).

Le Groupe possède à son actif des marques dont la valeur de recouvrabilité est régulièrement testée et contrôlée.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.2.2.2, dédié au changement climatique, et plus particulièrement aux risques physiques associés.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- *Impairment tests* (DCF) au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
- Élaboration 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.

3.4.3. Risques IT

3.4.3.1. Cybersécurité/Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est exposé spécifiquement au risque lié à la perte, au vol, à l'altération et à la fuite d'informations sensibles du fait du nombre important de ses collaborateurs.

Description du risque

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée au président-directeur général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie systèmes 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 financière, directions des ressources humaines, directions opérationnelles, etc.) 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 président-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 (données personnelles, coordonnées bancaires, données commerciales, 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. En outre, l'utilisation accrue d'objets connectés à Internet (« Internet of Things » ou IoT) pourrait également entraîner des pertes, des vols ou des fuites d'informations sensibles. D'autres facteurs de risque peuvent également accroître la vulnérabilité du Groupe, notamment la défaillance d'un fournisseur sur des solutions ou applications critiques (bug, défaut de mise à jour, interruption de service) et le recours non maîtrisé à des outils numériques ou applications non approuvés (« shadow IT »). Enfin, les cyber-attaques ciblées, la fraude et l'espionnage industriel sont devenus de plus en plus sophistiqués.

Les comportements personnels, tels que l'utilisation d'ordinateurs portables et les conversations sensibles dans les espaces publics, l'envoi ou le partage de fichiers sensibles via des canaux non sécurisés, le fait de « répondre à tous » dans les courriers électroniques, le maintien de documents confidentiels dans des espaces publics tels que les salles de réunion et les salles d'impressions numériques doivent être traités en tenant compte de ces risques. Cet aspect du risque a pris de l'importance avec l'augmentation du télétravail, puisque les collaborateurs ont accès à distance à des données sensibles.

La survenance de l'un de ces événements pourrait avoir un impact financier négatif sur le Groupe et pourrait se traduire par une perte de confiance liée à un effondrement de l'image de l'entreprise, des violations ou des infractions au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), une perte de contrats et le non-respect d'engagements contractuels envers les clients concernant, notamment, la confidentialité.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Chiffrement de surface sur les ordinateurs portables ;
- Sécurisation des accès physiques des sites ;
- Mise en place d'une grille de critères pour la contractualisation avec les prestataires ;
- Sécurité logique, IAM : gestion des identités, des profils applicatifs, des comptes à privilèges ;
- Mise en place des politiques, procédures et mesures d'échange formelles pour protéger les échanges d'informations transitant par tous types d'équipements de télécommunication ;
- Inventaire obligatoire de toutes les connexions extérieures au réseau du Groupe ;
- Réalisation de tests d'intrusion internes et externes au réseau à intervalles réguliers ;
- Chiffrement des supports de stockage externes (clés USB, disques durs externes, etc.) ;
- Validation des critères de sécurité des objets connectés à Internet (IoT) par des procédures de tests appropriées ;
- Actions de formation à la cybersécurité ;
- Actions de sensibilisation des collaborateurs au RGPD.

3.4.4. Risques ressources humaines

3.4.4.1. Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire du fait de ses activités de restauration et de prestations de services multi-secteurs.

Description du risque

Le Groupe est soumis à des réglementations contraignantes et complexes, en matière de droit social notamment, dans certains des pays dans lesquels il exerce ses activités. Aussi, des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective sont soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (allergènes, intolérances, etc.).

Une mauvaise utilisation de produits reconnus dangereux ou des usages non conformes au regard de la législation en vigueur, mais aussi des bonnes pratiques, pourraient engendrer des problèmes de santé publique. Une telle occurrence pourrait s'avérer être virale et nuire très fortement à la réputation de la société, ainsi qu'à sa santé financière du fait du versement d'éventuelles indemnités ou dédommagements.

Dans le cadre de son activité de services, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement opérationnel et d'hygiène strictes.

Une exposition du personnel à des risques d'accidents du travail (brûlures, coupures, glissades, manutention, risque routier, etc.) ainsi qu'à des troubles musculosquelettiques et autres maladies professionnelles, si elle n'est pas maîtrisée, peut entraîner une augmentation de l'absentéisme, des coûts sociaux, et avoir un impact défavorable sur la continuité des opérations et la performance du Groupe.

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.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.6.2.2 et plus particulièrement aux risques de santé et sécurité au travail.

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 ;
- Rappel des règles d'équipement de protection individuel et collectif et suivi de l'exposition des salariés ;
- Élaboration d'un plan de continuité en cas de crise sanitaire ;
- Déploiement d'un réseau de responsables de sécurité dans les différentes zones du Groupe.

3.4.4.2. Personnes clés (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

La gestion du Groupe est fortement décentralisée, celui-ci étant implanté dans plusieurs pays. Le Groupe est dépendant des personnes clés présentes à tous les niveaux de sa structure.

Description du risque

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de la direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel, incluant les nouvelles générations pour le bon fonctionnement de ses activités. La capacité du Groupe à attirer et retenir les talents constitue un facteur clé pour maintenir la continuité et la performance des activités. La compréhension des attentes (salaires, opportunités d'évolution de carrière, etc.) de chacun et l'assurance que celles-ci soient satisfaites sont essentielles au succès du Groupe. Par exemple, des politiques salariales inadéquates et le manque d'outils de gestion de carrière pour identifier les perspectives de carrière du personnel pourraient favoriser un taux de roulement important du personnel.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants, ou une instabilité au niveau de la gouvernance, 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, d'autant plus dans certains secteurs d'activités où une pénurie de compétences est constatée (notamment dans des métiers spécialisés ou très techniques).

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, accentuée par un taux de roulement important sur certains métiers, et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.6.2.2 et plus particulièrement aux risques en lien avec l'attractivité, la fidélisation et le développement des compétences.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Entretiens réguliers d'analyse de la satisfaction des employés et de l'atteinte de leurs objectifs ;
- Plan de succession ;
- Plan de développement ;
- Indicateurs clés de performance pour mesurer la satisfaction au travail (reconnaissance, formation, salaire, rôles et responsabilités, etc.).

| 3.4.4.3. Équité (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Du fait de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect de l'équité dans le traitement de ses collaborateurs et autres parties prenantes dans les pays dans lesquels il opère.

Description du risque

Une non-conformité avec les normes en vigueur et les standards du Groupe en matière d'équité, d'inclusion, de diversité et de respect des droits humains peut porter atteinte à l'image, la réputation et le développement du Groupe.

Un non-respect de l'équité peut se manifester par une non-atteinte de l'équité de genre en termes de rémunération, de taux de promotion et/ou d'accès aux postes d'encadrement et de direction. Le Groupe peut également être confronté à des situations de discrimination émergeant de la diversité des profils en termes d'origine, de culture, de milieu socio-économique, d'identité de genre et d'orientation sexuelle, de génération, d'handicap, etc. De telles situations pourraient conduire à des poursuites judiciaires, des versements d'indemnisations et des départs déstabilisant l'activité des équipes, la maîtrise du savoir-faire à court et moyen termes et nuiraient aux résultats du Groupe, sa réputation et son attractivité au profit de la concurrence.

Un manque d'attention à l'évolution de la règlementation en vigueur dans les pays où le Groupe est présent pourrait être à l'origine de non-conformités en matière d'équité. Cette situation peut notamment survenir dans le cas où des fournisseurs du Groupe failliraient aux critères de l'Organisation Internationale du Travail. A ce titre, le Groupe pourrait se retrouver impliqué dans des litiges et différends entravant le cours normal de ses opérations.

Il convient de se référer également aux parties ESG du Rapport de durabilité, et notamment à la divulgation des impacts, risques et opportunités présentée au chapitre 2.6.2.2 et plus particulièrement aux risques en lien avec l'équité.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Politique diversité, équité et inclusion ;
- Suivi des KPI en matière d'équité tels que le nombre de collaborateurs promus à des postes de manager en interne ;
- Politique handicap ;
- Charte achats responsables.

3.5. Salariés

3.5.1. Politique de rémunération

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un objectif constant d'équité interne et de compétitivité externe.

Ces politiques s'appuient sur une cartographie des postes qui permet de définir des principes de rémunération ou d'attribution d'avantages en fonction de la filière métier et du niveau de responsabilité et d'importance du poste. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer 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 (niveau employés) est régie, dans chaque pays, selon les grilles et règles définies par les branches professionnelles et les législations locales.

La politique de rémunération variable d'Elior Group a pour objectif d'assurer l'alignement de l'action des collaborateurs avec les priorités à court et moyen termes du Groupe. La performance s'apprécie généralement à partir de critères collectifs financiers et de critères individuels quantitatifs ou qualitatifs. Les critères financiers fixés à chaque niveau résultent d'une déclinaison en cascade du budget annuel du Groupe. Les critères individuels ont 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.

La rémunération variable des collaborateurs du groupe est soumise à des objectifs individuels et financiers en lien avec les objectifs stratégique du groupe.

Pour les 100 premiers cadres du groupe, en 2024/2025, cette part variable était conditionnée par l'atteinte d'objectifs financiers.

Pour 2025/2026, la direction a choisi de conserver la même directive, la performance des 100 premiers cadres sera évaluée selon les atteintes d'objectifs financiers. La rémunération variable sera liée à l'évolution d'indicateurs clés de performance, à savoir le résultat net, la croissance organique et la balance agée des créances clients. En cas de surperformance, l'atteinte globale ne pourra être supérieure à 110%.

3.5.2. Relations sociales

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé et lorsque nécessaire, consulté sur 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 une fois par an, particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

Au niveau des filiales et/ou d'unités économiques et sociales en France, les relations sociales s'articulent, selon les cas, au travers : du comité social et économique ; de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Un dialogue social constructif est également présent au niveau du Groupe et/ou dans ses diverses filiales avec les représentants des diverses organisations syndicales, lequel se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées (notamment prévoyance, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qualité de vie au travail, égalité professionnelle homme-femme).

3.5.3. Accords de participations et d'intéressement - Accords de participation

En France, la mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, des accords de participation ont été conclus dans les principales filiales françaises du Groupe.

Dans les autres pays du Groupe, de tels dispositifs n'ont pas été mis en place à ce jour.

3.5.3.1. Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du code du travail. À la date du Document d'Enregistrement Universel, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.5.3.2. Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

Le Groupe a mis en place, en 2016, des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites dont les principales caractéristiques sont décrites à la note 7.18.2 aux comptes consolidés 2024/2025 inclus dans le présent 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.

03

Gouvernement d'entreprise et rémunération - RFA

Salariés

04

Commentaires sur l'exercice 2024-2025

4.1 Faits marquants 250

4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 251

4.3 Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2024 et 30 septembre 2025 256

4.4 Bilan consolidé simplifié du Groupe 259

4.5 Évènements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2025 259

4.6 Résultat social et dividende 260

4.7 Situation financière et trésorerie du Groupe 260

4.7.1. Trésorerie et capitaux du Groupe 260
4.7.2. Émission obligataire 261
4.7.3. Prêt bancaire et ligne de crédit 262
4.7.4. Prêt garanti par l'état (PGE) 263
4.7.5. Programmes de financement par la cession de créances commerciales 264
4.7.6. Contrat de billets de trésorerie (NEU CP) 265

4.8 Perspectives d'avenir 265

4.8.1. Perspectives pour l'exercice 2024-2025 265
4.8.2. Perspectives à moyen terme 265

4.9 Comptes consolidés 2024-2025 266

4.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2024-2025 - RFA 318

4.11 Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 323

4.11.1. Faits caractéristiques survenus durant l'exercice 325
4.11.2. Principes, règles et méthodes comptables 325
4.11.3. Notes sur le compte de résultat 327
4.11.4. Notes sur le bilan 328
4.11.5. Autres informations 332

4.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2024-2025 337

4.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 341

4.1. Faits marquants

- ***Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025***

Remboursement du Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros

Le Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros a été intégralement remboursé par anticipation au 31 décembre 2024 grâce au financement issu du contrat de titrisation conclu le 30 septembre 2024.

Emission Obligataire « High Yield » de 500 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 500 millions d'euros à échéance mars 2030 et portant intérêt à 5,625%. Le produit de cette émission obligataire a permis de financer le remboursement de 391 millions d'euros suite à l'offre de rachat des 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire senior à échéance juillet 2026.

Facilités de crédit renouvelable multidevises de 430 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a également conclu une nouvelle convention de crédit renouvelable multidevises en euro et en dollar U.S. pour 430 millions d'euros (RCF) à échéance septembre 2029.

- ***Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024***

Obtention d'un waiver

Le 21 novembre 2023, Elior Group a obtenu de la part de ses banques un assouplissement du test de son ratio de levier pour la date du 31 mars 2024 au titre de la dette bancaire senior et du PGE (5,25x au lieu de 4,5x). En conséquence, les niveaux de test du ratio de levier (endettement financier net/ Ebitda ajusté) ont été les suivants :

- 31 mars 2024 : 5,25x
- 30 septembre 2024 et suivant : 4,5x

Acquisitions

En juin 2024, le Groupe, via sa filiale Elior Asia, a acquis 70% de la société DCK, basée à Hong Kong et opérant en Restauration Collective. En juillet 2024, notre filiale Elior India Food Services a racheté des activités de Restauration Collective.

Contrat de titrisation

Certaines entités du Groupe, en qualité de cédants, sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances commerciales qui a été restructuré et étendu en septembre 2024.

Ce programme, qui portait initialement sur les créances détenues par cinq filiales françaises et quatre filiales espagnoles du périmètre restauration collective ainsi que deux filiales françaises du périmètre multiservices, porte désormais sur les créances détenues par cinq filiales françaises, quatre filiales espagnoles, cinq filiales anglaises et deux filiales italiennes du périmètre restauration collective ainsi que six filiales françaises du périmètre multiservices. Le montant maximal du programme a par ailleurs été augmenté à 800 millions d'euros (360 millions avant l'extension de septembre 2024) et son échéance repoussée à septembre 2027. La restructuration de septembre 2024 conserve les sous-programmes « On » et « Off », ce dernier permettant un traitement déconsolidant des créances cédées.

4.2. Analyse de l'activité et des résultats consolidés

(en millions d'euros)	Excercice clos au 30 septembre 2025	Excercice clos au 30 septembre 2024 retraité [1]
Chiffre d'affaires	**6 150**	**6 053**
Achats consommés	(1 734)	(1 740)
Charges de personnel	(3 392)	(3 282)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(1)	-
Autres frais opérationnels	(567)	(592)
Impôts et taxes	(114)	(111)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(141)	(166)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(24)	(36)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	**177**	**126**
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	-	-
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	**177**	**126**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9)	(31)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	**168**	**95**
Charges et produits financiers nets	(103)	(105)
Résultat avant impôt des activités poursuivies	**65**	**(10)**
Impôt sur les résultats	22	(36)
Résultat net des activités poursuivies	**87**	**(46)**
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	**-**	**-**
Résultat net	**87**	**(46)**
Attribuable aux :		
Actionnaires de la société mère	88	(46)
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	-
Résultat net par action *(en €)*		
Résultat net par action des activités poursuivies		
de base	*0,34*	*(0,18)*
dilué	*0,34*	*(0,18)*
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession		
de base	-	-
dilué	-	-
Résultat net total par action		
de base	*0,34*	*(0,18)*
dilué	*0,34*	*(0,18)*

(1) *Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

Chiffres d'affaires

Analyse du chiffre d'affaires et détermination du taux de croissance organique

La croissance organique entre une période financière et une période antérieure comparable est déterminée par le Groupe en calculant la croissance du chiffre d'affaires en excluant :

(i) les effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions, cessions et transferts en activités détenues en vue de la vente réalisés pendant chacune des périodes comparées tel que décrit ci-après ;

- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre le début de l'exercice n jusqu'à un an après l'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre la date d'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant l'exercice n-1 ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées entre la date tombant un an avant la sortie du périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n-1.

En revanche, quand le Groupe analyse et compare des périodes qui ne sont pas des exercices comptables (par exemple des semestres), l'impact des changements de périmètre de consolidation est déterminé comme suit :

- pour ce qui est (i) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises pendant la période n ;
- pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1.

(ii) l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après;

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre le chiffre d'affaires constaté pour la période n et le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.

(iii) l'effet des changements de principes comptables.

Évolution du chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe s'élève à 6 150 millions d'euros pour l'ensemble de l'exercice 2024-2025, contre 6 053 millions d'euros pour l'exercice précédent. Cette augmentation de +1,6% reflète notamment une croissance organique de +1,3%, complétée par une contribution des acquisitions tactiques de +0,8% et un effet de change de -0,3%

Sur une base comparable, le chiffre d'affaires progresse de +3,1%, avec un effet volume de +0,7% et un effet prix de +2,4% soutenu sur l'ensemble de l'exercice.

La contribution du développement commercial se renforce sur le second semestre pour atteindre +7,6% sur l'exercice contre +7,1% au premier semestre.

Le taux de rétention ressort à 90,6% au 30 septembre 2025, contre 91,0% à fin mars 2025 et 91,2% à fin septembre 2024. Le second semestre enregistre notamment l'effet année pleine des dernières sorties volontaires de contrat.

Chiffre d'affaires par secteur d'activité

(en millions d'euros)	12 mois 2024-2025	12 mois 2023-2024	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Autres
Restauration Collective	4 455	4 381	2,0%	0,3%	(0,6)%	0,0%
Multiservices	1 683	1 655	(0,3)%	2,5%	0,0%	(0,5)%
Sous-total	**6 138**	**6 036**	**1,4%**	**0,9%**	**(0,4)%**	**(0,2)%**
Corporate & Autres	12	17	(15,4)%	(12,6)%	0,0%	0,0%
TOTAL GROUPE	**6 150**	**6 053**	**1,3%**	**0,8%**	**(0,3)%**	**(0,2)%**

En **Restauration Collective,** le chiffre d'affaires s'élève à 4 455 millions d'euros pour l'exercice 2024-2025, contre 4 381 millions d'euros il y a un an. La croissance organique est de +2%, portée par une dynamique solide aux États-Unis et dans la péninsule ibérique ; le non-renouvellement volontaire de certains contrats confirme un chiffre d'affaires en recul en Italie.

Dans les **Multiservices**, le chiffre d'affaires atteint 1 683 millions d'euros, contre 1 655 millions d'euros un an plus tôt. En progression de +1,7%, il est porté par l'acquisition en octobre dernier de 2 sociétés qui viennent renforcer les positions du Groupe sur le marché de la propreté en Espagne. La croissance organique ressort à -0,3% du fait d'une moindre demande de prestations d'intérim en France plus marquée au second semestre de l'exercice alors que les activités de l'aéronautique ont repris un rythme plus soutenu au second semestre.

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	12 mois 2024-2025	12 mois 2023-2024
France	3 102	3 136
Europe (y compris UK)	1 672	1 596
Reste du monde	1 376	1 321
TOTAL GROUPE	**6 150**	**6 053**

Achats consommés des activités poursuivies

Les achats consommés des activités poursuivies ont diminué de 6 millions d'euros, soit une dépense de 1 734 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 contre une dépense de 1 740 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2024.

Le poste achats consommés a légèrement diminué sur la période en pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 28,8% pour l'exercice clos le 30 septembre 2024 à 28,2% pour l'exercice clos le 30 septembre 2025.

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 augmenté de 110 millions d'euros, passant de 3 282 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024 à 3 392 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2025, et ont légèrement augmenté en terme de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 54,2% à 55,2%.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, les charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe sont de 1 million d'euros, elles étaient quasiment nulles au 30 septembre 2024.

Autres frais opérationnels des activités poursuivies

Les autres frais opérationnels des activités poursuivies ont diminué de 25 millions d'euros, soit une baisse de 4,2 %, passant de 592 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024 retraité à 567 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

Impôts et taxes des activités poursuivies

Le poste impôts et taxes des activités poursuivies progresse d'un montant de 111 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024 à 114 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

Amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies

Les amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies ont diminué de 25 millions d'euros, passant de 166 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2024 à 141 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2025.

EBITA ajusté des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées

Le tableau suivant présente l'EBITA ajusté par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

	Exercice clos le 30 septembre		Variation Ebita ajusté	Marge d'Ebita ajusté	
(en millions d'euros)	2025	2024 retraité (*)		2025	2024 retraité (*)
Restauration Collective	179	133	46	4,0%	3,0%
Multiservices	39	43	(4)	2,3%	2,6%
Sous-total	**218**	**176**	**37**	**3,5%**	**2,9%**
Corporate & Autres	**(16)**	**(14)**	**(2)**	**-**	**-**
TOTAL GROUPE	**202**	**162**	**35**	**3,3%**	**2,7%**

**Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

L'EBITA ajusté consolidé des activités poursuivies du Groupe atteint 202 millions d'euros pour l'exercice 2024-2025, en augmentation par rapport aux 162 millions d'euros retraités de l'an dernier. Le taux de marge d'EBITA ajusté progresse ainsi sensiblement de 60 points de base, pour atteindre 3,3%.

Cette amélioration de la rentabilité opérationnelle est principalement portée par une discipline soutenue dans les révisions tarifaires, un développement commercial rentable ainsi que par l'optimisation continue de l'efficacité opérationnelle.

En **Restauration Collective**, l'EBITA ajusté poursuit sa progression pour atteindre 179 millions d'euros, contre 133 millions d'euros un an plus tôt. La marge d'EBITA ajusté s'établit ainsi à 4,0%, en hausse de 100 points de base par rapport à l'exercice précédent à 3,0%. Cette nette amélioration de la rentabilité opérationnelle est observée dans l'ensemble des grands pays du Groupe.

Dans les **Multiservices,** l'EBITA ajusté s'établit à 39 millions d'euros, en recul par rapport aux 43 millions retraités enregistrés l'an dernier. Cette diminution s'explique principalement par la moindre performance de l'activité d'intérim en France. Hors Intérim, la marge d'EBITA ajusté affiche une légère amélioration de 10 points de base, passant de 2,9% à 3,0%.

Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées

Le résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées progresse de 40%, atteignant 177 millions d'euros contre 126 millions retraités un an plus tôt. Ce résultat comprend l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions pour 24 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre 36 millions d'euros pour l'exercice précédent (qui avait fait l'objet d'un amortissement accéléré de 11 millions d'euros).

Autres produits et charges opérationnels non courants des activités poursuivies

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élèvent à 9 millions d'euros, en forte diminution par rapport aux 31 millions enregistrés en 2023-2024. Cette évolution reflète la mise en place de la nouvelle organisation et la réduction significative des coûts de restructuration associés.

Charges et produits financiers nets des activités poursuivies

Le résultat financier affiche une charge de 103 millions d'euros, en légère amélioration par rapport à l'exercice précédent, à 105 millions d'euros.

Impôts sur les résultats des activités poursuivies

L'impôt sur le résultat est un produit de 22 millions d'euros, contre une charge de 36 millions l'an passé, incluant l'activation de déficits reportables aux Etats-Unis et en France à hauteur de 37 millions d'euros.

La charge d'impôt courant s'élève à 14 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre 23 millions au 30 septembre 2024, avec une progression d'1 million de la CVAE.

Les impôts différés représentent un produit de 35 millions d'euros, dont 32 millions aux Etats-Unis et 7 en France alors qu'ils généraient une charge de 12 millions d'euros au 30 septembre 2024.

Résultat des activités arrêtées ou en vue de la vente

Tout comme au 30 septembre 2024, le résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession est non significatif et aucune activité n'est classée en cours de cession au 30 septembre 2025.

Résultat net part du groupe et bénéfice net par action

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net part du Groupe est positif à la hauteur de 88 millions d'euros, contre une perte retraitée de 46 millions l'an passé, soit une progression de 134 millions d'euros sur l'exercice.

Résultat net part du groupe ajusté

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 des écarts d'acquisition 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 consolidés 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.

	Exercice clos le 30 septembre	
(en millions d'euros)	**2025**	**2024 retraité (*)**
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	**88**	**(46)**
Retraitements		
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	31
Charge d'impairment des écarts d'acquisition	-	-
Dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	24	36
Dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	-	-
Effet d'impôts sur les retraitements précédents	(9)	(17)
Résultat net part du Groupe ajusté	**112**	**4**
Résultat net part du Groupe par action ajusté en €	0,44	0,02

* *Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

4.3. Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2024 et 30 septembre 2025

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2025 et 2024.

(en millions d'euros)	Excercice clos au 30 septembre 2025	Excercice clos au 30 septembre 2024 retraité (*)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	350	299
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(155)	(125)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(179)	(44)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	5	5
Variation Nette de la Trésorerie des activités poursuivies	**21**	**135**
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies	(1)	(1)
Variation de trésorerie nette	**20**	**134**

* *Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37*

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies

Les encaissements de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies s'élèvent à 350 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 contre 299 millions d'euros retraités pour l'exercice clos le 30 septembre 2024. Cette amélioration provient essentiellement d'une croissance d'EBITDA de 14 millions d'euros et de la variation favorable des besoins en fonds de roulement de 33 millions d'euros.

Variation des besoins en fonds de roulement. La variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets est un encaissement net de 145 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre un encaissement net de trésorerie retraité de 112 millions d'euros pour l'exercice précédent. Elle bénéficie de l'impact favorable du programme de titrisation 2024.

Intérêts et charges financières versés. Les intérêts financiers versés s'élèvent à 105 millions d'euros contre 99 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement au 30 septembre 2025 et au 30 septembre 2024.

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*), la taxe française CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et les State Tax aux États-Unis. Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025 est de 17 millions d'euros contre 18 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024.

Autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie. Ces flux de trésorerie comprennent principalement les variations de trésorerie relatives 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 qui incluent les coûts de restructuration.

Les décaissements nets des autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie s'élèvent à 15 millions d'euros contre 26 millions d'euros pour les exercices clos respectivement au 30 septembre 2025 et 30 septembre 2024 et concernent essentiellement des coûts de restructuration en France et aux États-Unis.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies s'élèvent à 155 et à 125 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2025 et 30 septembre 2024.

Dépenses d'investissement (Investissements opérationnels nets). Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (nets des produits des cessions) sont en augmentation de 46 millions d'euros avec 145 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre 98 millions d'euros au 30 septembre 2024. Elles représentent ainsi 2,3% du chiffre d'affaires total du Groupe contre 1,6% l'an passé. Cette augmentation de 0,7pts sur l'année provient des investissements dans l'extension de notre parc de cuisines centrales pour soutenir la croissance, du remplacement sélectif de nos locations immobilières dans une logique patrimoniale et d'économies, et du lancement de notre plan d'innovation et de refonte de nos systèmes d'information pour renforcer davantage notre efficacité opérationnelle.

Au titre des activités Restauration Collective et Multiservices, les dépenses d'investissement s'élevaient à 135 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 et à 87 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2024, soit 2,2 % du chiffre d'affaires de ces activités sur les deux exercices.

Au titre du segment Corporate et Autres, les dépenses d'investissement s'élèvent à 9 millions d'euros au 30 septembre 2025 en raison de l'acquisition de biens immobiliers et à 11 millions au 30 septembre 2024.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières. Les encaissements nets s'élèvent à 7 millions d'euros pour l'exercice clos du 30 septembre 2025 contre un décaissement de 5 millions d'euros pour l'exercice clos du 30 septembre 2024. Il s'agit essentiellement de dépôts de garantie versés et de la cession des titres Ducasse Développement pour 10 millions d'euros.

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 2025 s'élèvent à 18 millions d'euros et sont essentiellement relatives aux acquisitions de sociétés en Espagne dans le domaine de la propreté pour 6 millions d'euros et de société en France dans le domaine des spiritueux pour 6 millions d'euros.

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024 s'élevaient à 20 millions d'euros et étaient essentiellement relatives aux acquisitions de 70% de DCK à Hong Kong, des activités de restauration collective en Inde et du rachat intégral des minoritaires restants d'Elior North America.

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement poursuivies

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représente un décaissement net de 179 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 contre un décaissement net de 44 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2024

Émissions d'emprunts. La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représente 688 millions d'euros et 164 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2025 et 30 septembre 2024.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2025, les émissions d'emprunts correspondent essentiellement (i) au tirage du crédit révolving pour 115 millions d'euros, (ii) à l'émission de l'emprunt obligataire à échéance 2030 pour 500 millions.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2024, les émissions d'emprunts correspondent essentiellement (i) au tirage de la dette bancaire senior de 30 millions d'euros, (ii) à l'émission du programme de titrisation pour 103 millions d'euros et d'affacturage pour 29 millions d'euros.

Remboursements d'emprunts. Les remboursements nets d'emprunts se sont élevés à 794 millions d'euros et 131 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2025 et 30 septembre 2024.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, les remboursements concernent principalement (i) l'emprunt obligataire à échéance 2026 pour 391 millions d'euros, (ii) le programme de titrisation de créances commerciales pour 54 millions d'euros, (iii) la dette senior (Term-loan) pour 100 millions d'euros, (iv) le crédit revolving pour 180 millions d'euros et (v) le prêt garanti par l'Etat pour 56 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2024, les remboursements concernent principalement (i) les remboursements du prêt garanti par l'Etat ("PGE") pour 56 millions d'euros, (ii) du programme d'affacturage de créances commerciales de DMS pour 22 millions d'euros et autres de 30 millions d'euros, ainsi que (iii) le remboursement de NEU CP pour 20 millions d'euros.

Les remboursements de la dette locative s'élèvent à 73 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre 77 millions au 30 septembre 2024.

Incidence de la variation des taux de change et autres variations. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact positif sur la trésorerie de 6 millions d'euros contre un impact de 5 millions d'euros au 30 septembre 2024.

Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 et 2024, la variation nette de la trésorerie des activités non poursuivies est un décaissement de 1 million d'euros.

Commentaires sur l'exercice 2024-2025

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2024 et 30 septembre 2025

Free cash-flow

(en millions d'euros)	Excercice clos au 30 septembre 2025	Excercice clos au 30 septembre 2024 retraité *
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	**342**	**328**
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(145)	(98)
Quote-part de résultat des entreprises associées	-	-
Variation des besoins en fonds de roulement	145	112
Autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie	(15)	(26)
Autres flux sans impact sur la trésorerie	(1)	2
Loyers IFRS 16 payés	(81)	(85)
Free Cash-Flow Opérationnel	**245**	**233**
Impôts encaissés (versés)	(17)	(18)
Free Cash-Flow	**228**	**215**

* Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.

Le free cash-flow opérationnel est en hausse à 245 millions d'euros pour l'exercice 2024-2025 contre 233 millions d'euros au cours de l'exercice précédent, résultant essentiellement de l'amélioration de l'EBITDA et de l'effet du nouveau contrat de titrisation 2024 sur la variation des besoins en fonds de roulement.

Le free cash-flow s'élève 228 millions d'euros contre 215 millions d'euros l'an dernier.

4.4. Bilan consolidé simplifié du Groupe

(en millions d'euros)	Au 30 sept 2025	Au 30 sept 2024 retraité
Actifs non courants	2622	2 606
Actifs courants hors Trésorerie	960	1 041
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-
Trésorerie	195	142
TOTAL ACTIF	**3 777**	**3 789**

(en millions d'euros)	Au 30 sept 2025	Au 30 sept 2024 retraité
Capitaux Propres	835	766
Participations ne donnant pas le contrôle	1	1
Passifs non courants	878	1 132
Passifs courants	2 063	1 891
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	-	-
TOTAL PASSIF	**3 777**	**3 789**
Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(472)	(340)
Endettement financier net	1 116	1 270
Endettement financier net SFA	1 125	1 269
Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / Ebitda ajusté)	3,3	3,8

*

Au 30 septembre 2025, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 109 millions d'euros (77 millions d'euros au 30 septembre 2024).

Au 30 septembre 2025, les dettes financières nettes s'élèvent à 1 116 millions d'euros contre 1 270 millions d'euros au 30 septembre 2024.

Elle comprend essentiellement (i) des dettes obligataires senior d'un montant total de 659 millions d'euros, (ii) une dette bancaire garantie par l'Etat Français (PGE) pour un montant de 113 mlions d'euros, (iii) une dette bancaire senior (RCF) d'un montant total de 115 millions d'euros, (iv) les financements par la titrisation de créances commerciales pour un montant de 135 millions d'euros, (v) des dettes de loyers pour un montant de 161 millions d'euros, (vi) les financements par NEU CP pour un montant de 81 millions d'euros, (vii) les autres emprunts pour un montant de 55 millions d'euros avec essentiellement les découverts bancaires, et (viii) la trésorerie et les équivalents de trésorerie pour un montant de 195 millions d'euros.

Au 30 septembre 2025, le taux d'intérêt moyen de l'endettement du Groupe est de 4,57% (4,82 % en 2024).

La trésorerie présentée dans le tableau de flux de trésorerie, nette des découverts bancaires, s'élève à 152 millions d'euros au 30 septembre 2025, elle était de 132 en début d'exercice.

Au 30 septembre 2025, l'endettement financier net consolidé selon la définition actuelle du SFA, soit y compris les dettes de loyers IFRS 16, s'élève à 1 125 millions d'euros contre 1 269 millions d'euros au 30 septembre 2024.

Au 30 septembre 2025, l'endettement au sens du SFA représente 3,3 fois l'Ebitda ajusté contre 3,8 fois au 30 septembre 2024.

4.5. Évènements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2025

En octobre 2025, le Groupe acquis une participation de 70 % dans Health Food & Beverage Group, une entreprise basée à Hong Kong. Cette acquisition permet une avancée stratégique majeure en Asie, permettant de tripler la part de marché locale dans le secteur.

Le 18 décembre 2025, le Groupe a étendu d'un an son contrat de titrisation de septembre 2027 à septembre 2028.

4.6. Résultat social et dividende

Compte tenu des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2025, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale la distribution d'un dividende de 4 centimes par action, reflétant la solidité financière retrouvée et la volonté de créer de la valeur pour les actionnaires.

Les dates de détachement et de paiement sont respectivement fixées aux 17 et 19 février 2026. Le Groupe a également pour objectif, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société, de monter la distribution de dividendes à un montant annuel représentant environ 30% de son résultat net consolidé part du groupe.

4.7. Situation financière et trésorerie du Groupe

4.7.1. Trésorerie et capitaux du Groupe

Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe concernent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement et de croissance externe, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidité 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 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.

Le financement du Groupe est assuré par le recours à des émissions sur les marchés de capitaux, des emprunts bancaires et des programmes de titrisation de créances commerciales et d'affacturage et à des émissions de billets de Trésorerie (NEU CP). Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit confirmée afin de pouvoir faire face à des besoins de financement à court terme.

Le financement du groupe et de ses filiales est assuré de manière centralisée par la maison mère du Groupe (se reporter à la note 7.17 des comptes consolidés).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime que ses besoins de financement en 2025-2026 comprendront principalement le besoin en fonds de roulement, des dépenses d'investissements (voir la section 4.3 « Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2024 et 30 septembre 2025 » du Document d'Enregistrement Univer sel), des paiements d'intérêts et des remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.8 « 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 19 novembre 2025 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et aux remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

Le Groupe continuera d'évaluer les opportunités d'optimisation de sa structure d'endettement. Cela peut impliquer des opérations sur les marchés de dettes publics ou privés, des emprunts bancaires ou d'autres instruments de dettes émis ou empruntés par le Groupe ou ses filiales.

Ressources financières

Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation, qui se sont élevés à 349 millions d'euros au 30 septembre 2025, contre 299 millions d'euros au 30 septembre 2024.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie aux 30 septembre 2025 et 2024 se sont respectivement élevés à 195 millions d'euros et 142 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 2025 » du Document d'Enregistrement Universel 2024-2025).
- La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.7.2. Émission obligataire

Présentation Générale

En juillet 2021, Elior Group a procédé à une émission obligataire de 550 millions d'euros à 5 ans, portant intérêt au taux de 3,75 %.

Les Obligations sont cotées sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg et ont été placées en l'absence d'enregistrement de l'*U.S. Securities Act* de 1933, tel que modifié et sans établir un prospectus selon Règlement (UE) 2017/1129, le code ISIN est XS2360381730.

Ce sont des obligations seniors *unsecured*, à échéance 15 juillet 2026, *pari passu* avec l'ensemble des autres dettes *unsecured* existantes et futures d'Elior qui ne sont pas subordonnées (y compris les obligations d'Elior au titre de la Ligne de Crédit Renouvelable et du Prêt Syndiqué et de toute dette future autorisée par la documentation financière).

Jusqu'au 15 juillet 2023, Elior Group avait la faculté de rembourser tout ou partie des obligations au pair, auquel s'ajoute une indemnité (« *make whole » premium*) et, le cas échéant, les intérêts courus et dus à la date de remboursement.

Depuis le 15 juillet 2023, Elior Group a la faculté de rembourser tout ou partie des obligations moyennant paiement d'une prime de remboursement anticipé, dégressive avec le temps. Le remboursement en principal éventuel variera de 101,875 % du pair (en cas de remboursement intervenant dans les 12 mois à compter du 15 juillet 2023) à 100 % du pair (en cas de remboursement intervenant à compter du 1er mai 2025).

Le 4 février 2025, Elior Group a émis une émission obligataire senior additionnelle d'un nominal de 500 millions d'euros à 5 ans et 1 mois et portant intérêt au taux de 5,625%.

Le produit de cette émission obligataire a permis de financer le remboursement de 391 millions d'euros suite à l'offre de rachat des 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire senior à échéance juillet 2026.

Ces Obligations sont cotées sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg et ont été placées en l'absence d'enregistrement de l'*U.S. Securities Act* de 1933, tel que modifié et sans établir un prospectus selon Règlement (UE) 2017/1129, le code ISIN est XS2980875376.

Ce sont des obligations seniors *unsecured*, à échéance 15 mars 2030, *pari passu* avec l'ensemble des autres dettes *unsecured* existantes et futures d'Elior qui ne sont pas subordonnées (y compris les obligations d'Elior au titre de la Ligne de Crédit Renouvelable et de toute dette future autorisée par la documentation financière).

Jusqu'au 15 Mars 2027, Elior Group a la faculté de rembourser tout ou partie des obligations au pair, auquel s'ajoute une indemnité (« *make whole » premium*) et, le cas échéant, les intérêts courus et dus à la date de remboursement.

A partir du 15 mars 2027, Elior Group a la faculté de rembourser tout ou partie des obligations moyennant paiement d'une prime de remboursement anticipé, dégressive avec le temps. Le remboursement en principal éventuel variera de 102,8125 % du pair (en cas de remboursement intervenant dans les 12 mois à compter du 15 mars 2027) à 100 % du pair (en cas de remboursement intervenant à compter du 15 mars 2029).

En cas de changement de contrôle, Elior Group doit proposer le rachat des deux souches d'obligations à 101 % du pair, auquel s'ajoutent les intérêts courus.

Les contrats régissant les obligations « Indentures ») contiennent notamment des clauses restrictives et des cas de défaut habituels sur le marché européen du *high yield*, chacun étant soumis à un certain nombre d'exceptions, de seuils et de réserves importants.

Il prévoit notamment un certain nombre d'engagements et de limitations, qui font l'objet de diverses exceptions et conditions usuelles.

Ces engagements et limitations seraient suspendus dès lors que les Obligations viendraient à être notées en catégorie *investment grade*, soit une notation supérieure ou égale à BBB-/Baa3.

Garanties

A la date d'émission, les Obligations ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA à leurs dates d'émissions respectives et d'un cautionnement par certaines filiales françaises, italiennes, espagnoles et anglaises d'Elior au 27 octobre 2021 pour la souche de 159 millions d'euro à échéance juillet 2026 et à la date d'émission pour la souche de 500 millions d'euro à échéance mars 2030.

Droit applicable

Les Obligations sont régies par le droit de l'État de New York.

Code ISIN	Emprunteur	Montant *(en million d'EU)*	Début	Échéance	Coupon
XS2360381730	Elior Group	550	08.07.2021	15.07.2026	3.75 %
XS2980875376	Elior Group	500	04.02.2025	15.03.2030	5.625 %

4.7.3. Prêt bancaire et ligne de crédit

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Nature du financement	Emprunteurs	Montant *(en million d'EUR)*	Échéance
Ligne de crédit renouvelable	Elior Group – Elior Participations	430	15.09.2029
TOTAL		**430**	

Le Contrat de Crédit Senior comprenait une dette senior et *unsecured*, à échéance du 2 juillet 2025 pour 11 % et du 2 juillet 2026 pour 89 % du total, *pari passu* en droit de paiement avec les Obligations *High Yield* remboursé le 31 Décembre 2024.

La ligne de crédit renouvelable peut faire l'objet de tirages en euro et dollar américain. Sur les 430 millions, 159 millions d'euros seront disponibles lors du remboursement de la souche de 159 millions d'euros de dette obligataire 2026.

Intérêts et Frais

La ligne de crédit senior porte intérêt à un taux de référence variable, augmenté d'une marge ainsi que de certains coûts usuels obligatoires.

La marge des tirages sur la ligne de crédit est déterminée en fonction du ratio de levier sur l'ensemble de la durée du contrat.

Garanties

Le Contrat de Crédit Senior fait l'objet d'un cautionnement solidaire à la date d'émission par Elior Participations S.C.A. et d'un cautionnement solidaire par les mêmes filiales qui garantissent les Obligations *High Yield*.

Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Senior contient des engagements usuels pour ce type de financement, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit prévoit des restrictions en termes d'acquisitions, de rachats d'actions et de distribution de dividendes tant que le ratio de levier (IFRS 16) est supérieur ou égal à 4,5x.

A partir du 30 Septembre 2024, le ratio de levier doit être inférieur ou égal à 4.5x jusqu'à la fin du contrat.

Cas de remboursement obligatoire anticipé

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 à la suite, entre autres événements, d'un changement de contrôle ou d'une vente de la totalité ou la quasi-totalité des actifs du Groupe.

Cas d'exigibilité anticipée

La survenance d'un cas d'exigibilité anticipée (sous réserve de test de matérialité, de délais de remédiation et d'autres exceptions le cas échéant) permet à l'Agent du Crédit Senior, sur instruction des prêteurs, de bloquer de nouveaux tirages ou de déclarer la déchéance du terme de toute Ligne de Crédit.

Droit applicable

Le Contrat de Crédit Senior est régi par le droit français.

4.7.4. Prêt garanti par l'état (PGE)

Présentation Générale

Elior Group a signé en mars 2021 un contrat de crédit de 225 millions d'euros, garanti par l'État français, avec un ensemble de banques. Réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'État (PGE), dans le contexte de crise Covid-19, cet emprunt était destiné à renforcer la liquidité du Groupe, à financer les pertes des filiales françaises et à assurer la reprise des activités. Sa maturité initiale d'un an a été étendue de 5 années supplémentaires après exercice d'une option d'extension. La nouvelle maturité est fixée à mars 2027. Ce prêt est amortissable semestriellement par tranches de 28,5 millions d'euros à compter du 1er octobre 2023.

Au 30 septembre 2025, le prêt s'élevait à 113 millions d'euros.

Engagements et clauses restrictives.

En août 2021, après le refinancement du Groupe, un amendement au PGE a été signé afin que tous les engagements et clauses restrictives reflètent strictement ceux du nouveau Contrat de Crédit Senior.

Garanties

Ce prêt bénéficie de la garantie de l'État français à hauteur de 80 %.

Droit applicable

Ce contrat est régi par le droit français.

Nature	Emprunteur	Montant *(en million d'EUR)*	Début	Échéance	Taux d'intérêt
Prêt garanti par l'Etat	Elior Group	225	03.2021	03.2027	EURIBOR +marge progressive

4.7.5. Programmes de financement par la cession de créances commerciales

4.7.5.1. Programme de titrisation de créances commerciales

Certaines entités du Groupe, en qualité de cédants, sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances commerciales qui a été restructuré et étendu en septembre 2024.

Ce programme, qui portait initialement sur les créances détenues par cinq filiales françaises et quatre filiales espagnoles du périmètre restauration collective ainsi que deux filiales françaises du périmètre multiservices, porte désormais sur les créances détenues par cinq filiales françaises, quatre filiales espagnoles, cinq filiales anglaises et deux filiales italiennes du périmètre restauration collective ainsi que six filiales françaises du périmètre multiservices. Le montant maximal du programme a par ailleurs été augmenté à 800 millions d'euros (360 millions avant l'extension de septembre 2024) et son échéance repoussée à septembre 2027. La restructuration de septembre 2024 conserve les sous-programmes « On » et « Off », ce dernier permettant un traitement déconsolidant des créances cédées.

Les créances commerciales sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB, qui recède ensuite lesdites créances à un fonds commun de titrisation (« le FCT »). Dans le cadre de cette opération, l'Acquéreur mandate chaque filiale participante pour assurer, pour le compte de l'Acquéreur, le recouvrement des créances que ladite filiale lui aurait préalablement cédées. Ce mandat peut être résilié, soit à l'égard de la seule filiale concernée, en cas de survenance de certains événements affectant cette seule filiale, soit à l'égard de toutes les filiales participantes, en cas de survenance d'autres événements affectant l'opération dans sa globalité. La résiliation du mandat de recouvrement entraîne la notification de la cession aux débiteurs concernés. L'Acquéreur règle ses achats de créances mensuellement aux cédants. Les cédants peuvent, durant cette période, utiliser librement les encaissements qui sont perçus sur des comptes bancaires dédiés à l'opération et ouverts aux noms des cédants. Chaque mois, à chaque date de règlement durant la période renouvelable, l'éventuel excès du montant des encaissements reçu par les cédants par rapport au montant du prix d'acquisition des nouvelles créances transférées est versé à l'Acquéreur. La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des cédants, Elior Group S.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice. L'opération de titrisation contient des engagements usuels pour ce type de financement, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe et des performances du portefeuille de créances.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Group S.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les cédants pour un montant maximum en capital de 816 millions d'euros, de sûretés sur les comptes bancaires utilisés par les cédants pour collecter les créances ainsi que de gages-espèces venant couvrir certains risques spécifiques.

Cette opération de titrisation comporte deux "sous-programmes". Un premier "sous-programme" (« Programme On ») au titre duquel Elior Group S.A. (Elior Participations avant la restructuration de septembre 2024) supporte les premières pertes liées aux créances cédées via la souscription de parts subordonnées émises par le FCT, et un second "sous-programme" (« Programme Off ») au sein duquel les pertes liées aux créances cédées ne sont pas supportées par le Groupe.

Au titre du Programme On, le Groupe 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 classés en dettes financières courantes conformément à *IAS 1 - Présentation des États Financiers* alors que les caractéristiques du contrat et le niveau d'encours minimum en cours d'une année peuvent être considérés à long-terme. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins une décote reflétant notamment le coût de financement jusqu'au règlement.

Au 30 septembre 2025, l'encours des créances titrisées au sein du Programme On, s'élevait à 135 millions d'euros.

Au titre du Programme Off, les risques de crédit et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur moyennant une décote appliquée aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, le risque de dilution n'a pas été considéré comme significatif et donc un risque non-attaché aux créances.

Au 30 septembre 2025, les créances déconsolidées s'élèvent à 443 millions d'euros.

Le 18 décembre 2025 le programme de titrisation a été étendu d'un an, avec une nouvelle échéance au 30 Septembre 2028.

4.7.6. Contrat de billets de trésorerie (NEU CP)

Elior Group dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres de créances négociables à court terme (NEU CP).

Ce programme est plafonné à 500 millions d'euros, n'est pas garanti, et ne fait pas l'objet d'une notation financière.

La documentation financière a été signée le 4 juillet 2023 et est déposée auprès de la Banque de France.

Au 30 septembre 2025, le programme des NEU CP était utilisé à hauteur de 81 millions d'euros.

4.8. Perspectives d'avenir

4.8.1. Perspectives pour l'exercice 2025-2026

Porté par un redressement solide et par une trajectoire de croissance lisible, le Groupe aborde les prochains exercices avec une ambition renouvelée. Nos objectifs financiers pour l'exercice 2025-2026 s'établissent comme suit :

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +3% et +4%
- Marge d'EBITA ajusté comprise entre 3,5% et 3,7%
- Poursuite du désendettement avec un ratio de levier d'endettement (dette nette/EBITDA) d'environ 3,0x au 30 septembre 2026.

Ces objectifs illustrent la capacité du Groupe à transformer son modèle, consolider ses fondamentaux financiers et poursuivre, dans la durée, une trajectoire de performance durable et maîtrisée. Elior aborde le prochain exercice avec des objectifs clairs : renforcer la rentabilité, améliorer la marge et poursuivre le désendettement, tout en investissant pour soutenir la croissance commerciale. L'effet conjugué des efforts commerciaux et de la saisonnalité devrait exercer une influence plus perceptible sur la croissance organique durant la seconde moitié de l'exercice.

4.8.2. Perspectives à moyen terme

La stratégie et la performance du Groupe s'accompagnent d'engagements en matière de ESG. En 2023-2024 , le Groupe a défini de nouveaux engagements à horizon 2030 à partir d'une analyse de double matérialité. La nouvelle stratégie ESG nommée "Aimer sa terre - Horizon 2030" repose sur 4 pilliers et 10 engagements :

- Préserver les ressources
- Nourrir et servir durablement
- Cultiver les talents et les différences
- Soutenir une économie responsable

4.9. Comptes consolidés 2024-2025

01
Compte de résultat consolidé et état du résultat global 268

1.1. Compte de résultat consolidé 268
1.2. État du résultat global 270

02
Bilan consolidé 271

2.1. Actif 271
2.2. Passif 272

03
Tableau de flux de trésorerie consolidé 273

04
Tableau de variation des capitaux propres consolidés 274

05
Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2025 et le 30 septembre 2024 275

5.1. Présentation générale 275
5.2. Faits marquants 275

06
Principes comptables 276

6.1. Base de préparation des états financiers consolidés 276
6.2. Principes et méthodes de consolidation 277
6.3. Recours à des estimations et au jugement 277
6.4. Développement durable et climat 278
6.5. Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés 278
6.6. Conversion des comptes et transactions exprimés en devises 278
6.7. Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition 279
6.8. Test de dépréciation et perte de valeurs 279
6.9. Immobilisations corporelles 280
6.10. Droits d'utilisation 280
6.11. Actifs circulants (stocks et créances clients) 280
6.12. Trésorerie 281
6.13. Provisions 281
6.14. Situation fiscale et impôts différés 281
6.15. Avantages du personnel 281
6.16. Titres d'autocontrôle 282
6.17. Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers 282
6.18. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés 282
6.19. Définition de l'endettement financier net 283
6.20. Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées 284
6.21. Chiffre d'affaires 284
6.22. Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions 285
6.23. Autres frais opérationnels 285
6.24. Autres produits et charges opérationnels non courants 285
6.25. Résultat opérationnel courant 285
6.26. Modalités de calcul du résultat par action 286
6.27. Information sectorielle 286

07

Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations 287

7.1. Information sectorielle 287
7.2. Chiffre d'affaires consolidé 288
7.3. Charges de personnel et effectifs 288
7.4. Autres produits et charges opérationnels non courants 289
7.5. Charges et produits financiers 289
7.6. Impôts sur les résultats 289
7.7. Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession 290
7.8. Résultats par action 290
7.9. Écarts d'acquisition 291
7.10. Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation 293
7.11. Actifs financiers non courants 295
7.12. Clients et autres créances d'exploitation 295
7.13. Impôts différés 296
7.14. Autres actifs courants 296
7.15. Provisions 297
7.16. Dettes financières 301
7.17. Gestion des risques financiers 305
7.18. Capital de la société mère et paiements en action 307
7.19. Autres passifs non courants et courants 309

08

Engagements hors bilan 309

8.1. Garanties consenties au titre des financements bancaires et obligataires 309
8.2. Cautions et garanties données/reçues 310
8.3. Engagements contractuels 310

09

Transactions avec les parties liées 310

9.1. Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants 310
9.2. Transactions avec les autres parties liées 311

10

Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2025 311

11

Honoraires des commissaires aux comptes 312

12

Périmètre de consolidation au 30 septembre 2025 313

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2025 et le 30 septembre 2024

1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1.1. Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024 retraité (*)
Chiffre d'affaires	**7.1, 7.2**	**6 150**	**6 053**
Achats consommés		(1 734)	(1 740)
Charges de personnel excluant les rémunérations en actions	7.3	(3 392)	(3 282)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	7.18.2	(1)	-
Autres frais opérationnels		(567)	(592)
Impôts et taxes		(114)	(111)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(141)	(166)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consoJidation		(24)	(36)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies		**177**	**126**
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées		-	-
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	**7.1**	**177**	**126**
Autres produits et charges opérationnels non courants	7.4	(9)	(31)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		**168**	**95**
Charges financières	7.5	(141)	(122)
Produits financiers	7.5	38	17
Résultat avant impôt des activités poursuivies		**65**	**(10)**
Impôt sur les résultats	7.6	22	(36)
Résultat net des activités poursuivies		**87**	**(46)**
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	**7.7**	**-**	**-**
RÉSULTAT NET		**87**	**(46)**
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		88	(46)
Participations ne donnant pas le contrôle		(1)	-

* *Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

(En euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024 retraité
Résultat net par action			
Résultat net par action des activités poursuivies			
de base		*0,34*	*(0,18)*
dilué		*0,34*	*(0,18)*
Résultat net par action des activités arrêtées ou en vue de la vente			
de base		-	-
dilué		-	-
Résultat net total par action			
de base		*0,34*	*(0,18)*
dilué		*0,34*	*(0,18)*

1.2. État du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024 retraité (*)
Résultat net de la période	**87**	**(46)**
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel	4	1
Impôt sur les résultats liés	(1)	-
TOTAL	**3**	**1**
Eléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	(3)	(12)
Écarts de conversion	(18)	(23)
Impôt sur les résultats liés	1	3
TOTAL	**(20)**	**(32)**
Résultat global	**70**	**(77)**
Attribuable aux :		
Actionnaires de la société mère	71	(77)
Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	-
Résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :	**71**	**(77)**
Des activités poursuivies	71	(77)
Des activités arrêtées ou en vue de la vente	-	-

* *(Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2. Bilan consolidé

2.1. Actif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024 retraité (**)
Ecarts d'acquisition	7.9	1 672	1 676
Immobilisations incorporelles	7.10	198	221
Immobilisations corporelles	7.10	329	277
Droits d'utilisation	7.10	154	187
Autres actifs non courants		1	-
Actifs financiers non courants	7.11	158	167
Participations dans les entreprises associées		-	-
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		1	1
Impôts différés	7.13	109	77
Total actif non courant		**2 622**	**2 606**
Stocks		99	99
Clients et autres créances d'exploitation	7.12	783	858
Actifs sur contrat client		-	-
Actif d'impôt exigible		18	15
Autres actifs courants (**)	7.14	60	69
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		195	142
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	-	-
Total actif courant		**1 155**	**1 183**
TOTAL ACTIF		**3 777**	**3 789**

* Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

** *Le poste "Autres actifs courants" a été retraité de 10 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37. Cette correction a été comptabilisée dans les capitaux propres dans la bilan d'ouverture. Par ailleurs, un reclassement à hauteur de 9 millions d'euros entre le poste "Actifs financiers non courants" et le poste "Fournisseurs et comptes rattachés" a également été effectué sans impact sur le résultat*

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2. Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024 retraité (**)
Capital	7.18.1	3	3
Réserves et résultats accumulés		862	773
Écarts de conversion		(30)	(11)
Total capitaux propres - part du groupe		**835**	**765**
Participations ne donnant pas le contrôle		1	1
Total capitaux propres	**4.**	**836**	**766**
Emprunts et dettes financières (*)	7.16, 7.17	665	887
Dettes de loyers (*)	7.16, 7.17	108	129
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		7	8
Impôts différés	7.13	2	1
Engagements de retraite et avantages au personnel	7.15.1	70	74
Provisions non courantes	7.15	21	29
Autres passifs non courants	7.19	5	5
Total passif non courant		**878**	**1 132**
Fournisseurs et comptes rattachés		639	636
Dettes sur immobilisations		15	13
Dettes fiscales et sociales		706	676
Dette d'impôt sur le résultat		15	14
Emprunts et dettes financières (*)	7.16, 7.17	478	324
Dettes de loyers (*)	7.16, 7.17	53	65
Provisions courantes	7.15	49	57
Passifs sur contrat client	7.2.2	54	58
Autres passifs courants	7.19	54	47
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	-	-
Total passif courant		**2 063**	**1 891**
Total passif		**2 941**	**3 023**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**3 777**	**3 789**
Endettement financier net		*1 116*	*1 270*
Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt		1 125	1 269

* Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

** *Le poste "Réserves et résultats accumulés" a été retraité de 10 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37. Par ailleurs, un montant de 22 millions d'euros du poste "Fournisseurs et comptes rattachés" a été reclassé en poste "Dettes fiscales et sociales" et par compensation avec le poste "Autres actifs financiers" pour respectivement 13 et 9 millions d'euros, sans impact sur le résultat.*

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024 retraité
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		177	126
Dotations aux amortissements		175	192
Dotations aux provisions		(10)	10
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		**342**	**328**
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		-	-
Quote-part de résultat des entreprises associées		-	-
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		145	112
Autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie		(15)	(26)
Intérêts et charges financières versés		(105)	(99)
Impôts encaissés (versés)		(17)	(18)
Autres flux sans impact sur la trésorerie		(1)	2
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies		**349**	**299**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.10	(149)	(104)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.10	4	6
Acquisitions d'actifs financiers		(3)	(6)
Cessions d'actifs financiers		10	1
Acquisitions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise		(18)	(20)
Autres flux liés aux opérations d'investissements		1	(2)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		**(155)**	**(125)**
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		-	-
Mouvements sur capitaux propres de la société mère		-	-
Achats d'actions propres		-	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Émissions d'emprunts et dettes financières	7.16.4	688	164
Remboursements d'emprunts et dettes financières	7.16.4	(794)	(131)
Remboursements de la dette locative	7.16.4	(73)	(77)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		**(179)**	**(44)**
Incidence de la variation des taux de change		6	5
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**21**	**135**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	**7.7**	**(1)**	**(1)**
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE (*)		**132**	**(2)**
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE (*)		**152**	**132**

* Les découverts bancaires 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 découverts, d'un montant de 43 millions d'euros au 30 septembre 2025 et de 10 millions d'euros au 30 septembre 2024, constituent la seule différence entre la trésorerie présentée à l'actif du bilan et la trésorerie nette à la clôture présentée dans le tableau de flux de trésorerie.

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 AU 30/09/2023	**252 870 289**	**3**	**926**	**(93)**	**11**	**847**	**(1)**	**846**
Retraitement [1]				(5)		(5)		(5)
CAPITAUX PROPRES AU 30/09/2023 RETRAITÉS	**252 870 289**	**3**	**926**	**(98)**	**11**	**842**	**(1)**	**841**
Résultat net retraité [1]	-	-	-	(46)	-	(46)	-	(46)
Engagements liés aux avantages au personnel	-	-	1	-	-	1	-	1
Instruments financiers : variations de juste valeur	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Écarts de conversion	-	-	-	-	(23)	(23)	-	(23)
Résultat global	**-**	**-**	**(8)**	**(46)**	**(23)**	**(77)**	**-**	**(77)**
Affectation du résultat de la période précédente	-	-	(98)	98	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)	741 520	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de détention	-	-	(1)	-	-	(1)	2	1
Autres variations [2]	-	-	-	-	1	1	-	1
CAPITAUX PROPRES AU 30/09/2024 RETRAITÉS	**253 611 809**	**3**	**819**	**(46)**	**(11)**	**765**	**1**	**766**
Résultat net	-	-	-	87	-	87	(1)	87
Engagements liés aux avantages au personnel	-	-	3	-	-	3	-	3
Instruments financiers : variations de juste valeur	-	-	(2)	-	-	(2)	-	(2)
Écarts de conversion	-	-	-	-	(18)	(18)	-	(18)
Résultat global	**-**	**-**	**1**	**87**	**(18)**	**70**	**(1)**	**69**
Affectation du résultat de la période précédente	-	-	(46)	46	-	-	-	-
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)	-	-	(1)	-	-	(1)	-	(1)
Augmentation de détention	-	-	2	-	-	2	-	2
Autres variations	-	-		-	(1)	-	1	-
CAPITAUX PROPRES AU 30/09/2025	**253 611 809**	**3**	**775**	**87**	**(30)**	**835**	**1**	**836**

(1) *Les capitaux propres au 30 septembre 2023 et 2024 ont fait l'objet d'un retraitement respectivement de 5 et 5 millions d'euros suite à la correction d'actifs courants dont la reconnaissance ne satisfaisait pas au critère quasi certain d'IAS 37.*

(2) *Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe au 30 septembre 2024 correspondent principalement à la réévaluation du put sur minoritaires d'Elior North America.*

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2025 et le 30 septembre 2024

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2025 et le 30 septembre 2024

5.1. Présentation générale

Elior Group, société anonyme immatriculée en France dont le siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032, est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective et services par l'intermédiaire de ses filiales et participations principalement implantées dans onze pays, dont la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, le Portugal, l'Allemagne, l'Italie, l'Inde, la Chine et les États-Unis.

Au 30 septembre 2025, Elior Group est détenue à 48,17 % par le Groupe Derichebourg, à 51,75% par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014 et 0,08% des actions sont en autodétention.

5.2. Faits marquants

- ***Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025***

Remboursement du Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros

Le Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros a été intégralement remboursé par anticipation au 31 décembre 2024 grâce au financement issu du contrat de titrisation conclu le 30 septembre 2024.

Emission Obligataire « High Yield » de 500 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 500 millions d'euros à échéance mars 2030 et portant intérêt à 5,625%. Le produit de cette émission obligataire a permis de financer le remboursement de 391 millions d'euros suite à l'offre de rachat des 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire senior à échéance juillet 2026.

Facilités de crédit renouvelable multidevises de 430 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a également conclu une nouvelle convention de crédit renouvelable multidevises en euro et en dollar U.S. pour 430 millions d'euros (RCF) à échéance septembre 2029.

- ***Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024***

Obtention d'un waiver

Le 21 novembre 2023, Elior Group a obtenu de la part de ses banques un assouplissement du test de son ratio de levier pour la date du 31 mars 2024 au titre de la dette bancaire senior et du PGE (5,25x au lieu de 4,5x). En conséquence, les niveaux de test du ratio de levier (endettement financier net/ Ebitda ajusté) ont été les suivants :

- 31 mars 2024 : 5,25x
- 30 septembre 2024 et suivant : 4,5x

Acquisitions

En juin 2024, le Groupe, via sa filiale Elior Asia, a acquis 70 % de la société DCK, basée à Hong Kong et opérant en Restauration Collective. En juillet 2024, notre filiale Elior India Food Servcies a racheté des activités de Restauration Collective.

Contrat de titrisation

Certaines entités du Groupe, en qualité de cédants, sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances commerciales qui a été restructuré et étendu en septembre 2024.

Ce programme, qui portait initialement sur les créances détenues par cinq filiales françaises et quatre filiales espagnoles du périmètre restauration collective ainsi que deux filiales françaises du périmètre multiservices, porte désormais sur les créances détenues par cinq filiales françaises, quatre filiales espagnoles, cinq filiales anglaises et deux filiales italiennes du périmètre restauration collective ainsi que six filiales françaises du périmètre multiservices. Le montant maximal du programme a par ailleurs été augmenté à 800 millions d'euros (360 millions avant l'extension de septembre 2024) et son échéance repoussée à septembre 2027. La restructuration de septembre 2024 conserve les sous-programmes « On » et « Off », ce dernier permettant un traitement déconsolidant des créances cédées.

6. Principes comptables

6.1. Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1. Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2025 et au 30 septembre 2024

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elior Group pour les exercices clos le 30 septembre 2025 et le 30 septembre 2024 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 règlementation 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 2025 et le 30 septembre 2024 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 2025, établis selon le principe de continuité d'exploitation compte tenu des prévisions de trésorerie à 12 mois, ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Elior Group le 18 décembre 2025 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 4 février 2026. Ils sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Les principes comptables adoptés pour la préparation des états financiers consolidés au 30 septembre 2025 sont identiques à ceux utilisés pour les comptes consolidés au 30 septembre 2024, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations (note 6.1.3).

6.1.2. Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB applicables au 1er octobre 2024 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés.

6.1.3. 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 telles que la norme *IFRS 18 - Présentation des résultats et information à fournir* sont en cours d'évaluation.

6.1.4. Changement de méthodes comptables et de présentation

Aucun changement de méthodes ou de présentation n'est intervenu au cours de l'exercice.

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 2025, 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 6.8, 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 2025 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 principales hypothèses relatives aux projections de flux de trésorerie une croissance organique du chiffre d'affaires entre 3 % et 5 % et une marge d'EBITA ajusté entre 3,5% et 3,7%.
- Le taux d'actualisation utilisé pour le test de dépréciation annuel est le taux moyen pondéré du capital « WACC ». Un WACC est déterminé pour chaque UGT.
- les actifs incorporels (autres que les écarts d'acquisition), corporels et les droits d'utilisation (note 7.10). Les tests de dépréciation sont réalisés en cas d'indication de perte potentielle de valeur. Au 30 septembre 2025, il n'a pas été identifié d'indices de perte de valeur.
- les droits d'utilisation (note 6.10). 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 6.11.2) régulièrement mise à jour en fonction du risque de crédit. Au 30 septembre 2025, il n'a pas été identifié de risque de crédit complémentaire significatif.
- les passifs des régimes de retraites (note 7.15.1). 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 provisions pour restructuration (note 7.15.2). Les provisions pour restructuration font l'objet d'évaluation des coûts qui seront décaissés dans les mois ou trimestres à venir.
- les provisions pour litiges (note 7.15.4). Certaines procédures judiciaires sont en cours et couvrent principalement des litiges sociaux et fiscaux. En raison de la nature du litige, le résultat ou les coûts de leur règlement peuvent différer des estimations.
- les impôts différés (note 7.13). 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 évènements 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 2025, les déficits fiscaux reportables ont fait l'objet de cette analyse en tenant compte des hypothèses retenues lors de la mise à jour des plans d'affaires à 5 ans utilisés dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et d'indications probantes en cas de pertes fiscales récentes.

6.4. Développement durable et climat

Depuis l'exercice 2022-2023, et suite au rapprochement entre Derichebourg Multiservices et Elior Group, le Groupe s'est doté d'une nouvelle feuille de route RSE ainsi que d'une nouvelle stratégie intitulée « Aimer sa terre – Horizon 2030 », résultant de l'exercice de double matérialité initié par le Groupe afin de se conformer aux exigences de la CSRD.

La nouvelle stratégie s'articule autour de quatre piliers, déclinés en dix engagements concrets, qui traduisent la manière dont le Groupe intègre la durabilité dans ses décisions stratégiques et opérationnelles :

- **Préserver les ressources**
  - Agir contre le dérèglement climatique
  - Lutter contre le gaspillage alimentaire
  - Favoriser le réutilisable et l'économie circulaire
- **Soutenir une économie responsable**
  - S'approvisionner en produits et services durables et éthiques
  - Ancrer nos achats dans les territoires
- **Cultiver les talents et les différences**
  - Favoriser les évolutions et les parcours professionnels
  - Garantir la sécurité et le bien-être des collaborateurs
  - Renforcer la cohésion sociale
- **Nourrir et servir durablement**
  - Offrir des services maîtrisés et une alimentation sûre et équilibrée
  - Agir pour les communautés

Pour plus de détails, vous pouvez vous reporter au chapitre 2 - Responsabilité d'entreprise.

Ces engagements pris par le Groupe ne remettent pas en cause la valeur de nos actifs ou les durées d'utilité de nos actifs non financiers. Les coûts d'adaptation et de transition de ces actions sont intégrés dans les plans d'affaires du Groupe retenus dans les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

6.5. Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2024-2025 et 2023-2024 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025 et du 1er octobre 2023 au 30 septembre 2024. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (en 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.

6.6. 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 2025 et 2024 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 2025 et 2024 sont les suivants :

	Au 30 septembre 2025		Au 30 septembre 2024	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
• € / US $:	1,1733	1,1058	1,1134	1,0845
• € / £ :	0,8725	0,8459	0,8322	0,8552
• € / INR :	104,202	95,0908	99,0578	90,413
• € / CNY :	8,352	7,9785	7,8265	7,8118
• € / CA $:	1,6334	1,5454	1,506	1,4753
• € / HK $:	9,1317	8,6205	9,1936	8,4726

6.7. Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

6.7.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior Group concernent les éléments suivants :

- **Marques**

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ». Ce poste est constitué de marques généralement amorties sur une durée de 30 ans.

- **Relations clientèles**

Les relations clientèles issues des regroupements d'entreprises sont évaluées et comptabilisées conformément à IFRS 3R. Elles sont amorties sur des durées d'utilisation comprises entre 10 et 20 ans.

- **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.

6.7.2. Écarts 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 3, 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.

6.8. 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 2025, le Groupe Elior Group a identifié 11 UGTs correspondant aux activités du Groupe :

- Restauration Collective (RC) France,
- Restauration Collective (RC) Italy,
- Restauration Collective (RC) Iberia,
- Restauration Collective (RC) UK,
- Restauration Collective (RC) North America,
- Restauration Collective (RC) India,
- Restauration Collective (RC) Hong Kong,
- Services Propreté & Facility management,
- Services Aéronautique,
- Services Recrutement & Interim, et
- Services Energie-Urbain.

Les écarts d'acquisition sont alloués au niveau de chaque UGTs sauf en cas de regroupement. Les UGTs Propreté & Facility Management, Aéronautique, Recrutement & Intérim et Énergie-Urbain sont regroupées et testées au niveau de Multiservices compte tenu des synergies attendues et de la façon dont les activités sont gérées.

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.

6.9. Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminuée des amortissements et pertes de valeur cumulés. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : de 5 à 12 ans ;
- Équipements 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.

6.10. 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.

6.11. Actifs circulants (stocks et créances clients)

6.11.1. 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.

6.11.2. 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.

6.12. 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 7.16). 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 ».

6.13. 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.

6.14. Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % par Elior Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior Group.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux. Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

6.15. 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 1re catégorie et de même duration que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements.

En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

6.16. 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.

6.17. Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers

6.17.1. 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 cout 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 6.11.2).

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.

6.17.2. 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.

6.18. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

6.18.1. 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.

6.18.2. 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. S'agissant d'une transaction entre actionnaires, ce passif constaté initialement est réévalué à sa juste valeur à la clôture de chaque exercice jusqu'à son débouclement en contrepartie des capitaux propres consolidés pour la part du Groupe sans incidence sur le résultat consolidé.

En juillet 2018, le Groupe a porté sa participation dans la société Elior North America à 92 % suite au rachat de la majorité des actions de capital et de la totalité des actions de préférences en circulation. Ce rachat a entrainé 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 faisait 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. Le Groupe a exercé son option d'achat à l'échéance et porté sa participation à 100 % au 30 septembre 2024.

6.19. 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, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

6.20. Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

La norme IFRS 5 définit le traitement comptable, la présentation et les informations à fournir applicables aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouvrée par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs. Il fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible 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.

6.21. Chiffre d'affaires

En restauration collective et facility management, le Groupe sert trois clientèles sectorielles : Entreprises et Administration, établissements d'éducation et d'enseignement (publics et privés), établissements de santé (publics et privés).

Le Groupe fournit des services de restauration à table et autres services de restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

Les contrats de services prévoient une rémunération forfaitaire, sur la base d'un « cost plus » ou d'une redevance de management. Ces contrats de service prévoient une rémunération facturée et acquittée mensuellement.

En restauration d'entreprises et administration et en enseignement, le revenu correspond au montant facturé au client (entreprise ou collectivité) sous la forme d'un tarif au couvert sous déduction des paiements partiels reçus des convives ou acquitté par les familles en enseignement.

Dans le Multiservices, le Groupe fournit principalement des services de facility management, des prestations de nettoyage à valeur ajoutée dans les établissements de santé, dans les milieux industriels sensibles et dans les espaces commerciaux. Les contrats de service prévoient une rémunération tarifée à la prestation et facturée et acquittée mensuellement. Le Groupe fournit également des services de sous-traitance et d'ingénierie dans les domaines aéronautiques et urbains dont le chiffre d'affaires est généralement reconnu à l'avancement.

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes, ainsi que de l'amortissement des avances sur contrats clients. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité du paiement auquel le Groupe a droit en contrepartie des biens ou services fournis.

Dans le cas des prestations de services de restauration et de support services ou les ventes des marchandises réalisées dans les boutiques de travel retail, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu ou la marchandise vendue.

Contrepartie payable au client

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à verser au client des sommes lors de l'obtention de contrats de Restauration Collective et Services qui correspondent à des remises payées d'avance. Celles-ci sont essentiellement accordées pour des contrats pluriannuels. Ces paiements d'avance sont considérés comme des actifs non courants et amortis en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat selon IFRS 15 dès lors qu'il s'agit de contreparties payées au client ne correspondant pas à des services distincts reçus des clients. Ces avances sont comptabilisées en « Autres actifs non courants » au bilan.

Contrepartie variable

Le Groupe est parfois amené à payer certaines redevances à ses clients. Ces redevances sont comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires conformément à IFRS 15.

6.22. Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions ou en trésorerie concernent essentiellement des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale et mis en place pour certains managers du Groupe qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group ou en trésorerie et comptabilisés selon IFRS 2.

6.23. 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.

6.24. 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 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.

6.25. Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt. Il exclut également les autres produits et charges opérationnels non courants. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dont l'activité se situe dans le prolongement des activités du Groupe au sein du résultat opérationnel courant.

6.26. Modalités de calcul du résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, net des actions auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulteraient de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

6.27. Information sectorielle

Le Groupe opère deux activités : la restauration collective et les services. Cette dernière activité a été renforcée et élargie suite à l'acquisition de la division Multiservices de Derichebourg en avril 2023. Le Groupe est désormais constitué de huit secteurs opérationnels : Restauration Collective France, Restauration Collective Italy, Restauration Collective Iberia, Restauration Collective UK, Restauration Collective North America, Restauration Collective India, Restauration Collective Hong Kong et Multiservices.

Les secteurs opérationnels de la Restauration Collective France, Italy, Iberia, UK, North America et India ont été regroupés au sein d'un même secteur présenté « Restauration Collective » conformément à IFRS 8. Les activités de Restauration Collective exercées dans les différents pays où le Groupe opère ont 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 l'organisation du Groupe et les données financières issues du système de reporting interne régulièrement revues par le Président - Directeur Général, désormais le principal décideur opérationnel.

Le secteur « Corporate & Autres » regroupe essentiellement les fonctions centrales non allouées, les frais de siège du Groupe ainsi que des activités de concession résiduelles gérées par le siège.

7. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

7.1. Information sectorielle

Pour l'exercice 2024-2025 :

(En millions d'euros)					
Exercice clos au 30 septembre 2025	**Restauration collective**	**Multiservices**	**Corporate & Autres**	**Eliminations**	**Total Groupe**
Chiffre d'affaires externe	4 454	1 683	12	-	6 150
Chiffre d'affaires inter-segments	1	42	-	(43)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**4 455**	**1 725**	**12**	**(43)**	**6 150**
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	**166**	**28**	**(17)**	**-**	**177**
Dont :					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	-	1	-	1
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	13	10	-	-	23
EBITA Ajusté	**179**	**39**	**(16)**	**-**	**202**
EBITA ajusté en % du CA	*4%*	*2%*	*(134) %*	*0%*	*3%*
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(99)	(35)	(8)	-	(142)
Actifs non courants [1]	**1 800**	**380**	**173**	**-**	**2 353**

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles et des droits d'utilisation.

Pour l'exercice 2023-2024 :

(En millions d'euros)					
Exercice clos au 30 septembre 2024 retraité [2]	**Restauration collective**	**Multiservices**	**Corporate & Autres**	**Eliminations**	**Total Groupe**
Chiffre d'affaires externe	4 381	1 655	17	-	6 053
Chiffre d'affaires inter-segments	-	27	-	(27)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**4 381**	**1 682**	**17**	**(27)**	**6 053**
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	**107**	**33**	**(14)**	**-**	**126**
Dont :					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	-	-	-	--
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	26	10	-	-	36
EBITA Ajusté	**133**	**43**	**(14)**	**-**	**162**
EBITA ajusté en % du CA	*3%*	*3%*	*(82) %*	*0%*	*3%*
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(112)	(43)	(11)	-	(166)
Actifs non courants [1]	**1 821**	**382**	**158**	**-**	**2 361**

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles et des droits d'utilisation.

(2) *Retraité de -5 millions d'euros pour refléter une correction d'erreur relative à un actif ne répondant pas au critère de reconnaissance selon IAS 37.*

7.2. Chiffre d'affaires consolidé

7.2.1. Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires consolidé par région se ventile comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024
France	3 102	3 136
Europe (y compris UK)	1 672	1 596
Reste du monde	1 376	1 321
TOTAL GROUPE	**6 150**	**6 053**

7.2.2. Actifs et passifs sur contrat client

Au cours de l'exercice 2024-2025, le Groupe a reconnu 36 millions d'euros de chiffre d'affaires relatifs aux passifs sur contrat enregistrés au 30 septembre 2024.

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 d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(3 388)	(3 279)
Charge de participation des salariés	(4)	(3)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(1)	-
CHARGES DE PERSONNEL	**(3 392)**	**(3 282)**

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 2025	Au 30 septembre 2024
Cadres et agents de maîtrise	28 696	15 245
Employés	104 187	117 911
TOTAL	**132 883**	**133 156**

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
France	64 092	66 244
Autres pays	68 791	66 912
TOTAL	**132 883**	**133 156**

7.4. Autres produits et charges opérationnels non courants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, les charges opérationnelles non courantes nettes se sont élevées à 9 millions d'euros contre 31 millions en 2024. Elles incluent essentiellement des coûts de restructuration.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2024, les charges opérationnelles non courantes nettes se sont élevées à 31 millions d'euros contre 81 millions en 2023. Elles incluent essentiellement des coûts de restructuration en France et aux Etats-Unis pour 23 millions d'euros.

7.5. Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2025 et 2024 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024
Coût net de l'endettement financier	(96)	(99)
Charge d'intérêt relative aux contrats de location (IFRS 16)	(8)	(8)
Gain/(perte) de change net(te)	(1)	(1)
Coût financier net des engagements postérieurs à l'emploi	(3)	(3)
Revenus des prêts et créances	5	4
Autres produits financiers	25	4
Autres charges financières	(25)	(2)
CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS	**(103)**	**(105)**

7.6. Impôts sur les résultats

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024
Impôts exigibles [1]	(13)	(23)
Impôts différés	35	(12)
TOTAL	**22**	**(36)**

(1) Dont 6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 et 7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2024 au titre de la CVAE.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique pour les exercices clôturés au 30 septembre 2025 et 2024, s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2025		Exercice clos au 30 septembre 2024	
	Base	Impôts	Base	Impôts
Résultat avant impôt	**65**	**-**	**(10)**	**-**
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	-	-	-	-
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	65	-	(10)	-
Charge d'impôt théorique [1]	-	(17)	-	1
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France	-	-	-	1
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif [2]	-	(2)	-	(5)
Reports déficitaires activés antérieurement et dépréciés au cours de l'exercice ou dépréciés antieurement et utilisés au cours de l'exercice [3	-	32	-	(24)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables [4]	-	9	-	(9)
PRODUIT /(CHARGE) NET(TE) D'IMPÔT DU GROUPE	**-**	**22**	**-**	**(36)**

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 25.825%

(2) Dont 2 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus en Italie sur l'exercice 2025 et 5 millions sur l'exercice 2024,

(3) Dont 30 millions d'euros d'impôts différés actifs reconnus aux Etats-Unis sur l'exercice 2025, et dont 13 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus aux USA, 7 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus en France, 6 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus en Espagne et 3 millions d'euros d'impôts différés actifs reconnus en Inde sur l'exercice 2024,

(4) Dont 5 millions d'euros concernant des impôts sans base en 2025 et 5 millions d'euros relatifs à la CVAE en France sur l'exercice 2024 et 4 millions d'euros relatifs à la Beat Tax aux USA sur l'exercice 2024

Sur la base des analyses effectuées, le Groupe Elior n'a pas d'impact significatif de la réforme Pilier 2 sur ses comptes consolidés.

7.7. Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2025

Au 30 septembre 2025, aucune activité n'est classée en cours de cession.

Au 30 septembre 2024

Au 30 septembre 2024, aucune activité n'est classée en cours de cession.

7.8. Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2025	2024
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	253 260 635	252 748 020
Impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	3 143 831	2 030 180
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	256 404 466	254 778 200

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2025	2024 retraité
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	88	(46)
Résultat net par action - de base *en €*	**0,34**	**(0,18)**
Résultat net dilué par action *en €*	**0,34**	**(0,18)**

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 6.8 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2024	Augmentation	Dépréciation	Autres variations y compris écarts de conversion	Au 30 septembre 2025
RC France	759	-	-	-	759
RC North America [1]	294	-	-	(15)	279
RC Italy	106	-	-	-	106
RC Iberia	83	-	-		83
RC UK	119	-	-	(1)	118
RC India	8	1	-		9
RC Hong Kong	5	3	-	-	8
Restauration collective	**1 374**	**4**	**-**	**(16)**	**1 362**
Multiservices	301	6	-	-	307
Corporate et Autres	1	1	-	-	2
TOTAL NETS	**1 676**	**12**	**-**	**(16)**	**1 672**

[1] Dont 6 millions d'euros liés à l'affectation du prix d'acquisition d'Elior CTY

Au 30 septembre 2025

Le Groupe n'a pas procédé à des acquisitions significatives au cours de l'exercice.

Au 30 septembre 2024

En juin et juillet 2024, le Groupe a acquis deux activités de restauration collective, respectivement à Hong Kong et en Inde.

7.9.2. Test de valeurs et analyse de sensibilité

Hypothèses clés utilisées lors de la détermination des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux valeurs d'utilité déterminées sur la base d'hypothèses clés qui pourraient avoir un impact significatif sur nos états financiers.

Les valeurs recouvrables ont été déterminées sur la base du budget pour 2025-2026 revu par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2025 et de la mise à jour du Plan d'Affaires préparé par le management du Groupe dont les principales hypothèses sont les suivantes :

- développement commercial selon notre stratégie de croissance à forte rentabilité
- investissements soutenant la croissance de l'activité et améliorant l'efficacité opérationnelle
- poursuite des synergies commerciales

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 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024	Exercice clos au 30 septembre 2025	Exercice clos au 30 septembre 2024
RC France	10,2%	10,2%	1,5%	1,5%
RC North America	10,6%	10,6%	2,5%	2,5%
RC Italy	10,9%	12,3%	1,6%	1,6%
RC Iberia	10,1%	11,2%	1,6%	1,6%
RC UK	11,3%	11,7%	1,8%	1,8%
RC India	17,4%	16,2%	4,0%	4,0%
RC Hong Kong	10,4%	11,2%	2,0%	2,0%
Multiservices	10,2%	10,2%	1,5%	1,5%

Test de dépréciation annuel 2025

Au 30 septembre 2025, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe n'ont conduit à aucune dépréciation.

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 augmentation de 50 points du taux d'actualisation, ou
- 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.

Une hausse du taux d'actualisation, une baisse du taux de croissance ou des cash-flows prévisionnels, telles indiquées plus haut, ne conduiraient respectivement à aucune dépréciation des écarts d'acquisition.

Le Groupe a également déterminé le pourcentage de baisse des cash-flows nets prévisionnels pour lequel la valeur d'utilité serait égale à la valeur recouvrable de l'actif net, comme suit :

- Elior India: - 3%;
- RC France, RC Italy: - 8% et - 7% respectivement;
- RC Iberia, RC North America : - 33% et - 27% ;
- Autres UGTs : non pertinents (réduction supérieure à 40 %).

Test de dépréciation annuel 2024

Au 30 septembre 2024, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe n'ont conduit à aucune dépréciation.

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 augmentation de 50 points du taux d'actualisation, ou
- 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.

Une hausse du taux d'actualisation, une baisse du taux de croissance ou des cash-flows prévisionnels, telles indiquées plus haut, ne conduiraient respectivement à aucune dépréciation des écarts d'acquisition.

Le Groupe a également déterminé le pourcentage de baisse des cash-flows nets prévisionnels pour lequel la valeur d'utilité serait égale à la valeur recouvrable de l'actif net, comme suit :

- RC Italy, RC North America et Multiservices : - 23 % ;
- RC Iberia : - 29 % ;
- Autres UGTs : non pertinents (réduction supérieure à 40 %).

7.10. Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation

7.10.1. Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2024	Augmentation	Diminution	Autres variations[1]	Au 30 septembre 2025
Droits à concession	16	-	(1)	-	15
Actifs exploités en concession	-	-	-	-	-
Marques	7	-	-	-	7
Relations clients	332	-	-	(10)	322
Logiciels	142	4	(9)	2	139
Immobilisations incorporelles en cours	5	6	-	(2)	9
Autres	55	1	-	(2)	55
Immobilisations incorporelles brutes	**558**	**11**	**(10)**	**(12)**	**547**
Droits à concession	(13)	(13)	1	12	(13)
Actifs exploités en concession	-	-	-	-	-
Marques	(12)	-	-	1	(11)
Relation clients	(151)	(7)	-	(4)	(162)
Logiciels	(126)	(6)	9	-	(123)
Autres	(35)	(6)	-	1	(40)
Amortissements des immobilisations incorporelles	**(337)**	**(31)**	**10**	**10**	**(348)**
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**221**	**(20)**	**-**	**(2)**	**198**

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro, au transfert des immobilisations en cours et à des reclassements de poste à poste des immobilisations incorporelles et corporelles.

7.10.2. Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2024	Entrée de périmètre	Augmentation	Diminution	Autres variations[1]	Au 30 septembre 2025
Terrains	8	-	2	-	-	10
Constructions	105	-	31	(1)	(3)	132
Installations techniques	491	-	43	(51)	1	484
Autres immobilisations corporelles	386	-	47	(26)	(4)	403
Immobilisations corporelles en cours	9	-	15	-	(5)	19
Avances et acomptes sur immobilisations	2	-	2	-	(2)	2
Immobilisations corporelles brutes	**1 001**	**-**	**141**	**(78)**	**(13)**	**1 050**
Constructions	(52)	-	(6)	2	2	(54)
Installations techniques	(398)	-	(40)	48	-	(390)
Autres immobilisations corporelles	(274)	-	(35)	26	5	(278)
Amortissements des immobilisations corporelles	**(724)**	**-**	**(81)**	**76**	**7**	**(722)**
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**277**	**-**	**60**	**(2)**	**(6)**	**329**

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro, au transfert des immobilisations en cours et à des reclassements de poste à poste des immobilisations incorporelles et corporelles.

7.10.3. Droits d'utilisation

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2024	Augmentation	Diminution	Autres variations[1]	Au 30 septembre 2025
Redevances	43	1	(6)	(1)	37
Immobilier	249	23	(89)	(4)	179
Installations techniques et autres équipements	26	1	(4)	-	23
Véhicules	99	24	(15)	(1)	107
Droits d'utilisation bruts	**416**	**49**	**(114)**	**(6)**	**345**
Redevances	(22)	(5)	6	-	(21)
Immobilier	(143)	(34)	85	(6)	(98)
Installations techniques et autres équipements	(14)	(6)	4	1	(15)
Véhicules	(50)	(23)	14	1	(58)
Amortissement des droits d'utilisation	**(229)**	**(68)**	**109**	**(4)**	**(192)**
VALEUR NETTE DES DROITS D'UTILISATION	**187**	**(18)**	**(5)**	**(10)**	**154**

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro.

La charge de loyers relative aux contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur s'élève à 49 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 et 31 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2024.

La charge de loyers variables non inclus dans la dette de loyers s'élève à 30 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2025 et 28 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2024.

7.11. Actifs financiers non courants

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024 retraité
Titres de participation	4	14
Prêts [1]	88	83
Dépôts et cautionnements versés	65	69
Créances financières	1	1
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS - NET	**158**	**167**

(1) Inclut au 30 septembre 2025 et 2024, 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. Clients et autres créances d'exploitation

	Au 30 septembre 2025		Au 30 septembre 2024	
(En millions d'euros)	Brut	Net	Brut	Net
Clients	475	429	562	508
Clients factures à établir	170	170	169	168
Fournisseurs avances & acomptes	100	100	98	98
Créances de TVA	59	59	56	56
Créances sur cession d'immobilisations	3	2	4	3
Autres créances	23	23	25	25
TOTAL	**830**	**783**	**913**	**858**

La répartition par maturité des créances clients est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Créances non échues	266	295
Créances échues de moins de 30 jours	62	76
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	65	117
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	28	19
Créances échues de plus de 1 an	8	1
TOTAL DE CRÉANCES CLIENTS NETTES	**429**	**508**

Les encours du Programme de titrisation sont présentés en note 7.17.1.

7.13. Impôts différés

Les impôts différés, classés au bilan consolidé en actifs et passifs non courants, au 30 septembre 2025 et 2024 par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Provisions pour congés payés	9	9
Autres provisions et charges non déductibles	55	41
Provisions pour retraites	20	20
Activation de reports déficitaires [1]	83	65
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF	**167**	**135**
Ecarts d'évaluation d'actifs et de passifs [2]	(60)	(59)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**107**	**76**

(1) Inclut principalement :au 30 septembre 2025 : 64 millions d'euros nets au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 13 millions d'euros de reports déficitaires d'Elior NA. La réestimation de la recouvrabilité de ces actifs d'impôts différés a continué d'être effectuée sur la base du Plan d'affaires actualisé à 5 ans ; au 30 septembre 2024 : 57 millions d'euros nets au titre des reports déficitaires d'Elior Group.

(2) Impôts différés relatifs à la mise 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.

Les reports déficitaires non activés au 30 septembre 2025 se présentent comme suit :

(En millions d'euros)	Montant des reports déficitaires (base)	Montant des reports déficitaires non activés (base)
France	435	185
Etats-Unis [1]	119	72
Italie	112	112
Espagne	48	37
UK	6	1
Inde	9	-
TOTAL	**729**	**407**

(1) Inclut uniquement les pertes fiscales au niveau Fédéral

Les pertes fiscales générées dans les juridictions sus mentionnées sont indéfiniment reportables, à l'exception de pertes réalisées aux États-Unis avant 2016 pour un montant de 20 millions de dollars U.S. qui expireront en 2036.

7.14. Autres actifs courants

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Charges constatées d'avance	41	46
Créances diverses	19	23
TOTAL	**60**	**69**

7.15. Provisions

Les provisions se décomposent de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Engagements liés au personnel	70	74
Non-renouvellement des concessions	11	11
Autres provisions	10	18
Provisions non courantes	**91**	**103**
Risques commerciaux	3	-
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	12	16
Provision pour réorganisation	6	9
Engagements liés au personnel	7	7
Autres provisions	22	25
Provisions courantes	**49**	**57**

7.15.1. Engagements de retraites et avantages assimilés

7.15.1.1. Synthèse des provisions et descriptif des régimes

	Plans de retraites et avantages assimilés	
(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Provision en début d'exercice	**81**	**81**
Charge nette de l'exercice	9	8
Gain lié à une réduction de régime	-	-
Prestations et contributions versées	(6)	(5)
Variation de périmètre	-	(1)
Pertes et (gains) actuariels reconnus en capitaux propres	(6)	(2)
Écarts de conversion	(1)	-
Provision en fin d'exercice	**77**	**81**
Dont courant	7	7
Dont non courant	70	74

Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages.

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 défini selon la catégorie, l'année de naissance et la durée d'assurance nécessaire pour permettre la liquidation d'une pension Sécurité Sociale sans abattement, conformément à la réforme des retraites de 2023. Avec les dispositifs carrière longue, cela conduit à un âge de retraite central de 65 ans pour les cadres et 63 ans pour les non-cadres pour les générations 1968 et après. Selon les âges d'entrées dans le groupe des salariés, cela peut conduire à des âges de retraite différents.

La réforme des retraites n'avait eu aucun impact significatif sur la détermination des provisions pour indemnités de fin de carrière au 30 septembre 2023.

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 sont applicables aux salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés 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). À chaque clôture d'exercice, les droits définitivement acquis aux salariés sont valorisés selon les conditions légales et intégralement provisionnés. Depuis le 1er janvier 2007 et suite à un changement de législation en Italie les droits des salariés peuvent, à l'initiative de ces derniers, être transférés à l'état italien ou à des fonds d'assurances privés.

Au 30 septembre 2025, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(En millions d'euros)	France	Angleterre	Italie	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	67	24	3	7	101
Juste valeur des actifs du régime	-	(36)	-	-	(36)
Impact du plafonnement de l'actif (IFRIC 14)	-	12	-	-	12
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	**67**	**-**	**3**	**7**	**77**
Paiements	*(4)*	*-*	*(1)*	*-*	*(6)*
Durée moyenne (en années)	*10*	*20*	*4*	*20*	*NA*

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 1 million d'euros (voir note 7.15.1.4).

7.15.1.2. Eléments du compte de résultat et de l'état du résultat global

Compte de résultat

(En millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Coût des services :	**-**	**-**
- Coût des services rendus au cours de la période	(9)	(9)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	-	-
- Autres coûts ou reprises	2	4
Coût financier net :	**-**	**-**
- Coût financier relatif à l'engagement	(4)	(5)
- Rendement relatif aux actifs du régime	2	2
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	**(9)**	**(8)**

État du Résultat Global (ERG)

(En millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
OUVERTURE	**6**	**4**
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :		
- Lié au rendement des actifs de couverture	1	1
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite :		
- Lié au changement dans les hypothèses démographiques	7	-
- Lié au changement dans les hypothèses financières (*)	6	(2)
- Lié aux ajustements liés à l'expérience	(4)	3
- Lié au plafonnement de l'actif (IFRIC 14)	(4)	-
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	**6**	**2**
Variation de périmètre	-	-
CLÔTURE	**12**	**6**

* Pour l'exercice 2025-2024, les taux d'actualisation sont de 3,75% contre 3,45% pour l'exercice 2024-2023.

7.15.1.3. Évolution des engagements et des actifs de couverture

	Valeur actuelle de l'obligation		Juste valeur des actifs du plan		Provisions nettes pour retraites et avantages assimilés	
(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
A L'OUVERTURE	**108**	**113**	**(27)**	**(32)**	**81**	**81**
Coût des services rendus	9	9	-	-	9	9
Coût financier	4	4	(2)	(2)	2	2
Réévaluation - (gains)/pertes actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	(7)	-	-	-	(7)	-
- de changement dans les hypothèses financières	(6)	2	-	-	(6)	2
- des ajustements liés à l'expérience	4	(3)	-	-	4	(3)
- lié au rendement des actifs de couverture	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	(4)	(13)	-	7	(4)	(6)
Cotisations effectuées par l'employeur	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(6)	(6)	1	-	(5)	(6)
Variation de périmètre	-	1	-	-	-	1
Écarts de conversion	(1)	1	1	(1)	-	-
Autres (Impact du plafonnement de l'actif)	1	1	4	2	5	3
A LA CLÔTURE	**101**	**108**	**(24)**	**(27)**	**77**	**81**
Obligation partiellement financée	24	27	(24)	(27)	-	-
Obligation non financée	77	81	-	-	77	81

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2025-2026, soient de l'ordre de 7 millions d'euros au titre des plans à prestations définies payés directement par l'entreprise aux employés, contre 8 en 2024-2025.

7.15.1.4. Actifs du régime

	Répartition des actifs au 30 Septembre		Juste valeur des actifs au 30 Septembre	
(En % et en millions d'euros)	2025	2024	2025	2024
Trésorerie et équivalents	14%	17%	5	6
Actions	47%	47%	17	17
Titres de créances	22%	22%	8	8
Immobilier	17%	14%	6	5
Contrats d'assurance	-	-	-	-
TOTAL	**100%**	**100%**	**36**	**36**

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Elior ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2025, le rendement réel des actifs est de 1,6 million d'euros.

7.15.1.5. Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

Pays	France		Italie	
	2025	2024	2025	2024
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail		TFR (Indemnités de fin de carrière)	
Taux d'actualisation	3,8%	3,5%	3,8%	3,5%
Taux de progression des salaires	2,8%	2,8%	2,5%	N/A

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	3,75%	AA rated bonds
Royaume-Uni	6,00%	AA rated bonds in the iBoxx sterling corporate bond index

Sensibilité des provisions de retraite aux hypothèses clés retenues

L'analyse de sensibilité des provisions pour retraites aux principales hypothèses actuarielles au 30 septembre 2025 est présentée comme suit :

Hypothèses *(En millions d'euros)*	France	Italie	Espagne	Angleterre
Taux d'actualisation				
• Augmentation de 0,5%	(2)	-	-	(2)
• Diminution de 0,5%	3	-	-	2
Taux de progression des salaires				
• Augmentation de 0,5%	3	-	-	-
• Diminution de 0,5%	(2)	-	-	-

7.15.1.6. 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 12 millions d'euros pour l'exercice 2024-2025 similaire aux 12 millions d'euros pour l'exercice 2023-2024.

7.15.2. Provisions pour réorganisation

Au 30 septembre 2025, les provisions pour réorganisation de 6 millions d'euros concernent essentiellement des provisions en France et en Espagne. En France, elles incluent principalement une provision résiduelle de 1 million d'euros en France relative au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (« PSE ») de septembre 2020.

7.15.3. 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.

7.15.4. Provisions pour risques et litiges

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires, de contrôles fiscaux, sociaux ou administratifs. Une provision est enregistrée à chaque fois qu'un risque constitue une obligation vis-à-vis d'un tiers dont le passif potentiel susceptible d'en résulter peut être estimé avec une précision suffisante.

En janvier 2022, un premier jugement a condamné l'une de nos filiales en Italie à payer 5 millions d'euros dans le cadre d'un contentieux fiscal avec l'administration fiscale italienne relatif à la TVA sur l'année 2014-2015. En mai 2022, un second jugement en appel défavorable a été rendu. Il a été fait appel de cette décision auprès de la Cour Suprême mais le risque de paiement de ce redressement a été estimé plus probable qu'improbable. Aucun nouvel élément n'est intervenu sur l'exercice 2024-2025. En conséquence, la provision de 5 millions d'euros a été maintenue au 30 septembre 2025.

7.16. Dettes financières

7.16.1. Dettes financières

La dette financière du Groupe comprend principalement les emprunts et dettes bancaires suivantes :

- une dette obligataire senior d'un montant total de 659 millions d'euros qui se décompose en :
  - une souche de 159 millions d'euro à échéance juillet 2026, d'un coupon de 3,75 %
  - une souche de 500 millions d'euro à échéance mars 2030 d'un coupon de 5,625 % ;
- une dette bancaire garantie par l'Etat français (PGE) d'un montant initial de 225 millions d'euros amortie depuis octobre 2023, à 113 millions d'euros au 30 septembre 2025, avec une échéance finale en mars 2027. Le coût moyen pondéré de cette dette est 2,13 % (incluant la garantie de l'Etat français)
- une ligne de crédit renouvelable multidevises de 430 millions d'euros, dont 159 millions d'euros de disponibilités sur les 430 millions d'euros seront débloqués au remboursement de la souche de 159 millions d'euros de dette obligataire 2026, à taux variable Euribor flooré à 0 % majoré d'une marge standard de 2,75 % pour les tirages en euro et/ou à taux variable SOFR flooré à 0 % plus une marge de 2,95 % pour les tirages en dollar américain. Au 30 septembre 2025, 115 millions d'euros étaient tirés avec une échéance en octobre 2025. La ligne est à échéance septembre 2029.
- une dette résultant d'un programme de titrisation de créances commerciales de 2024. Le plafond de ce programme a été augmenté de 360 à 800 millions d'euros suite au refinancement de septembre 2024. Ce programme, qui portait initialement sur les créances détenues par cinq filiales françaises et quatre filiales espagnoles du périmètre restauration collective ainsi que deux filiales françaises du périmètre multiservices, porte désormais sur les créances détenues par cinq filiales françaises, quatre filiales espagnoles, cinq filiales anglaises et deux filiales italiennes du périmètre restauration collective ainsi que six filiales françaises du périmètre multiservices. Le montant maximal du programme a par ailleurs été augmenté à 800 millions d'euros (360 millions d'euros avant l'extension de septembre 2024) et son échéance repoussée à septembre 2027. Les créances commerciales sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB, qui recède ensuite lesdites créances à un fonds commun de titrisation (« le FCT »). Dans le cadre de cette opération, l'Acquéreur mandate chaque filiale participante pour assurer, pour le compte de l'Acquéreur, le recouvrement des créances que ladite filiale lui aurait préalablement cédées. Ce mandat peut être résilié, soit à l'égard de la seule filiale concernée, en cas de survenance de certains événements affectant cette seule filiale, soit à l'égard de toutes les filiales participantes, en cas de survenance d'autres événements affectant l'opération dans sa globalité. La résiliation du mandat de recouvrement entraîne la notification de la cession aux débiteurs concernés. L'Acquéreur règle ses achats de créances mensuellement aux cédants. Les cédants peuvent, durant cette période, utiliser librement les encaissements qui sont perçus sur des comptes bancaires dédiés à l'opération et ouverts aux noms des cédants. Chaque mois, à chaque date de règlement durant la période renouvelable, l'éventuel excès du montant des encaissements reçu par les cédants par rapport au montant du prix d'acquisition des nouvelles créances transférés est versé à l'Acquéreur. La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des cédants, Elior Group S.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice. L'opération de titrisation contient des engagements usuels pour ce type de financement, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe et des performances du portefeuille de créances. L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Group S.A. pour les montants

dus à l'Acquéreur par les cédants pour un montant maximum en capital de 816 millions d'euros, de sûretés sur les comptes bancaires utilisés par les cédants pour collecter les créances ainsi que de gages-espèces venant couvrir certains risques spécifiques.

Cette opération de titrisation comporte deux "sous-programmes". Un premier "sous-programme" (« Programme On ») au titre duquel Elior Group S.A. (Elior Participations avant la restructuration de septembre 2024) supporte les premières pertes liées aux créances cédées via la souscription de parts subordonnées émises par le FCT, et un second "sous-programme" (« Programme Off ») au sein duquel les pertes liées aux créances cédées ne sont pas supportées par le Groupe.

Au titre du Programme On, le Groupe 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 classés en dettes financières courantes conformément à *IAS 1 - Présentation des États Financiers* alors que les caractéristiques du contrat et le niveau d'encours minimum en cours d'une année peuvent être considérés à long-terme.

Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins une décote reflétant notamment le coût de financement jusqu'au règlement.

Au 30 septembre 2025, l'encours des créances titrisées au sein du Programme *On*, s'élevait à 135 millions d'euros.

Au titre du Programme Off, les risques de crédit et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur moyennant une décote appliquée aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, le risque de dilution a été considéré comme non significatif et donc un risque non-attaché aux créances.

Au 30 septembre 2025, les créances déconsolidées s'élèvent à 443 millions d'euros.

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe (y compris les dettes de loyers IFRS 16) en valeur de remboursement (hors amortissement des frais d'émission d'emprunt) et par échéances aux 30 septembre 2024 et 2025.

		Au 30 septembre 2025				Au 30 septembre 2024	
(En millions d'euros)	Devise d'émission	Dette courante	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
Obligations	€	-	500	-	500	-	550
Prêt garanti par l'Etat	€	-	56	-	56	-	113
Emprunts bancaires	€/$	-	117	1	118	-	224
Emprunts et dettes financières diverses	€/$/£	-	2	-	2	-	2
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES		**-**	**675**	**1**	**676**	**-**	**889**
DETTES DE LOYERS NON COURANTES	€/$/£/₹	**-**	**94**	**14**	**108**	**-**	**129**
Obligations	€	159	-	-	-	-	-
Titrisation et affacturage	€/£	136	-	-	-	190	-
Prêt garanti par l'Etat	€	56	-	-	-	56	-
Emprunts bancaires	€/$	5	-	-	-	72	-
Découverts bancaires[1]	€/$/£	43	-	-	-	10	-
Titres de créances	€	81	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	€/$/£	1	-	-	-	-	-
DETTES FINANCIÈRES COURANTES		**481**	**-**	**-**	**-**	**328**	**-**
DETTES DE LOYERS COURANTES	€/$/£/₹	**53**	**-**	**-**	**-**	**65**	**-**
TOTAL DETTES FINANCIÈRES		**534**	**769**	**15**	**784**	**393**	**1 018**

(1) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie

7.16.2. 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 côtés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

			Au 30 septembre 2025		Au 30 septembre 2024	
(En millions d'euros)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		86	86	82	82
Actifs financiers non courants		Niv 3	72	72	94	94
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés		Niv 2	1	1	1	1
Clients et autres créances d'exploitation	✓		783	783	858	858
Autres actifs courants	✓		70	70	79	79
Actif d'impôt exigible	✓		18	18	15	15
Trésorerie		Niv 1	195	195	142	142
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		1 143	1 170	1 211	1 213
Instruments financiers dérivés		Niv 2	7	7	8	8
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	6	6	11	11
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		639	639	658	658
Dettes sur immobilisations	✓		15	15	13	13

7.16.3. Valeur comptable et juste valeur de la dette financière

La valeur comptable (incluant l'amortissement des frais d'émission d'emprunt) et la juste valeur de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

		Au 30 septembre 2025		Au 30 septembre 2024	
(En millions d'euros)	Devise d'émission	Montant au coût amorti	Montant en juste valeur	Montant au coût amorti	Montant en juste valeur
Obligations	€	493	512	549	546
Prêt garanti par l'Etat	€	56	56	112	113
Emprunts bancaires	€/$	114	119	224	224
Emprunts et dettes financières diverses	€/$/£	2	2	2	2
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES		**665**	**689**	**887**	**885**
DETTES DE LOYERS NON COURANTES	€/$/£/₹	**108**	**108**	**129**	**129**
Obligations	€	159	159	-	-
Titrisation et affacturage	€/£	133	136	186	190
Prêt garanti par l'Etat	€	56	56	56	56
Emprunts bancaires	€/$	5	5	72	72
Découverts bancaires	€/$/£	43	43	10	10
Titres de créances	€	81	81	-	-
Emprunts et dettes financières diverses		1	1	-	-
DETTES FINANCIÈRES COURANTES		**478**	**481**	**324**	**328**
DETTES DE LOYERS COURANTES	€/$/£/₹	**53**	**53**	**65**	**65**

7.16.4. Évolution des emprunts et dettes financières

L'évolution des emprunts et dettes financières au 30 septembre 2025 est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2024	Entrée de périmètre	Emission	Rembourse-ment	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2025
Obligations	549	-	492	(391)	(157)	493
Prêt garanti par l'Etat	112	-	-	-	(56)	56
Emprunts bancaires	224	5	112	(227)	-	114
Emprunts et dettes financières diverses	2	-	-	-	-	2
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	**887**	**5**	**604**	**(618)**	**(213)**	**665**
DETTES DE LOYERS NON COURANTES	**129**	**-**	**-**	**-**	**(20)**	**108**
Obligations	-	-	-	-	159	159
Titrisation et affacturage	186	-	1	(54)	(1)	133
Prêt garanti par l'Etat	56	-	-	(56)	56	56
Emprunts bancaires	72	-	3	(66)	(4)	5
Découverts bancaires	10	1	-	-	32	43
Titres de créances	-	-	81	-	-	81
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	-	-	1	1
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	**324**	**1**	**85**	**(176)**	**244**	**478**
DETTES DE LOYERS COURANTES	**65**	**-**	**-**	**(73)**	**61**	**53**

(1) Les « Autres variations » sont essentiellement constituées des nouvelles dettes de loyers liées à l'application d'IFRS 16, des flux de reclassement courant/non courant, de l'étalement des frais d'émission d'emprunts, des effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro et des variations de périmètre au cours de l'exercice.

7.16.5. Instruments financiers dérivés

	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(6)	(7)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	-	-
TOTAL	**(6)**	**(7)**
Instruments de couverture de taux	(7)	(8)
Instruments de couverture de change	1	1
TOTAL	**(6)**	**(7)**

Les instruments financiers dérivés sont classés en non courant au bilan consolidé. Le montant (net de l'effet impôt) enregistré en variation dans les capitaux propres en « Autres éléments du résultat global » au titre des instruments de couverture de flux de trésorerie était de (2) millions d'euros au 30 septembre 2025 (voir note 4 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

7.16.6. Covenants financiers

Les contrats de financement moyen et long terme souscrits par Elior Group et par Elior Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers (levier financier) calculés au niveau consolidé d'Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ils ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

Le contrat régissant les Obligations *(l'« Indenture »)* contient notamment des clauses restrictives et des cas de défaut habituels sur le marché européen *High Yield*, chacun étant soumis à un certain nombre d'exceptions, de seuils et de réserves importants.

Il est notamment prévu des engagements en faveur des détenteurs d'Obligations *High Yield*, dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales de contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou procéder à toute autre distribution, effectuer tout autre paiement restreint ou investissement, octroyer des sûretés ou garanties, créer des niveaux supplémentaires d'endettement, céder des actifs, fusionner ou se consolider avec d'autres entités, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées, et consentir des garanties supplémentaires.

Ces limitations font l'objet de diverses exceptions et conditions usuelles.

Ces engagements et limitations seraient suspendus dès lors que les Obligations viendraient à être notées en catégorie *« investment grade »*, soit une notation supérieure ou égale à BBB-/Baa3.

Le Contrat de Crédit Senior contient des engagements de faire ou ne pas faire applicables aux membres du Groupe relativement usuels pour ce type de financement, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit prévoit des restrictions en termes d'acquisition, de rachats d'actions et de distribution de dividendes tant que le ratio de levier est supérieur ou égal à 4,5x.

Le Contrat de Crédit Senior contient certains engagements de *reporting*, et plus particulièrement l'obligation de fournir les comptes annuels consolidés et certifiés et les comptes semestriels consolidés.

Le Contrat de Crédit Senior et le Prêt Garanti par l'Etat (PGE) prévoient que le ratio de levier soit inférieur à 5,25x au 31 mars 2024, puis inférieur ou égal à 4,5x à partir du 30 septembre 2024 et jusqu'à la fin du contrat.

Au 30 septembre 2025, le ratio de levier était respecté à 3,3x.

Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique quelle que soit la date.

Les clauses du Prêt Garanti par l'État français reflètent les engagements et clauses restrictives du Contrat de Crédit Senior.

7.17. Gestion des risques financiers

7.17.1. Risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité en pilotant 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 centralisée, ce qui permet d'optimiser l'usage de ses liquidités. 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.

Au 30 septembre 2025, le Groupe disposait d'une trésorerie de 195 millions d'euros (contre 142 millions d'euros au 30 septembre 2024).

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 30 septembre 2025 étaient les suivantes :

- une ligne de crédit renouvelable multidevises (Euro et US Dollars) d'un montant de 430 millions d'euros mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (Senior Facilities Agreement), tirée à hauteur de 115 millions d'euros au 30 septembre 2025 ;
- un programme de titrisation de créances commerciales d'un montant de 800 millions d'euros utilisé à hauteur de 578 millions d'euros au 30 septembre 2025 (dont 443 millions d'euros de financement déconsolidé). En cas de fermeture des marchés des ABCP (*asset-backed commercial paper*), le Groupe dispose d'une ligne de liquidité de 800 millions d'euros durant 6 mois.

L'échéancier de la dette financière brute à fin septembre 2025 (valeur nominale y compris intérêts courus) est le suivant :

(En millions d'euros)	2026	2027	2028	2029	2030	> 2030	Total
Obligations	159	-	-	-	500	-	659
Prêt garanti par l'Etat	56	57	-	-	-	-	113
Emprunts bancaires	5	2	-	115	-	1	124
Découverts bancaires	43	-	-	-	-	-	43
Emprunts et dettes financières diverses	1	-	-	-	-	-	1
Titrisation	136	-	-	-	-	-	136
Titres de créances	81	-	-	-	-	-	81
Dettes de loyers	53	40	26	18	11	14	161
DETTES FINANCIÈRES	**533**	**99**	**26**	**133**	**511**	**15**	**1 318**

Les lignes bancaires confirmées non utilisées s'élèvent à 156 millions d'euros et viennent à échéance en 2026. Les autres lignes de crédit disponibles non utilisées s'élèvent à 34 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose des notations de crédit suivantes :

- **Standard & Poor's :** B+ perspective stable depuis le 20 janvier 2025 (la note précédente était B perspective positive depuis le 29 juillet 2024).
- **Fitch Ratings:** B+ perspective positive depuis le 23 octobre 2024 (Fitch a remplacé Moody's dont la dernière note du 29 Mai 2024 était B3 perspective négative).

7.17.2. Risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne et les États-Unis, représentent environ un tiers du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Les revenus et les coûts des sociétés du Groupe sont facturés et encaissés dans les devises des pays concernés. En règle générale, les sociétés du Groupe n'ont pas de créances ou de dettes significatives en devises étrangères envers des tiers. Le Groupe ne supporte donc pas de risque de change significatif sur les transactions commerciales.

Les financements externes du groupe sont pour l'essentiel libellés en euros.

La société Elior Participations SCA finance ses filiales en euro et en devises. Dans ce dernier cas, elle utilise les financements en devises et instruments dérivés appropriés pour couvrir ses expositions.

Les positions nettes des dérivés de change au 30 septembre 2025 sont de 18 millions de livres sterling empruntés, de 201 millions de dollars hongkongais prêtés et de 152 millions de dollars américains prêtés (41 millions de livres sterling empruntés, de 64 millions de dollars hongkongais prêtés et de 190 millions de dollars américains prêtés au 30 septembre 2024).

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 2025 (0,8459) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 21 millions d'euros et 1 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 2025 (1,058) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 63 millions d'euros et 3 millions d'euros.

7.17.3. Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt sur son endettement et sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières nettes.

La sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1 % des taux d'intérêt est d'environ 3 millions d'euros.

	Position de taux avant gestion		Couvertures		Position de taux après gestion		
(En millions d'euros)	Taux fixe	Taux variable	Swaps	Caps	Taux fixe	Taux capé	Taux variable
Obligation	659	-	-	-	659	-	-
Prêt garanti par l'Etat	-	113	113	-	113	-	-
Titrisation[1]	-	578	278	-	278	-	300
Revolving Credit facility	-	115	-	-	-	-	115
Titres de créances	81	-	-	-	81	-	-
Découverts bancaires et disponibilités	-	(152)	-	-	-	-	(152)
Autres	-	13	-	-	-	-	13
MONTANT NET	**740**	**667**	**391**	**-**	**1 131**	**-**	**276**

(1) La position du taux d'intérêt comprend la totalité de la titrisation et exclut les dettes de loyers IFRS 16.

7.17.4. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe se refuse à honorer ses obligations contractuelles ou soit dans l'impossibilité de le faire. Ceci entraînerait une perte financière ou une perte de liquidité pour le Groupe.

Les instruments financiers concernés sont principalement les placements de trésorerie et les instruments financiers dérivés.

Le Groupe dépose ses liquidités à vue et ne traite d'instruments dérivés qu'auprès de groupes bancaires de premier plan. De ce fait, le Groupe considère actuellement le risque de contrepartie comme extrêmement limité.

7.17.5. Risque de crédit

Le risque de crédit se matérialise lorsque le Groupe accorde un crédit à des clients. Le risque d'insolvabilité, voire de défaillance de clients, peut entraîner un non-remboursement des sommes investies et par conséquent influencer négativement le compte de résultat et les flux de trésorerie du Groupe.

La forte diversification des clients et des sites opérés réduit le risque de concentration et dilue significativement le risque de défaut. Les 10 premiers clients du Groupe représentent 12 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, les facturations sont généralement établies sur la base de prestations déjà réalisées et après acceptation des clients, ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. Enfin, une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau de chaque pays pour accélérer le recouvrement.

Enfin, pour les entités françaises, espagnoles, italiennes et anglaises au titre du compartiment « *Off* » du contrat de titrisation 2024, les risques de crédit et le coût des retards de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'acquéreur (voir note 4.7.5).

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.

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 2025, le capital de la société Elior Group SA est de 2 536 118,09 euros, divisé en 253 611 809 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

Au 30 septembre 2025, le nombre de titres d'autocontrôle détenu par Elior Group est de 217 086 actions.

Au 30 septembre 2024, le capital de la société Elior Group SA était de 2 528 702,89 euros, divisé en 252 870 289 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

Au 30 septembre 2024, le nombre de titres d'autocontrôle détenu par Elior Group était de 79 333 actions.

7.18.2. Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action *en euros*	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée *en millions d'euros*
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,30	-	0,6
Options de souscription	27-oct.-16	27-oct.-20	27-oct.-24	18,29	-	0,6
Options de souscription	6-avr.-21	6-avr.-24	6-oct.-24	8,74	-	3,0
Options de souscription	6-avr.-21	6-avr.-25	6-oct.-25	10,49	876 073	1,5
TOTAL					**876 073**	
Actions de performance	4-mai-22	-	-	N/A	-	0,8
Actions de performance	4-mai-22	-	-	N/A	-	2,3
Actions de performance	23-févr.-23	-	-	N/A	224 604	0,8
Actions de performance	23-févr.-23	-	-	N/A	512 027	2,7
Actions de performance	15-juil-25	-	-	N/A	1 014 800	1,8
Actions de performance	15-juil-25	-	-	N/A	1 392 400	2,6
TOTAL					**3 143 831**	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2025

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options du 11 mars 2016 et 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 2022

Les actions de performance attribuées le 4 mai 2022 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50 % et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions ont été vérifiées le 4 mai 2025 pour la condition de présence, au 30 septembre 2024 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2024 pour les performances externes. 394 814 actions ont été définitivement attribuées.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2023

Le 23 février 2023, le Conseil d'administration a attribué des actions de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50 % et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 23 février 2026 pour la condition de présence, au 30 septembre 2025 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2025 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 23 février 2023 s'élevait respectivement à 0,8 et 2,7 millions d'euros.

Plans d'unités de performance attribuées au cours de l'exercice 2024

Le 15 mai 2024, le Conseil d'administration a attribué des unités de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. En cas d'acquisition dans les conditions prévues, les unités de performance donnent droit uniquement au versement d'un montant payé en numéraire. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 40% 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 1er juillet 2027 pour la condition de présence, au 30 septembre 2026 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2026 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 1er juillet 2024 s'élevait respectivement à 3,1 et 4,3 millions d'euros.

Le montant total comptabilisé au 30 septembre 2024 au titre des paiements fondés sur les actions selon IFRS 2 pour l'ensemble des plans est quasi nul.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025

Le 15 juillet 2025, le Conseil d'administration a attribué des actions de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 40 % 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 15 juillet 2028 pour la condition de présence, au 30 septembre 2027 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2027 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 15 juillet 2025 s'élève respectivement à 1,8 et 2,6 millions d'euros.

7.19. Autres passifs non courants et courants

Les autres passifs non courants et courants se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Passifs sur acquisition de titres	5	5
Total autres passifs non courants	**5**	**5**
Produits constatés d'avance	39	28
Dettes sur acquisition de titres	1	6
Dettes diverses	14	13
Total autres passifs courants	**54**	**47**

Passifs sur acquisition de titres

Les passifs sur acquisition de titres s'élèvent à 5 millions d'euros au 30 septembre 2025 contre 5 millions d'euros l'an dernier.

Dettes sur acquisition de titres

Les dettes sur acquisition de titres s'établissent à 1 million d'euros au 30 septembre 2025, à comparer à 6 millions d'euros l'an dernier. Elles concernent essentiellement les Etats-Unis pour 1 million d'euros relatif aux compléments de prix à payer au titre de l'acquisition d'Elior CTY.

8. Engagements hors bilan

8.1. Garanties consenties au titre des financements bancaires et obligataires

A la date d'émission, les Obligations *High Yield* ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA et au 04 février 2025 par certaines filiales françaises, italiennes, espagnoles et anglaises d'Elior.

Le Contrat de Crédit Senior fait l'objet d'un cautionnement solidaire à la date d'émission par Elior Participations S.C.A. et le 04 février 2025, d'un cautionnement solidaire par les mêmes filiales qui garantissent les Obligations *High Yield*.

8.2. Cautions et garanties données/reçues

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Cautions sur contrats commerciaux [1]	284	227
TOTAL DES CAUTIONS ET GARANTIES DONNÉES	**284**	**227**

(1) Principalement cautions et garanties relatives à l'exécution des contrats, à des engagements de paiement de loyers ou de redevances et à des cautions de marchés remises dans le cadre de soumission d'appels d'offres

Par ailleurs, le Groupe donne et reçoit, selon les cas, des garanties d'actifs et de passifs ou assimilées dans le cadre d'acquisitions ou de cessions de participations, dans les conditions usuelles pour ce type d'opérations.

Dans l'hypothèse où les garanties données font l'objet de réclamations jugées justifiées et non encore soldées à la clôture, une provision est enregistrée à ce titre au bilan.

8.3. Engagements contractuels

Le total des engagements contractuels relatifs à des contrats de location exclus du champ d'application ou relevant des exemptions d'IFRS 16 s'élève au 30 septembre 2025 à 36 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 12 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 23 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 1 million d'euros.

De plus, le Groupe est engagé dans certains contrats à payer en complément des redevances fixes ou minimum garanti des montants variables non pris en compte dans la détermination des dettes de loyers. Ces montants variables sont généralement basés sur des taux de fréquentation ou des niveaux de chiffre d'affaires et ne peuvent donc pas être calculés pour les périodes futures.

9. Transactions avec les parties liées

9.1. Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les parties liées concernent les principaux dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

(En millions d'euros)	Montant au 30/09/2025	Montant au 30/09/2024
Enregistré en charges	**9**	**9**
Dont :		
Avantages à court terme	*7*	7
Juste valeur des options de souscription et des actions de performance	*1*	1
Autres avantages à long terme	*1*	1
Engagement au passif du bilan	**-**	**-**
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-

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.

Pour les exercices clos les 30 septembre 2025 et 2024, ils concernent les membres de l'Executive Committee, dont le Président-Directeur Général du Groupe et les membres du conseil d'administration d'Elior Group.

9.2. Transactions avec les autres parties liées

En dehors des administrateurs et membres de l'Executive Committee, les transactions avec les autres parties liées concernent essentiellement les transactions avec le Groupe Derichebourg en 2025.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2025	Au 30 septembre 2024
Revenus	19	21
Charges	1	7
Clients	10	5
Fournisseurs	-	1
Compte-courants	-	-

10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2025

En octobre 2025, le Groupe acquis une participation de 70 % dans Health Food & Beverage Group, une entreprise basée à Hong Kong. Cette acquisition permet une avancée stratégique majeure en Asie, permettant de tripler la part de marché locale dans le secteur.

Le 18 décembre 2025, le Groupe a étendu d'un an son contrat de titrisation de septembre 2027 à septembre 2028.

11. Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes mandatés par Elior Group figurant au compte de résultat de l'exercice au titre des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à 2,7 millions d'euros au 30 septembre 2025. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 2,5 millions d'euros et de 0,2 million d'euros de services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (SACC et CSRD).

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 (Deloitte et EY).

Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, représentent près de 90 %[1] 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 Deloitte et EY ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, étaient non significatifs pour l'exercice 2024-2025.

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.

	DELOITTE				EY			
	2025		2024		2025		2024	
En millions d'euros (exprimé en montant HT)	*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	0,3	21%	0,4	27%	0,2	15%	0,2	15%
• Filiales intégrées globalement	0,9	65%	1,0	67%	1,1	85%	1,1	85%
2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)								
• Emetteur	0,0	0%	0,1	6%	0,0	0%	0,0	0%
• Filiales intégrées globalement	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
3. CSRD								
• Emetteur	0,2	14%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
TOTAL	**1,4**	**100%**	**1,5**	**100%**	**1,3**	**100%**	**1,3**	**100%**
• Emetteur	0,5	36%	0,5	33%	0,2	15%	0,2	15%
• Filiales intégrées globalement	0,9	64%	1,0	67%	1,1	85%	1,1	85%

* Les services autres que la certification des comptes sont composés principalement de services requis par les textes légaux et réglementaires, de services de procédures convenues et d'attestations, de prestations rendues lors d'acquisitions ou de cessions d'entités et de consultations techniques en comptabilité, fiscalité ou sur tout autre sujet en lien avec l'audit.

1 Les comptes de certaines filiales (essentiellement les filiales acquises de DMS) sont contrôlés par des Commissaires aux comptes n'appartenant pas au réseau Deloitte ou EY ci-dessus.

12. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2025

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				
Alfred & Partners			SERV	IG
Ambios			SERV	IG
Ansamble			RC	IG
Ansamble Investissements			CORP	IG
Aprest			CORP	IG
Bercy Participations			CORP	IG
Brestmêm' Restauration			RC	IG
Comme des papas			RC	IG
Démoulin Traiteur			RC	IG
Derichebourg Accueil			SERV	IG
Derichebourg Aéronautics Services France			SERV	IG
Derichebourg Aéronautics Training France			SERV	IG
Derichebourg Biotech			SERV	IG
Derichebourg Energie			SERV	IG
Derichebourg Energie E.P.			SERV	IG
Derichebourg Espaces Verts			SERV	IG
Derichebourg FM			SERV	IG
Derichebourg Intérim			SERV	IG
Derichebourg Multiservices Holding			CORP	IG
Derichebourg Propreté			SERV	IG
Derichebourg Spectacle			SERV	IG
Derichebourg Technologies			SERV	IG
Egée Services I			RC	IG
Egée Services VII			RC	IG
Egée Services XI			SERV	IG
Egée Services XVII	EC		SERV	IG
Héritage 2	EC		AUTRES	IG
EGEE Venture			CORP	IG
Elcena			CORP	IG
Eléat Solutions			CORP	IG
Elior Alsace			RC	IG
Elior Data			CORP	IG
Elior Domicile			RC	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior F.A.3.C.				CORP	IG
Elior France SST				RC	IG
Elior Gestion				CORP	IG
Elior Immobilier				CORP	IG
Elior Immobilier 2	EC			CORP	IG
Elior Participations				CORP	IG
Elior RC France				RC	IG
Elior Réseaux				SERV	IG
Elior Restauration et Services				CORP	IG
Elior Restauration France				RC	IG
Elior Restauration Hôtellerie de Santé				SERV	IG
Elior Services FM				SERV	IG
Elior Services Propreté et Santé				SERV	IG
Elior Services Supports				SERV	IG
Elior Support				RC	IG
Elior Trésorerie				CORP	IG
Elres Appro				RC	IG
Entremets de Paris				RC	IG
Eurobar				CONC	IG
Groupe Alter Services				SERV	IG
G.S.R.				CONC	IG
L'Académie by Elior				RC	IG
L'Alsacienne de Restauration				RC	IG
Roullet Fransac	EC			AUTRES	IG
LSL		80%	80%	SERV	IG
Promain				SERV	IG
Resapro				CORP	IG
Restaurants et Sites				CONC	IG
SCI Les Hirondelles				RC	IG
Services et Santé				SERV	IG
SMR				RC	IG
Sorebou				RC	IG
Sorelez				RC	IG
Soreset				RC	IG
TPJ Creil				RC	IG
SACI North	EC	70%	70%	SERV	IG
One Place	EC	34%	34%	RC	MEE
FRANCE OUTRE MER					
Derichebourg Propreté Océan Indien	EC			SERV	IG
S.O.G.E.C.C.I.R.				RC	DISC
ALLEMAGNE					
Derichebourg Aeronautics Recruitment Germany Holding GmbH				SERV	IG
Derichebourg Aeronautics Serivces Germany GmbH				SERV	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
BELGIQUE					
SACI SRL Belgium	EC	70%	70%	SERV	IG
CANADA					
Derichebourg Aeronautique Canada Inc				SERV	IG
CHINE					
Derichebourg Aeronautics Services China				SERV	IG
ESPAGNE					
Alcil Restauración, Catering y Servicios				RC	IG
Alessa Catering Services				RC	IG
Alimentacion Saludable Gallega				RC	IG
ARCE				RC	IG
ATIS Iberica Derichebourg ATIS Aéronautique				SERV	IG
Attende Care				RC	IG
Acierta Outsourcing SL	EC			SERV	IG
Basic Servicios Educativos				RC	IG
CEE Grupo net RSC Extremadura SL				SERV	IG
Centro Especial Limpieza y Servicios net Murica				SERV	IG
Centro Especial Servicios de Limpieza Madrid				SERV	IG
Clinea Original				RC	IG
Excelent Market				RC	IG
Geriatria Siglo XXI				RC	IG
Grupo Net				SERV	IG
Hosteleria de Servicios Colectivos				RC	IG
Limpiezas Alarcon SL	EC			SERV	IG
Serunión				RC	IG
Serunion Alimentacio Saludable S.L.U.				RC	IG
Serunión Norte				RC	IG
Serunión Servicios				RC	IG
Serunión Vending				RC	IG
Servicios Integrales de Limpieza Net				SERV	IG
Singularis Catering de autor S.L.U.				RC	IG
ETATS-UNIS D'AMÉRIQUE					
530 Lounge LLC		50%	50%	RC	IG
Abigail Kirsch at Tappan Hill Inc.				RC	IG
Abigail Kirsch Connecticut LLC				RC	IG
ABL Management Inc.				RC	IG
AK 530 LLC				RC	IG
Aladdin Food Management Services LLC				RC	IG
Aladdin Food and Beverage LLC				RC	IG
Ausgael by Derichebourg LLC				SERV	IG
A'viands LLC				RC	IG
Blue Bell Enterprises Inc.				RC	IG
Brompton Group LLC				RC	IG
Corporate Chefs LLC				RC	IG
Cura Hospitality LLC				RC	IG
DC Party Rentals LLC				RC	IG
Derichebourg Aeronautics Services Inc				SERV	IG
Derichebourg Aviation Services Inc				SERV	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior CTY LLC				RC	IG
Elior Inc.				RC	IG
Elior Properties AL, LLC				RC	IG
Elior Properties IN, LLC				RC	IG
Elior Properties MS, LLC				RC	IG
Elior Property Holding LLC				RC	IG
Galaxy GP LLC				RC	IG
Galaxy Restaurants Catering Group GFS LLC				RC	IG
Galaxy Restaurants Catering Group LP				RC	IG
Galaxy Restaurants Catering Group MAM LLC				RC	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG GP LLC				RC	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG LP				RC	IG
Gourmet Acquisition Holding Inc.				RC	IG
Lancer Food and Beverage LLC				RC	IG
Lancer Food Holdings LLC				RC	IG
LiveWell with Traditions LLC				RC	IG
National Food Enterprises Inc.				RC	IG
PAFA JVLL Holding LLC		50%	50%	RC	IG
Performance Hospitality NYC LLC				RC	IG
Summit Food Service LLC				RC	IG
Traditions Prepared Meals LLC				RC	IG
TRIO Community Meals LLC				RC	IG
GRANDE-BRETAGNE					
Caterplus Services Ltd				RC	IG
Edwards & Blake				RC	IG
Elior UK				RC	IG
Elior UK Holdings				RC	IG
Elior UK Services				RC	IG
Lexington				RC	IG
Taylor Shaw Ltd				RC	IG
Waterfall Catering Group				RC	IG
Waterfall Elior Ltd				RC	IG
Waterfall Services Ltd				RC	IG
HONG-KONG					
DCK Catering Limited		56%	100%	RC	IG
Elior Hong Kong Ltd		56%	70%	RC	IG
Delicious Chef Catering Ltd		56%	100%	RC	IG
Delicious Kingdom Catering Service Ltd		56%	100%	RC	IG
Elior Asia Holding Ltd		80%	80%	RC	IG
Taste Collection International Ltd		56%	100%	RC	IG
Taste Creation Ltd		56%	100%	RC	IG
Happy Valley Property Co.Ltd	EC	56%	100%	RC	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
INDE					
Elior India				RC	IG
Elior West				RC	IG
Elior Platos	EC	67%	100%	RC	IG
ITALIE					
Elior Ristorazione				RC	IG
Elior Servizi				RC	IG
Hospes				RC	IG
Elior Immobiliare S.r.l	EC			RC	IG
LUXEMBOURG					
Ansamble crèches Luxembourg				RC	IG
Ansamble Kids Luxembourg				RC	IG
Ansamble Luxembourg				RC	IG
PORTUGAL					
Derichebourg Facility Services				SERV	IG
Safira Job				SERV	IG
Serunion Restaurantes Portugal				RC	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 RC indiquent l'activité de restauration collective*
- *Les lettres SERV indiquent l'activité de multiservices.*
- *Les lettres CORP indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.*
- *Les lettres CONC indiquent l'activité de restauration de concession.*
- *Les lettres EC indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.*
- *Les lettres DISC indiquent une entité destinée à être cédée.*
- *Les lettres AUTRES indiquent les activités annexes du groupe*

4.10. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2024-2025 - RFA

Exercice clos le 30 septembre 2025

À l'assemblée générale de la société Elior Group

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 relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2025, 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 2024 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

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risque de liquidité

Risque identifié

L'endettement financier net au 30 septembre 2025 (hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt) s'élève à M€ 1 125, dont M€ 195 de trésorerie disponible.

Les dettes financières du groupe sont présentées dans la note 7.16.1 « Dettes financières » de l'annexe aux comptes consolidés.

Celles-ci comprennent notamment une dette obligataire senior d'un montant total de M€ 659, dont M€ 159 à échéance juillet 2026 et M€ 500 à échéance février 2030, et une dette bancaire garantie par l'Etat français d'un montant restant de M€ 113 avec une échéance finale prévue en mars 2027.

La note 6.1.1 « Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2025 et au 30 septembre 2024 » de l'annexe aux comptes consolidés précise les éléments sous-tendant l'application du principe de continuité d'exploitation. La note 7.17.1. « Risque de liquidité » de l'annexe aux comptes consolidés détaille quant à elle la gestion du risque de liquidité par le groupe et les sources de liquidité du groupe, notamment la ligne de crédit renouvelable multidevises d'un montant de M€ 430 et le programme de titrisation de créances commerciales d'un montant maximal de M€ 800.

Nous avons considéré le risque de liquidité comme un point clé de l'audit, compte tenu de la structure et des conditions attachées à l'endettement et de l'importance du programme de titrisation.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les besoins de liquidité du groupe au regard des flux de trésorerie prévisionnels, des sources de financement actuelles, incluant notamment le programme de titrisation, la ligne de crédit renouvelable et les lignes de crédit existantes.

Nous avons, dans cet objectif, analysé les documents relatifs (i) aux contrats de dette bancaire et obligataire contractés, ainsi que des obligations y attenant (ratios financiers au titre des covenants bancaires) et du dernier accord intervenu avec les banques le 21 novembre 2023, (ii) aux lignes de crédit en place et disponibles et (iii) au programme de titrisation souscrit par le groupe.

Nous avons également analysé les prévisions de flux de trésorerie en prenant connaissance (i) des procédures mises en œuvre pour les élaborer et (ii) des principales hypothèses retenues par la direction 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.

Nous avons également apprécié leur caractère approprié par rapport aux réalisations de l'exercice et au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services.

Enfin, nous avons apprécié les informations, figurant dans l'annexe aux comptes consolidés, relatives :

- aux éléments décrits dans la note 6.1.1 « Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2025 et au 30 septembre 2024 »,
- à la description des dettes financières, des lignes de crédit et du programme de titrisation dans la note 7.16.1 « Dettes financières »,
- à la description des covenants financiers dans la note 7.16.6 « Covenants financiers », et
- au risque de liquidité figurant dans le paragraphe concerné de la note 7.17.1 « Risque de liquidité ».

Évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe ciblées et à reconnaître plusieurs écarts d'acquisition, qui s'élèvent à M€ 1 672 (soit 44 % du total bilan) au 30 septembre 2025. Ces derniers 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 aux comptes consolidés (note 6.8 « Tests de dépréciation et perte de valeurs ») :

- les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels, ainsi que celles des écarts d'acquisition, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif ait subi une perte de valeur ;
- chaque année, au 30 septembre, un test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé. Le cas échéant, une perte de valeur est comptabilisée pour ramener la valeur comptable des UGT et groupes d'UGT auxquels est affecté l'écart d'acquisition, à sa valeur recouvrable estimée ;
- cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité, calculée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, fondés sur des prévisions budgétaires retenues 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.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des modalités d'établissement de l'estimation des valeurs d'utilité appliquées par le groupe au regard des normes comptables appropriées en vigueur.

Nous avons pris connaissance des tests de dépréciation réalisés par le groupe.

S'agissant de la valeur comptable retenue pour les UGT et groupes d'UGT testés par le groupe, nous avons rapproché celle-ci des éléments sous-tendant la comptabilité.

S'agissant des éléments sous-tendant la valeur recouvrable déterminée par le groupe :

- au titre des projections de flux de trésorerie sur cinq ans, nous avons apprécié :
  - le caractère approprié de ces projections par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services,
  - la fiabilité du processus d'établissement de ces projections, et
  - 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 ;

La détermination de la valeur d'utilité des écarts d'acquisition repose très largement sur le jugement de la direction du groupe, et en particulier sur les trois hypothèses suivantes :

- les prévisions budgétaires à cinq ans,
- les taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans, et
- les taux d'actualisation.

Comme indiqué dans la note 7.9.2 « Test de valeurs et analyse de sensibilité », la direction du groupe a retenu les principales hypothèses suivantes pour la détermination des valeurs recouvrables :

- développement commercial axé sur une croissance à forte rentabilité ;
- investissements soutenant la croissance de l'activité dans un modèle faiblement capitalistique et améliorant la productivité ;
- poursuite des synergies commerciales.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et en particulier la détermination des prévisions budgétaires à cinq ans, des taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et des taux d'actualisation appliqués, comme un point clé de l'audit.

- au titre des taux de croissance retenus au-delà de cinq ans et des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie attendus : nous avons inclus un expert en évaluation dans notre équipe d'audit afin d'apprécier 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.

Nous avons, en outre, effectué une analyse critique de la sensibilité de la valeur d'utilité retenue par le groupe à une variation de ses principales hypothèses, et apprécié l'information figurant en annexe à ce titre. Plus généralement, nous avons apprécié l'information présentée dans les notes 6.8 « Tests de dépréciation et perte de valeurs » et 7.9 « Ecarts 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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué nº 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Elior Group par votre assemblée générale du 20 mars 2020 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 28 février 2024 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 30 septembre 2025, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la deuxième année.

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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Commentaires sur l'exercice 2024-2025

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2024-2025 - RFA

Paris-La Défense, le 18 décembre 2025

Les commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
Frédéric Gourd	Aude Boureau	Pierre Abily	Quentin Sené

4.11. Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2025

Compte de resultat

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2025	Exercice clos au 30/09/2024
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	1.1.3.1	37 652	33 522
Production immobilisée			
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits			
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION		**37 652**	**33 522**
Charges d'exploitation			
Achats consommés			
Autres charges d'exploitation		-43 606	-32 602
Impôts et taxes		-357	-255
Charges de personnel		-10 557	-7 653
Dotations aux amortissements et provisions			
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		**-54 520**	**-40 511**
Résultat d'exploitation		**-16 868**	**-6 988**
Produits financiers		439 887	254 422
Charges financières		-49 972	-42 383
RÉSULTAT FINANCIER	**1.1.3.2**	**389 915**	**212 039**
Produits exceptionnels		0	5 498
Charges exceptionnelles		-275	-5 502
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**1.1.3.3**	**-275**	**-4**
Impôts sur les bénéfices	1.1.3.4	78 463	27 217
RÉSULTAT NET		**451 236**	**232 264**

Commentaires sur l'exercice 2024-2025

Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2025

Bilan – actif

			Exercice clos au 30/09/2025			Exercice clos au 30/09/2024
(en milliers d'euros)	Note		Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	1.1.4.1	1.1.4.2	3 866	1 866	2 000	2 000
Immobilisations corporelles	1.1.4.1	1.1.4.2	7	5	2	-
Immobilisations financières	1.1.4.3	1.1.4.4	3 635 678	1 004 915	2 630 763	2 302 809
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ			**3 639 551**	**1 006 786**	**2 632 765**	**2 304 809**
Avances et acomptes versés			-		-	-
Clients et comptes rattachés			2 372		2 372	2 105
Autres créances		1.1.4.5	360 990		360 990	239 296
Valeurs mobilières de placement			735		735	551
Disponibilités			98		98	162
Charges constatées d'avance			458		458	111
TOTAL ACTIF CIRCULANT			**364 653**		**364 653**	**242 225**
Écarts de conversion actif			124		124	242
TOTAL DE L'ACTIF			**4 004 328**	**1 006 786**	**2 997 543**	**2 547 277**

Bilan – passif

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2025	Exercice clos au 30/09/2024
Capital		2 536	2 536
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 124 431	2 124 431
Réserves		178	178
Report à nouveau		-512 086	-744 350
Résultat de l'exercice		451 236	232 264
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1.1.4.8**	**2 066 295**	**1 615 061**
Produits des émissions de titres participatifs			
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**1.1.4.10**	**224**	**342**
Emprunts et dettes financières		914 792	908 359
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		7 167	7 081
Autres dettes		9 050	16 434
TOTAL DES DETTES	**1.1.4.11**	**931 010**	**931 874**
Écarts de conversion passif		14	
TOTAL DU PASSIF		**2 997 543**	**2 547 277**

4.11.1. Faits caractéristiques survenus durant l'exercice

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

4.11.1.1. Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Elior Group est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2025, Elior Group est détenue à 48,17 % par le Groupe Derichebourg, et à 51,75 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société Elior Group est la société mère du groupe Elior.

4.11.1.2. Évènements significatifs de l'exercice 2024-2025

Remboursement du Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros

Le Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros a été intégralement remboursé par anticipation au 31 décembre 2024 grâce au financement issu du contrat de titrisation conclu le 30 septembre 2024.

Emission Obligataire « High Yield » de 500 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 500 millions d'euros à échéance mars 2030 et portant intérêt à 5,625%. Le produit de cette émission obligataire a permis de financer le remboursement de 391 millions d'euros suite à l'offre de rachat des 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire senior à échéance juillet 2026.

Facilités de crédit renouvelable multidevises de 430 millions d'euros

Le 4 février 2025, Elior Group a également conclu une nouvelle convention de crédit renouvelable multidevises en euro et en dollar U.S. pour 430 millions d'euros (RCF) à échéance septembre 2029.

Apport des titres DMS Holding à Elior Participations 450 millions d'euros

Dans le cadre d'une réorganisation juridique du Goupe, les titres DMS Holding détenus par Elior Group SA ont été apportés conformément au traité d'apport du 15 mai 2025 à sa fililale Elior Participations pour 450 millions d'euros. Cet apport a été rémunéré en actions Elior Participations.

4.11.2. Principes, règles et méthodes comptables

4.11.2.1. Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2025 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) et selon le principe de continuité d'exploitation compte tenu des prévisions de trésorerie à 12 mois.

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2024-2025 sont identiques à ceux de l'exercice 2023-2024. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

4.11.2.2. Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes :

Immobilisations corporelles et incorporelles

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

- Logiciels 1 à 6 ans
- Agencements et aménagements des constructions 5 à 10 ans
- Matériel et Outillages 5 à 7 ans
- Matériel informatique 3 à 4 ans

Participations et autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charge de l'exercice.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées. Cette dernière est généralement déterminée sur la base de la valeur recouvrable des actifs du Groupe évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Le cas échéant, lorsque la valeur d'inventaire est négative, en complément de la dépréciation des titres, les autres actifs sont dépréciés et, si nécessaire, une provision pour risques est constituée.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées pour leur prix d'acquisition et, lorsque nécessaire, sont dépréciées sur la base du cours de bourse moyen du dernier mois ou à la valeur probable de négociation pour des titres non cotés.

Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecarts de conversion ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés à la valeur nominale. Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge pour la totalité dans l'exercice au cours du duquel ils ont été engagés.

Provisions

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, Elior Group a une obligation et qu'il est probable que cette obligation provoquera une sortie de ressource sans contrepartie au moins équivalente attendue de celle-ci et dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque le service est rendu.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les éléments de charges et produits de l'activité courante dont la nature et les montants présentent un caractère non récurrent.

Intégration fiscale

Elior Group a opté depuis 2006 pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95 % prévu aux articles 223 A, 235 ter et 223 L6 du Code Général des Impôts.

Les sociétés filiales supportent une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur leurs résultats propres comme si elles étaient autonomes fiscalement. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe en raison de l'intégration sont appréhendées par la société intégrante de la façon suivante : les économies d'impôt imputables aux déficits des filiales intégrées fiscalement bénéficient temporairement à la société intégrante.

Dans l'hypothèse où les filiales concernées redeviennent bénéficiaires, les économies d'impôt liées à l'utilisation de leurs déficits fiscaux leur sont restituées dans les mêmes conditions que si elles étaient autonomes fiscalement.

Engagements de retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « engagements financiers ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

Identité de la société consolidante

Au 30 septembre 2025, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

4.11.3. Notes sur le compte de résultat

4.11.3.1. Chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Étranger	Montant au 30/09/25	Montant au 30/09/24
Animation du groupe et prestations de services	16 106	9 004	25 110	20 921
Refacturation de personnel	3 982		3 982	2 782
Refacturation de coûts d'assurances	6 590	1 320	7 910	8 842
Refacturations diverses	596	54	650	978
TOTAL	**27 274**	**10 378**	**37 652**	**33 522**

4.11.3.2. Résultat financier

	Montant au 30/09/25	Montant au 30/09/24
Dividendes et produits financiers reçus des filiales	17	229
Intérêts et produits assimilés	439 870	254 192
Intérêts et charges assimilées	-49 972	-42 383
TOTAL	**389 915**	**212 039**

Suite à l'évaluation des titres de participations de Elior Participations au 30 septembre 2025, une reprise de provision pour dépréciation a été comptabilisée pour 346 millions d'euros.

4.11.3.3. Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/25	Montant au 30/09/24
Cessions d'immobilisations		-5 495
Reprises sur provisions et dépréciations exceptionnelles		5 495
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles		
Divers	-275	-4
TOTAL	**-275**	**-4**

4.11.3.4. 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 25 % et s'analyse comme suit pour l'exercice 2025 :

(en milliers d'euros)	30/09/25
Charge d'impôt du Groupe	-4 286
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	75 872
Crédit impôt	1 761
Autres	
PRODUIT NET DE L'EXERCICE	**73 347**

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/25	impôt dû	Résultat net au 30/09/25	Résultat net au 30/09/24
Résultat courant	373 048		373 048	205 051
Résultat exceptionnel	-275		- 275	-4
Produit d'impôt		78 463	78 463	27 217
Crédit impôt famille				
TOTAL	**372 773**	**78 463**	**451 236**	**232 264**

4.11.4. Notes sur le bilan

4.11.4.1. État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant au 30/09/24	Augmentation	Diminution	Montant au 30/09/25
Immobilisations incorporelles	3 866	-	-	3 866
Immobilisations corporelles	4	3	-	7
TOTAL	**3 870**	**3**	**-**	**3 873**

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.

4.11.4.2. État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/24	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/25
Immobilisations incorporelles	1 866	-	-	1 866
Immobilisations corporelles	5	-	-	5
TOTAL	**1 871**	**-**	**-**	**1 871**

4.11.4.3. État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/24	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/25
Titres de participation	2 194 069	453 384	452 885	2 194 568
Créances sur participations	1 378 255		40	1 378 215
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts	59			59
Actions propres en voie d'annulation	-			-
Dépôts	81 446	62 821	81 432	62 835
TOTAL	**3 653 832**	**516 205**	**534 358**	**3 635 678**

4.11.4.4. État des dépréciations

Détail des postes	Montant au 30/09/24	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/25
Titres de participation	1 351 022	11	346 119	1 004 914
Créances sur participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Actions propres en voie d'annulation				
Dépôts				
TOTAL	**1 351 022**	**11**	**346 119**	**1 004 914**

Elior Group détient essentiellement Elior Participations, société qui détient elle-même les autres entités du Groupe. Au 30 septembre 2025, le capital de la société Elior Participations est composé d'actions dont la société détient 332 694 769 actions pour une valeur brute totale de 2 190 515 milliers d'euros, les 3 autres actions étant détenues par des associés commanditaires sous forme de prêts de consommation d'actions.

La société détient par ailleurs 500 actions de Bercy Participations pour une valeur totale de 462 milliers d'euros.

Le financement externe du Groupe Elior qui consiste essentiellement en un PGE, un emprunt obligataire à haut rendement, une convention de crédit SFA du 4 février 2025 et un programme de NEU CP est totalement porté par la société Elior Group, à l'exclusion des lignes de revolving à tirer sur Elior Participations. La société Elior Group assure le financement des besoins du Groupe en dollars et en euros au moyen de prêts inter-compagnies. Les montants de ces prêts s'élevaient au 30 septembre 2025 à 1 378 millions d'euros.

4.11.4.5. Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/25	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	1 441 109	63 050	1 378 059
Clients et comptes rattachés	2 372	2 372	
Autres créances	5 288	5 288	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	1 677	1 677	
Groupe et associés	351 382	351 382	
Charges constatées d'avance	458	458	
TOTAL	**1 802 285**	**424 226**	**1 378 059**

4.11.4.6. Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/25
Clients, factures à établir	1 803
Autres créances	302
TOTAL	**2 105**

4.11.4.7. Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/25
Charges d'exploitations	89
Charges financières	369
TOTAL	**458**

4.11.4.8. Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/24	Affectation Résultat 9/24	Distribution	Augmentation de capital [1]	Réduction de capital	Résultat au 30/09/25	Montant au 30/09/25
Capital	2 536						2 536
Primes d'émission et d'apport	2 124 431						2 124 431
Réserves	179						179
Report à nouveau	-744 349	- 232 264					-512 085
Résultat	232 264	232 264				451 236	451 236
TOTAL	**1 615 061**					**451 236**	**2 066 297**

(1) après imputation des frais d'émission net d'impôts

4.11.4.9. Composition du capital social

	Montant au 30/09/24	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/25
Nombre d'actions	**253 611 809**			**253 611 809**
MONTANT	**2 536 118**			**2 536 118**

Au 30 septembre 2025, le capital de la société Elior Group SA est de 2 536 118,09 euros divisé en 253 611 809 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

Au 30 septembre 2025, le nombre de titres d'auto-contrôle détenu par Elior Group est de 217 086 actions.

4.11.4.10. Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/2024	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2025
Autres provisions pour risques et charges	100			100
Provisions pour impôts	-			-
Provisions pour perte de change	242	123	242	123
Provisions pour dépréciation des titres	1 351 022	11	346 119	1 004 914
TOTAL	**1 351 364**	**134**	**346 361**	**1 005 137**
Dont dotations et reprises				
• *d'exploitation*				
• *financières*		*134*	*346 361*	
• *exceptionnelles*				

Les provisions pour pertes de change sont relatives aux écarts de change liés aux comptes-courants en dollar US et en livres sterling. Les provisions pour dépréciation des titres concernent Elior Participations et Bercy Participations.

4.11.4.11. Montants et échéances des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/25	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dette obligataire	661 995	161 995	500 000	
Dette bancaire	194 775	138 525	56 250	
Dettes financières diverses	58 022		58 022	
Fournisseurs	7 167	7 167		
Autres dettes	9 050	9 050		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées				
Produits constatés d'avance				
TOTAL	**931 009**	**316 737**	**614 272**	

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2025 comprennent :

- une dette obligataire senior d'un montant total de 159,5 millions d'euros à échéance juillet 2026. Le coupon de cette dette est de 3,75 % ;
- une dette obligataire senior d'un montant total de 500 millions d'euros dont à échéance mars 2030. Le coupon de cette dette est de 5,625 % ;
- une dette bancaire garantie par l'État français (PGE) d'un montant total de 112,5 millions d'euros amortissable avec une échéance finale prévue en mars 2027. Le coût moyen pondéré de cette dette est 2 % (incluant la garantie de l'État français) ;
- Une dette de billets de trésorerie (commercial papers) d'un montant total de 81 millions d'euros, dont 52 m€ à échéance octobre 2025 et 29 m€ à échéance décembre 2025. Le coût moyen pondéré de cette dette est de 3,29% ;
- une dette de 58 millions d'euros résultant du contrat de titrisation 2024 de créances commerciales et correspondant au dépot de garantie (part "junior"). Ce programme, qui portait initialement sur les créances détenues par cinq filiales françaises et quatre filiales espagnoles du périmètre restauration collective ainsi que deux filiales françaises du périmètre multiservices, porte désormais sur les créances détenues par cinq filiales françaises, quatre filiales espagnoles, cinq filiales anglaises et deux filiales italiennes du périmètre restauration collective ainsi que six filiales françaises du périmètre multiservices. Le montant maximal du programme a par ailleurs été augmenté à 800 millions d'euros (360 millions avant l'extension de septembre 2024) et son échéance repoussée à septembre 2027. La restructuration de septembre 2024 conserve les sous-programmes « On » et « Off », ce dernier permettant un traitement déconsolidant des créances cédées. Les créances commerciales sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB, qui recède ensuite lesdites créances à un fonds commun de titrisation (« le FCT »). Dans le cadre de cette opération, l'Acquéreur mandate chaque filiale participante pour assurer, pour le compte de l'Acquéreur, le recouvrement des créances que ladite filiale lui aurait préalablement cédées. Ce mandat peut être résilié, soit à l'égard de la seule filiale concernée, en cas de survenance de certains événements affectant cette seule filiale, soit à l'égard de toutes les filiales participantes, en cas de survenance d'autres événements affectant l'opération dans sa globalité. La résiliation du mandat de recouvrement entraîne la notification de la cession aux débiteurs concernés. L'Acquéreur règle ses achats de créances mensuellement aux cédants. Les cédants peuvent, durant cette période, utiliser librement les encaissements qui sont perçus sur des comptes bancaires dédiés à l'opération et ouverts aux noms des cédants. Chaque mois, à chaque date de règlement durant la période renouvelable, l'éventuel excès du montant des encaissements reçu par les cédants par rapport au montant du prix d'acquisition des nouvelles créances transférés est versé à l'Acquéreur. La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des cédants, Elior Group S.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice. L'opération de titrisation contient des engagements usuels pour ce type de financement, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe et des performances du portefeuille de créances. L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Group S.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les cédants pour un montant maximum en capital de 816 millions d'euros, de sûretés sur les comptes bancaires utilisés par les cédants pour collecter les créances ainsi que de gages-espèces venant couvrir certains risques spécifiques. Cette opération de titrisation comporte deux "sous-programmes". Un premier "sous-programme" (« Programme On ») au titre duquel Elior Group S.A. (Elior Participations avant la restructuration de septembre 2024) supporte les premières pertes liées aux créances cédées via la souscription de parts subordonnées émises par le FCT, et un second "sous-programme" (« Programme Off ») au sein duquel les pertes liées aux créances cédées ne sont pas supportées par le Groupe. Au titre du Programme On, le Groupe continue d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins une décote reflétant notamment le coût de financement jusqu'au règlement. Au 30 septembre 2025, l'encours des créances titrisées au sein du Programme *On*, s'élevait à 135 millions d'euros. Au titre du Programme Off, les risques de crédit et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur moyennant une décote appliquée aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Au 30 septembre 2025, les créances du Programme Off s'élèvent à 482 millions d'euros.

Le prochain test du ratio de levier est au 31 mars 2026.

Le tableau ci-dessous présente les dettes fournisseurs (hors provisions) par tranche de délai de paiement.

Montant et échéance des dettes fournisseurs	Total	0 jour	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	61 jours et +
Fournisseurs hors Groupe	343	133	108	22	80
Fournisseurs d'immobilisations					
Fournisseurs Groupe	1 109	1 038	5	1	65
TOTAL	**1 452**	**1 171**	**113**	**23**	**145**

4.11.4.12. Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/25
Dettes financières, intérêts courus	4 288
Fournisseurs et comptes rattachés	4 391
Dettes fiscales et sociales	5 194
Clients, Avoirs à établir	1 050
TOTAL	**14 922**

4.11.5. Autres informations

4.11.5.1. Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/25
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	2 194 567
Prêts	1 378 215
Clients et comptes rattachés	2 372
Comptes courants financiers	309 400
Créances fiscales	41 982
Autres créances	
TOTAL	**3 926 536**
PASSIF	
Fournisseurs	4 406
Dettes fiscales	
Autres dettes	1 335
TOTAL	**5 741**
COMPTE DE RÉSULTAT	
Charges financières	-4 895
Produits financiers	92 463

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale. Les transactions avec les parties liées intervenues sur la période ne présentent pas une importance significative et ont été conclues à des conditions normales de marché.

4.11.5.2. Engagements financiers

4.11.5.2.1. Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

Depuis que l'ANC a autorisé en novembre 2021 l'utilisation de la méthode indiquée dans le document de travail de l'IFRIC de mai 2021 pour l'évaluation des engagements de retraite, il a été décidé dès l'exercice 2021-2022 d'adopter la méthode « IFRIC » pour l'établissement des comptes sociaux de la société.

Selon cette méthode, l'engagement correspond à un prorata sur la durée minimale génératrice des droits acquis par le salarié à sa date de départ à la retraite dans le régime. Cette méthode est celle requise dans le référentiel des normes IFRS utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe Elior.

Cet engagement a été calculé pour les IFC sur la base d'un mode de départ volontaire et d'un âge de départ à la retraite défini selon la catégorie, l'année de naissance et la durée d'assurance nécessaire pour permettre la liquidation d'une pension Sécurité Sociale sans abattement, conformément à la réforme des retraites de 2023. Avec les dispositifs carrière longue, cela conduit à un âge de retraite central de 65 ans pour les cadres et 63 ans pour les non-cadres pour les générations 1968 et après. Selon les âges d'entrées dans le groupe des salariés, cela peut conduire à des âges de retraite différents.

La valeur des engagements au titre des indemnités de départ à la retraite calculée au 30 septembre 2025 s'élève à 1 232 012 euros.

Les hypothèses actuarielles utilisées sont les suivantes :

- Taux d'actualisation 3,75 %
- Taux de progression des salaires 2,80 %

Le taux d'actualisation retenu est obtenu par référence aux taux de rendement des obligations émises par des entreprises notées AA.

4.11.5.2.2. Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group attribués :

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites[1]	Juste valeur estimée *en millions d'euros*
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,30	-	0,6
Options de souscription	27-oct.-16	27-oct.-20	27-oct.-24	18,29	-	0,6
Options de souscription	6-avr.-21	6-avr.-24	6-oct.-24	8,74	-	3,0
Options de souscription	6-avr.-21	6-avr.-25	6-oct.-25	10,49	876 073	1,5
TOTAL					**876 073**	
Actions de performance	4-mai-22	-	-	N/A	-	0,8
Actions de performance	4-mai-22	-	-	N/A	-	2,3
Actions de performance	23-févr.-23	-	-	N/A	224 604	0,8
Actions de performance	23-févr.-23	-	-	N/A	512 027	2,7
Actions de performance	15-juil-25	-	-	N/A	1 014 800	1,8
Actions de performance	15-juil-25	-	-	N/A	1 392 400	2,6
TOTAL					**3 143 831**	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2025

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options de 11 mars 2016 et 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 2022

Les actions de performance attribuées le 4 mai 2022 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50 % et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions ont été vérifiées le 4 mai 2025 pour la condition de présence, au 30 septembre 2024 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2024 pour les performances externes. 394 814 actions ont été définitivement attribuées.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2023

Le 23 février 2023, le Conseil d'administration a attribué des actions de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50 % et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 23 février 2026 pour la condition de présence, au 30 septembre 2025 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2025 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 23 février 2023 s'élevait respectivement à 0,8 et 2,7 millions d'euros.

Plans d'unités de performance attribuées au cours de l'exercice 2024

Le 15 mai 2024, le Conseil d'administration a attribué des unités de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. En cas d'acquisition dans les conditions prévues, les unités de performance donnent droit uniquement au versement d'un montant payé en numéraire. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 40% 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 1er juillet 2027 pour la condition de présence, au 30 septembre 2026 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2026 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 1er juillet 2024 s'élevait respectivement à 3,1 et 4,3 millions d'euros.

Le montant total comptabilisé au 30 septembre 2024 au titre des paiements fondés sur les actions selon IFRS 2 pour l'ensemble des plans est quasi nul.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2025

Le 15 juillet 2025, le Conseil d'administration a attribué des actions de performance aux membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 40 % 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 plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 15 juillet 2028 pour la condition de présence, au 30 septembre 2027 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2027 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 15 juillet 2025 s'élève respectivement à 1,8 et 2,6 millions d'euros.

4.11.5.2.3. Autres engagements

A la date d'émission de l'emprunt « High Yield », les obligations ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA.

4.11.5.3. Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au 30/09/24	Au 30/09/25
Cadres	19	20
TOTAL	**19**	**20**

4.11.5.4. Filiales et participations

Liste des filiales et participations *(Montant en milliers d'euros)*	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
Participations										
Bercy Participations[1]	37	4	100%	462	47		-	-	5	17
Elior Participations[1]	13 045	355 892	100%	2 190 515	1 186 017	1 378 000	-	116	-274 945	-

(1) Exercice du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025, données sociales

4.11.5.5. Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Écart de conversion	124	32
Provisions		
Allègement net de la dette future d'impôt		
Déficits reportables fiscalement avant intégration		
Déficits reportables fiscalement après intégration	**433 009**	**111 825**

4.11.5.6. Rémunération des administrateurs

Le montant de la rémunération versée aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 599 020 euros.

4.11.5.7. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2025

En octobre 2025, le Groupe acquis une participation de 70 % dans Health Food & Beverage Group, une entreprise basée à Hong Kong. Cette acquisition permet une avancée stratégique majeure en Asie, permettant de tripler la part de marché locale dans le secteur.

Le 18 décembre 2025, le Groupe a étendu d'un an son contrat de titrisation de septembre 2027 à septembre 2028.

4.11.5.8. Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DÉTAIL *(Montant en Euros)*	Exercice 01/10/2020 30/09/2021	Exercice 01/10/2021 30/09/2022	Exercice 01/10/2022 30/09/2023	Exercice 01/10/2023 30/09/2024	Exercice 01/10/2024 30/09/2025
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 741 442	1 724 442	2 528 703	2 536 118	2 536 118
Nombre des actions ordinaires existantes	172 444 229	172 444 229	252 870 289	253 611 809	253 611 809
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	18 381 194	14 902 733	17 936 739	33 522 346	37 652 444
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	1 399 831	8 153 844	34 276 638	63 264 843	27 032 528
Impôt sur les bénéfices	26 884 974	35 290 252	23 332 542	27 217 107	78 463 005
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	28 666 424	(1 178 187 462)	(205 268 261)	232 263 572	451 236 667
Droit des associés commandités	-	-	-	-	-
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Résultat par action					
Résultat avant impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,01	0,05	0,14	0,25	0,11
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,17	(6,83)	(0,81)	0,92	1,78
Dividende distribué à chaque action	0,29	-	-	-	-
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	16	13	12	19	20
Montant de la masse salariale de l'exercice	9 484 897	5 611 556	7 270 968	5 062 018	7 131 963
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	4 074 036	2 338 007	3 588 537	2 591 052	3 424 599

4.12. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2024-2025

Exercice clos le 30 septembre 2025

À l'Assemblée Générale de la société Elior Group

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 relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2025, 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 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées, figurant au bilan au 30 septembre 2025 pour un montant net de 1 190 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 les principales filiales du Groupe, incluant dorénavant les sociétés issues de l'acquisition de Derichebourg Multiservices en 2023.

Comme indiqué dans la note 4.11.2.3 « Méthodes d'évaluation - Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire de ces actifs qui correspond à la valeur d'usage pour la société 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.

La valeur d'inventaire est généralement déterminée sur la base de la valeur recouvrable des actifs du Groupe évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. 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).

La valeur d'inventaire des titres au 30 septembre 2025 a conduit la société à constater une reprise nette de provision pour dépréciation pour un montant de 346 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de l'audit, en raison du poids de ces actifs dans le bilan, de l'importance des

jugements de la direction et des incertitudes dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère approprié de l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation et des créances rattachées, nos travaux ont consisté principalement à examiner la justification de la méthode d'évaluation retenue par la direction pour l'estimation de ces valeurs et les éléments chiffrés utilisés.

L'évaluation des titres de participation d'Elior Participations repose sur des éléments prévisionnels ; à ce titre, nous avons apprécié :

- le caractère approprié des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport aux réalisations de l'exercice et au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services,
- 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ELIOR GROUP par l'assemblée générale du 20 mars 2020 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS et du 28 février 2024 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 30 septembre 2025, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le

cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 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, le 18 décembre 2025
Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit		DELOITTE & ASSOCIES	
Pierre ABILY	Quentin SENE	Frédéric GOURD	Aude BOUREAU

4.13. Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 30 septembre 2025

À l'assemblée générale de la société Elior Group

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

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 à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société TBD Finances, société contrôlée par la famille Derichebourg, et la société Elior Participations, détenue à 100% par votre société

- **Contrat de licence de marques**

Nature, objet et modalités

Dans la continuité de la réalisation de l'opération de rapprochement stratégique entre les sociétés Elior et Derichebourg, votre conseil d'administration du 16 décembre 2024 a autorisé la conclusion d'un contrat de licence de marques entre la société TBD Finance (le « Concédant »), contrôlée par la famille Derichebourg, et la société Elior Participations (le « Licencié »), dont le capital est directement et indirectement intégralement détenu par votre société.

Ce contrat a été signé le 15 septembre 2025, a pris effet rétroactivement le 1er janvier 2025 et restera en vigueur pour une durée de dix ans. Ce contrat contient une franchise de redevance de neuf mois à compter de sa date d'effet, et de ce fait, aucun montant n'a été facturé au Licencié au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

A titre de redevances, le Licencié paie au Concédant durant l'exécution de ce contrat la somme globale annuelle de 0,037 % du chiffre d'affaires consolidé du Licencié.

Sur la base de ce qui précède, le coût annuel estimé pour la société Elior Participations est de € 1 800 000.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : il considère que la mise en place d'une identité visuelle unifiée permettrait aux partenaires et clients du groupe de mieux appréhender le large éventail de services proposés et de mieux mettre en avant les synergies possibles pour chaque client.

Avec la société Derichebourg Environnement, actionnaire de votre société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et la société Elior Data, filiale détenue à 100 % par votre société

- **Nouveau contrat de prestation de services « IT »**

Nature, objet et modalités

Au terme du contrat de prestation de services « IT » conclu le 17 avril 2023 et décrit dans la seconde partie du présent rapport, Elior Data, filiale de la société Elior Group (nouveau bénéficiaire des services en lieu et place de la société Derichebourg Multiservices Holding (DMS), suite à une restructuration interne réalisée le 1er octobre 2024), a fait part

au prestataire d'un besoin de maintenir certaines prestations pour une durée dépassant celle dudit contrat.

Ce contrat, autorisé par votre conseil d'administration du 16 décembre 2024, a été signé le 15 septembre 2025, a pris effet rétroactivement le 18 avril 2025, et restera en vigueur pour une durée de douze mois, renouvelables vingt-quatre mois au plus par tranche de six mois.

En contrepartie de la fourniture des services, la société Elior Data paie au prestataire un coût mensuel calculé sur la base des prestations et des outils associés fournis par le prestataire.

Le coût annuel facturé à la société Elior Data au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025 est de € 198 370.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : il considère que l'accord permet de faire bénéficier le groupe Elior du soutien des infrastructures et des solutions Derichebourg le temps de l'intégration de DMS et qu'il a été conclu à des conditions de coût et de durée usuelles.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Derichebourg, actionnaire de votre société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et la société Derichebourg Environnement

1. Contrat de prestation de services « Services »

Nature, objet et modalités

Dans le cadre d'un protocole d'accord, un contrat de prestation de services a été conclu le 17 avril 2023 entre, d'une part, les sociétés Derichebourg et Derichebourg Environnement (les « Prestataires ») et, d'autre part, la société Derichebourg Multiservices Holding (DMS), filiale de la société Elior Group. En effet, votre société a souhaité bénéficier de certains services du groupe Derichebourg à titre transitoire, afin de faciliter l'intégration de DMS et de ses filiales au sein des sociétés détenues par votre société. Ces services portent sur un support en matière juridique, sociale et financière.

Ce contrat de prestation de services, autorisé par votre conseil d'administration du 3 mars 2023, a pris effet le 18 avril 2023 pour une durée de douze mois, pouvant être étendue pour une durée n'excédant pas six mois renouvelables deux fois au plus.

En contrepartie de la fourniture des services, la société DMS paie aux Prestataires un prix mensuel calculé sur la base du coût des prestations et des outils associés fournis par les Prestataires auquel s'ajoute une marge de 5 %.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025, la fourniture de ces services a continué jusqu'au terme du contrat le 18 avril 2025.

Le coût annuel facturé à la société DMS au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025 est de 99 137,50€.

2. Contrat de prestation de services « IT »

Nature, objet et modalités

Dans le cadre du protocole d'accord, un contrat de prestation de services « IT » a été conclu le 17 avril 2023 entre, d'une part, les sociétés Derichebourg et Derichebourg Environnement (les « Prestataires ») et, d'autre part, la société DMS. En effet, votre société a souhaité bénéficier de certains services du groupe Derichebourg à titre transitoire afin de faciliter l'intégration de DMS et de ses filiales au sein de votre société. Ces services portent sur un support en matière de systèmes d'information.

Ce contrat de prestation de services « IT » autorisé par votre conseil d'administration du 3 mars 2023, a pris effet le 18 avril 2023 pour une durée de douze mois, pouvant être étendue pour une durée n'excédant pas six mois renouvelables deux fois au plus.

En contrepartie de la fourniture des services, la société DMS paie aux Prestataires un prix mensuel calculé sur la base du coût des prestations et des outils associés fournis par les Prestataires auquel s'ajoute une marge de 5 %.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2025 et à la suite d'une restructuration interne, la société Elior Data, filiale de la société Elior Group, s'est substituée à la société DMS en qualité de bénéficiaire en date du 1er octobre 2024. Cet accord a pris fin au cours de l'exercice, certains services ayant besoin d'être prolongés au-delà de cette période, un nouveau contrat a été conclu le 15 septembre 2025 et vous est présenté dans la première partie du présent rapport.

Le coût annuel facturé à la société DMS au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025 est de 1 168 000€.

Avec la société TBD Finances, société contrôlée par la famille Derichebourg et la société Derichebourg Multiservices Holding

Contrat de licence de marques

Nature, objet et modalités

Dans le cadre du protocole d'accord précité, un contrat de licence de marques a été conclu le 17 avril 2023 entre les sociétés TBD Finances (le « Concédant ») et DMS (le « Licencié »), afin de permettre au Licencié d'avoir le droit non-exclusif d'exploiter certaines marques sur le territoire de certains pays (les « Marques »).

Ce contrat, autorisé par votre conseil d'administration du 3 mars 2023, a pris effet le 18 avril 2023 et restera en vigueur pour une durée de dix ans.

A titre de redevances, le Licencié paie au Concédant durant l'exécution de ce contrat la somme globale annuelle de 0,12 % du chiffre d'affaires consolidé du Licencié.

Le coût annuel facturé à la société DMS au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2025 est de 1 230 000 €.

Avec la société Derichebourg, actionnaire de votre société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %

Accord de gouvernance

Nature, objet et modalités

Dans le cadre du protocole d'accord précité, un accord de gouvernance, autorisé par votre conseil d'administration du 3 mars 2023, a été signé le 17 avril 2023, afin d'organiser les relations entre votre société et la société Derichebourg au sein de votre société, ainsi que d'acter les engagements pris par ces sociétés.

Cet accord de gouvernance, autorisé par votre conseil d'administration du 3 mars 2023, a pris effet le 18 avril 2023 et le restera jusqu'à la première des dates suivantes :

- le cinquième anniversaire de la date de réalisation (soit le 18 avril 2028) ;
- la date à laquelle la société Derichebourg ne détiendrait plus aucun titre de votre société.

Les dispositions concernant le plafonnement des droits de vote et la sélection et la désignation des administrateurs indépendants continueront de s'appliquer jusqu'au huitième anniversaire de la date de réalisation (soit le 18 avril 2031).

Paris-La Défense, le 18 décembre 2025

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
Frédéric Gourd	Aude Boureau	Quentin Séné	Pierre Abily

04

Commentaires sur l'exercice 2024-2025

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

05

Information sur la société et son capital

5.1. Renseignements concernant Elior Group 346

5.1.1. Objet social (article 2 des Statuts) 346
5.1.2. Exercice social (article 22 des Statuts) 346
5.1.3. Organes de direction 346
5.1.4. Direction générale (article 18 des statuts) 350
5.1.5. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 351
5.1.6. Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des Statuts) 351
5.1.7. Assemblées générales (article 20 des Statuts) 352
5.1.8. Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle 352
5.1.9. Identification des actionnaires et franchissements de seuils 353
5.1.10. Clauses particulières régissant les modifications du capital social 353
5.1.11. Règles applicables à la modification des Statuts 353

5.2. Le capital social - RFA 354

5.2.1. Capital social émis et capital social autorisé mais non émis 354
5.2.2. Titres non représentatifs de capital 360
5.2.3. Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions 360
5.2.4. Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital autorisé mais non émis 362
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 362
5.2.6. Historique du capital social 362

5.3. L'actionnariat de la Société - RFA 363

5.3.1. Structure de l'actionnariat au 30 septembre 2025 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2024/2025 363
5.3.2. Structure de l'actionnariat au 31 octobre 2024 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2023/2024 et jusqu'au 31 octobre 2024 364
5.3.3. Structure de l'actionnariat au 30 novembre 2023 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2022/2023 et jusqu'au 30 novembre 2023 364
5.3.4. Droit de vote des actionnaires 364
5.3.5. Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société 365
5.3.6. Accords susceptibles d'entrainer un changement de contrôle 365
5.3.7. Structure de contrôle 365

5.1. Renseignements concernant Elior Group

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société, des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'attributions gratuites d'actions ou encore de la réduction de capital opérée par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions, ainsi qu'à l'occasion de l'approbation de l'apport des activités de Derichebourg Multiservices à la Société le 18 avril 2023 (cf. section 3.1.1.1), et portant principalement sur :

- une limitation des droits de vote de tout actionnaire à 30% en assemblée générale sur toute résolution concernant les administrateurs indépendants. À la date du présent Document, cette limitation ne concerne que Derichebourg SA ;
- une modification de la limite d'âge des dirigeants mandataires sociaux ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 19 novembre 2025.

Les Statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français.

Les principales dispositions des Statuts et du Règlement Intérieur sont reproduites ci-après ; les versions complètes de ces documents sont disponibles sur le site internet de la Société (www.eliorgroup.com).

5.1.1. Objet social (article 2 des Statuts)

La Société a pour objet en France et à l'étranger, une activité de société holding détenant des participations financières dans toutes sociétés, entreprises ou autres entités créées ou à créer, par tous moyens.

La Société a également pour objet, directement ou indirectement, la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

5.1.2. Exercice social (article 22 des Statuts)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1er 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, selon le cas, à la majorité simple, Renforcée ou Qualifiée.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel « Gouvernement d'entreprise et rémunération », section 3.1 « Organes d'administration et de direction ».

5.1.3.2. Composition du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 2 du Règlement Intérieur)

La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

Le Conseil d'administration de la Société recherche dans sa composition l'équilibre, la compétence, la diversité et l'éthique de ses membres. Pour cela, le Conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a adopté une procédure de sélection des administrateurs permettant d'atteindre cet objectif.

En outre, dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17 du Code de commerce.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, cooptés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

Au surplus, un administrateur représentant les salariés est conformément à l'article L. 225-27-1, III (2°) du Code de commerce, désigné par le comité de groupe prévu à l'article L. 2331-1 du Code du travail.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est strictement supérieur à huit, un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités dans un délai de six mois suivant la nomination du neuvième administrateur par l'assemblée générale.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est égal ou inférieur à huit, le mandat du second administrateur représentant les salariés 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 sont pourvus dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constatera la sortie de la Société du champ de ladite obligation.

La durée des fonctions d'administrateur et d'administrateur représentant les salariés est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs (hors administrateur salarié) pour une durée inférieure à quatre ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil d'administration.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Si cette limite venait à être dépassée, à défaut de démission volontaire d'un administrateur âgé de plus de 80 ans, le plus âgé des administrateurs sera réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le cas où la limite viendrait à être dépassée par suite de la diminution du nombre d'administrateurs en fonction, ce dépassement restera sans effet s'il est procédé, dans un délai de trois mois, aux remplacements nécessaires pour que le nombre d'administrateurs en fonction ayant dépassé la limite d'âge puisse être maintenu au tiers des administrateurs en fonction, au plus.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente et pour la même durée que celle de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier par écrit sans délai à la Société, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Pour plus de précision sur le caractère indépendant des administrateurs, se référer à la section 3.1.2.1.1 du présent document.

La composition du conseil d'administration est décrite dans la section 3.1.2.1. « La composition du conseil d'administration ».

5.1.3.3. Présidence du conseil d'administration (article 17 des Statuts)

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président, nommé pour une durée qui ne peut excéder celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 80 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 80 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

5.1.3.4. Administrateur référent (article 2.2 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- faire part au conseil de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dont un administrateur lui aurait fait part, de même que de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ;
- informer le président du conseil du processus de sélection des administrateurs indépendants ; et
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

L'administrateur référent 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. L'administrateur référent a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- l'administrateur référent est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- l'administrateur référent peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- l'administrateur référent rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

L'administrateur référent organise au moins deux réunions par an (a) avec les principaux cadres dirigeants du Groupe et (b) entre les administrateurs indépendants.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

5.1.3.5. 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 et des rémunérations ;
(iii) un comité de la responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, un comité *ad hoc* (dit "comité de suivi"), composé exclusivement d'administrateurs indépendants, a été mis en place le 18 avril 2023 afin de suivre les événements pouvant donner lieu à la mise en jeu des déclarations et garanties dans le cadre de l'apport des activités Multiservices de Derichebourg à la Société, et du respect des engagements de Derichebourg pris dans ce cadre (voir section 3.1 du Document d'Enregistrement Universel).

5.1.3.6. 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.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a procédé à la nomination d'aucun censeur.

5.1.3.7. 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 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. La tenue des réunions du Conseil par lesdits moyens n'est pas applicable pour l'adoption des décisions pour lesquelles la loi exclut cette possibilité.

Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration prévues par la réglementation peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs, dans des conditions déterminées par l'article 3.1.1 du Règlement Intérieur.

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, et étant précisé que pour les décisions à la Majorité Renforcée, un membre indépendant ne peut donner pouvoir qu'à un autre membre indépendant (dans la limite d'un pouvoir par membre).

5.1.3.8. 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 attribuées au titre des mandats d'administrateurs entre ces derniers sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global alloué par l'assemblée générale et conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par celle-ci. 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 attribuée 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 80 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 80 ans.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général.

5.1.4.2. Pouvoirs du directeur général

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

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

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. À titre d'ordre interne, certaines décisions stratégiques ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord préalable exprès du conseil d'administration (voir la section 3.1.5. « Limitation des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

5.1.4.3. Directeurs généraux délégués

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 80 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 80 ans.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération des directeurs généraux délégués.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a procédé à la nomination d'aucun directeur général délégué.

5.1.5. Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

5.1.5.1. Forme des actions (article 9 des Statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5.1.5.2. Droits de vote (article 10 des Statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

5.1.5.3. Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux Statuts et aux décisions de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

5.1.5.4. Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

5.1.5.5. Limitation des droits de vote (article 10 des statuts)

Lors du vote en assemblée générale de toute résolution (i) relative à la nomination, au renouvellement, à la ratification de la cooptation ou la révocation des administrateurs qualifiés d'indépendants ou (ii) modifiant la présente disposition de l'article 10 des statuts, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par l'intermédiaire d'un mandataire, au titre des droits de vote attachés aux actions qu'il détient et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 30% du nombre total des droits de vote pouvant être exprimés, calculé après application de la présente limitation, par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'assemblée générale concernée.

Pour l'application de ces dispositions :

- le nombre total des droits de vote attachés aux actions des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, calculé avant et après application de cette limitation, est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de l'assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus s'entend (i) de ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel et (ii) de ceux attachés aux actions assimilées aux actions détenues, en application des dispositions de l'article L. 233-9, I du Code de commerce, à l'exclusion des cas visés par les paragraphes 4° et 4° bis dudit article ;
- pour les droits de vote exprimés par le président de l'assemblée générale, ne sont pas pris en compte dans les limitations prévues ci-dessus, les droits de vote qui sont attachés à des actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues ;

Cette limitation de droit de vote deviendra caduque, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires :

- à compter du 18 avril 2031 ; et
- dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir à l'issue d'une offre publique d'acquisition au moins les deux tiers du nombre total des actions ou des droits de vote de la Société.

5.1.6. Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des Statuts)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les Statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

5.1.7. Assemblées générales (article 20 des Statuts)

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

5.1.7.1. Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

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.

Toutefois, Derichebourg SA, actionnaire de référence de la Société, a pris des engagements de conservation et de *standstill* concernant sa participation au capital de la Société (voir section 3.1.4 du Document d'Enregistrement Universel).

5.1.9. Identification des actionnaires et franchissements de seuils

5.1.9.1. Procédure d'identification des actionnaires (article 13 des Statuts)

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

À ce titre, la Société peut demander à tout moment dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur les informations concernant le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

5.1.9.2. Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L 233-10 et suivants du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

L'actionnaire devra fournir un certain nombre d'informations dans cette déclaration.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3%.

Le détail des franchissements de seuils légaux qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé figure à la section 5.3.1 du présent 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.

Toutefois, l'article 10 des statuts prévoit qu'aucun actionnaire ne peut exprimer plus de 30% du nombre total des droits de vote pouvant être exprimés lors du vote en assemblée générale de toute résolution (i) relative à la nomination, au renouvellement, à la ratification de la cooptation ou la révocation des administrateurs qualifiés d'indépendants ou (ii) modifiant ledit paragraphe de l'article 10.

5.2. Le capital social - RFA

5.2.1. Capital social émis et capital social autorisé mais non émis

Au 30 septembre 2025, le capital s'élève à 2 536 118,09 euros, divisé en 253 611 809 actions d'un (1) centime d'euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie. La société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement portant sur une part significative de son capital.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations données par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation ou de réduction de capital en cours de validité.

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
28 février 2024	**16ème**	**Délégation de compétence :** émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. **Titres concernés :** actions ordinaires, et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, de la Société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social **Durée :** 26 mois. **Montant total nominal maximum :** 1 264 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 50 % du capital social de la Société à la date d'établissement des projets de résolutions). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 17ème, 18ème,20ème et 22ème résolutions de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou de toute autre résolution adoptée par une assemblée générale précédente ayant le même objet que celles visées ci-avant et encore en vigueur à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 (à l'exclusion des résolutions ayant prévu un plafond autonome). **Montant nominal maximum de titres de créance :** 600 millions d'euros. Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu des 17ème et 18ème résolutions de l'Assemblée Générale du 28 février 2024. 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.	Délégation de compétence non utilisée au 30 septembre 2025

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
28 février 2024	**17eme**	**Délégation de compétence :** émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier). **Titres concernés :** actions ordinaires, et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créances, de la Société ou, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, de toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social. **Durée :** 26 mois. **Montant total nominal maximum :** 505 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 20 % du capital social de la Société à la date d'établissement des projets de résolutions). Ce montant nominal total constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 18ème et 20ème résolutions de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou de toute autre résolution adoptée par une assemblée générale précédente ayant le même objet que celles visées ci-avant et encore en vigueur à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 (à l'exclusion des résolutions ayant prévu un plafond autonome). 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 16ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution. **Montant nominal maximum de titres de créance :** 300 millions d'euros. Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu de la 18ème résolution de ladite Assemblée Générale. 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 16ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024. **Prix d'émission :** au moins égal : (i) à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, ou (ii) dans la limite de 10% du capital par an, à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des deux dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, en vertu de la 19ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024. 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.	Délégation de compétence non utilisée au 30 septembre 2025

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
28 février 2024	**18ème**	**Délégation de compétence :** délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier. **Titres concernés :** actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance. Conformément à l'article L 228-93 du Code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital **Durée :** 26 mois. **Montant total nominal maximum :** 252 000 euros (soit, à titre indicatif, 10 % du capital social de la Société à la date d'établissement des projets de résolutions). 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 17èmee résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le sous-plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution, (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution. Au surplus, ce montant nominal constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu de la 20ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, de toute autre résolution adoptée par une assemblée générale précédente ayant le même objet et encore en vigueur à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 (à l'exclusion des résolutions ayant prévu un plafond autonome). **Montant nominal maximum de titres de créance :** 300 millions d'euros 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 16e résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 et le sous-plafond global d'émission de titres de créances fixé par la 17ème résolution de ladite Assemblée Générale. **Prix d'émission :** au moins égal : (i) à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, ou (ii) dans la limite de 10% du capital par an, à la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des deux dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %, en vertu de la 19ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024. 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.	Délégation de compétence non utilisée au 30 septembre 2025

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
28 février 2024	**19ème**	**Autorisation :** règle dérogatoire de prix en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre des 17ème et 18ème résolutions **Durée :** 26 mois. **Plafond :** 10 % du capital par an. **Règle dérogatoire de prix :** moyenne pondérée des cours de l'action de la société lors des deux dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de 10%. **Justification :** Cette règle dérogatoire de prix permettrait au Conseil de disposer d'une certaine souplesse dans la détermination de la moyenne pondérée de référence au moment de la fixation du prix d'émission en fonction de l'opération et de la situation de marché. En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'assemblée générale.	Autorisation non utilisée au 30 septembre 2025
28 février 2024	**20ème**	**Délégation de pouvoirs :** augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature d'actions ou de valeurs mobilières consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange. **Durée :** 26 mois. **Montant total maximum :** 10 % du capital social de la Société. 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 17e résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le sous-plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution, sur (ii) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18e résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le sous-plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution, et sur (iii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16ème résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution. En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'assemblée générale.	Délégation de pouvoirs non utilisée au 30 septembre 2025

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
28 février 2024	**21ème**	**Délégation de compétence :** augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise (sous forme d'attributions d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes). **Durée :** 26 mois. **Montant maximum de l'augmentation de capital :** les sommes pouvant être incorporées au capital à la date du Conseil d'administration faisant usage de la délégation. Ce plafond constitue un plafond autonome et ne tient pas compte du montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire (en ce compris les ajustements) pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.	Délégation de compétence non utilisée au 30 septembre 2025
28 février 2024	**22ème**	**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. **Titres concernés :** actions ordinaires de la Société ou toute autre valeur mobilière donnant, immédiatement ou à terme, accès à des actions ordinaires de la Société ou de toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social. **Durée :** 26 mois. **Plafond :** 3 % du capital au jour de l'utilisation de cette délégation. 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 16e résolution de l'Assemblée Générale du 28 février 2024 ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution. **Prix de souscription :** égal à 70 % de la moyenne pondérée des cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan d'épargne est inférieure à 10 ans, et à 60 % de cette moyenne lorsque ladite durée d'indisponibilité est supérieure ou égale à 10 ans. Le Conseil pourra décider de substituer tout ou partie de l'abondement et/ou, le cas échéant, de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre et pourra décider, en cas d'émission de titres à émettre au titre de l'abondement et/ou, le cas échéant, de la décote, d'incorporer au capital les réserves, bénéfices ou primes nécessaires à la libération desdites actions. 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.	Délégation de compétence non utilisée au 30 septembre 2025

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
23 février 2023	**17ème**	**Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre,** emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. **Durée :** 38 mois. **Plafond :** 3% du capital social au jour de la décision d'attribution. **Bénéficiaires :** membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce de la Société et/ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce. Les mandataires sociaux de la Société y inclus le président-directeur général ne pourront se voir attribuer gratuitement des actions au titre de cette autorisation. **Période d'acquisition :** l'acquisition des actions ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition qui sera fixée par le conseil d'administration sans pouvoir être inférieure à trois ans. **Conditions d'attribution :** l'acquisition par chaque bénéficiaire des actions attribuées devra nécessairement être soumise à une condition de présence et/ou à des conditions de performance quantitative et/ou extra-financière (RSE) déterminées par le conseil d'administration. Les conditions de performance quantitatives seront établies par référence à un objectif de croissance d'un ou plusieurs agrégats financiers consolidés ou de l'activité concernée, déterminées par le conseil d'administration, tels que chiffre d'affaires, résultat net, free cash-flow, bénéfice net par action et / ou *total shareholder return* (TSR), dans chaque cas calculé sur trois exercices.	Autorisation utilisée le 23 février 2023 à hauteur de 1 % du capital social au jour de la décision d'attribution et le 15 juillet 2025 à hauteur de 0,93 % du capital social au jour de la décision d'attribution (cf. section 3.3.2.7)
28 janvier 2025	**12ème**	**Autorisation :** réduction du capital par annulation d'actions. **Durée :** 24 mois. **Plafond :** 10% du capital de la Société par périodes de 24 mois.	Autorisation non utilisée au 30 septembre 2025

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 28 janvier 2025, 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 des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 253 611 809 euros et dans la limite d'un nombre maximal d'actions ne pouvant représenter plus de 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société. Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 10 euros (hors frais d'acquisition). Cette autorisation a mis fin à la précédente autorisation, de même nature, conférée au conseil d'administration, en date du 28 février 2024.

L'acquisition de ces actions peut être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la Société, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation en tout ou partie, dans le cadre d'une réduction de capital et conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou 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 de plans d'options d'achat d'actions, de plans d'attribution gratuite d'actions, d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, conformément aux articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail, ou d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés et Groupements d'Intérêt Economique qui lui sont liés ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la pratique admise par la réglementation ; ou
- 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) Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale mixte du 28 février 2024 pour opérer sur ses actions (15ème résolution), la Société a procédé, entre le 22 novembre 2024 et le 25 novembre 2024 inclus, au rachat d'un total de 481 760 actions propres au prix moyen unitaire pondéré de 2,6781 euros, aux fins de la mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions.

Par décision du 3 mai 2025 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 26 février 2021 aux termes de sa 18ème résolution, le président - directeur général a procédé à l'attribution de 394 814 actions aux bénéficiaires du plan d'attributions d'actions de performance Elior Group 2022, prélevées parmi ces actions auto-détenues (cf. section 3.3.2.7).

(2) Par décision en date du 28 janvier 2025, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 28 janvier 2025, en vue de l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société, par Natixis Oddo BHF, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation. Au 30 septembre 2025, les moyens affectés pour la mise en œuvre de ce contrat sont de 507 565,44 euros (dont 129 957 titres au cours de clôture de 2,64 euros et 163 959,13 euros disponibles).

Du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025, la Société a effectué les mouvements suivants dans le cadre de ce contrat de liquidité :

- achat de 2 927 052 actions pour un montant global de 8 423 933,25 euros et un cours moyen de 2,88 euros ;
- vente de 2 876 245 actions pour un montant global de 8 324 719,26 euros et un cours moyen de 2,89 euros.

Depuis le 28 janvier 2025, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors du contrat de liquidité susvisé.

5.2.3.2. Bilan du programme de rachat d'actions

Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la Société au cours de l'exercice 2024/2025 :

Nombre d'actions achetées	2 927 052
Cours moyen des achats	2,88 €
Nombre d'actions vendues	2 876 245
Cours moyen des ventes	2,89 €
Montant des frais de négociation	0 €
Nombre d'actions auto-détenues au 30 septembre 2025	217 086
Pourcentage du capital représenté par les actions auto-détenues au 30 septembre 2025	0,09 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 30 septembre 2025	573 975 €
Valeur évaluée au cours d'achat des actions auto-détenues au 30 septembre 2025	573 975 €
Valeur nominale des actions auto-détenues au 30 septembre 2025 par objectif :	
• annulation	0
• croissance externe	1,83 €
• couverture des valeurs mobilières donnant accès au capital	0
• couverture des engagements au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution du cours	869,46 €
• couverture de l'actionnariat salarié	0
• animation du titre	1 299,57 €
Nombre d'actions utilisées par objectif :	
• annulation	0
• croissance externe	0
• couverture des valeurs mobilières donnant accès au capital	0
• couverture des engagements au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution du cours	481 760
• couverture de l'actionnariat salarié	0
• animation du titre	5 803 297

Il est précisé que depuis le 28 janvier 2025, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors du contrat de liquidité mentionné à la section 5.2.3.1 ci-dessus.

Au 30 septembre 2025, les actions auto-détenues sont affectées aux objectifs suivants : mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions (86 946 actions), animation du titre (129 957 actions), et de façon marginale, un reliquat d'actions affectées à la croissance externe (183 actions).

Au cours de l'exercice, il n'a été procédé à aucune réallocation d'actions à d'autres objectifs.

5.2.3.3. Autres titres donnant accès au capital

La Société n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'action ou action de performance autres que celles attribuées par la Société dans le cadre des plans décrits à la section 3.3.2.7 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.

5.2.6. Historique du capital social

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital *(en €)*		Montants successifs du capital *(en €)*	Nombre cumulé d'actions
		Montant Nominal par action	Montant total (Prime incluse)		
20/03/2023	Attribution gratuite d'actions	0,01	2 692,78	1 727 135,07	172 713 507
18/04/2023	Rémunération en actions d'un apport à la Société	0,01	801 567,82	2 528 702,89	252 870 289
08/04/2024	Attribution gratuite d'actions	0,01	7 415,20	2 536 118,09	253 611 809

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- l'augmentation de capital du 20 mars 2023 résultant de l'attribution gratuite d'actions des plans 2020/1 et 2020/2 (décrites en section 3.3.3.7 du document d'enregistrement universel 2022/2023) ;
- l'augmentation de capital du 18 avril 2023 résultant de la rémunération de l'apport de Derichebourg Multiservices Holding (décrite en section 4.1. du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 8 avril 2024 résultant de l'attribution gratuite d'actions des plans 2021/1 et 2021/2 (décrites en section 3.3.2.7 du Document d'Enregistrement Universel 2023/2024)

5.3. L'actionnariat de la Société - RFA

5.3.1. Structure de l'actionnariat au 30 septembre 2025 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2024/2025

L'actionnariat de la Société au 30 septembre 2025 se présente ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en assemblée générale	
Actionnaires	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Derichebourg[1]	122 157 782	48,17%	122 157 782	48,17%	122 157 782	48,21%[2]
Flottant[3]	131 236 941	51,74%	131 236 941	51,74%	131 236 941	51,79%
Actions auto-détenues	217 086	0,09%	217 086	0,09%	sans objet	sans objet
TOTAL	**253 611 809**	**100,00%**	**253 611 809**	**100,00 %**	**253 394 723 [4]**	**100,00%**

(1) Somme des actions détenues par Derichebourg SA (122 155 782 actions), Derichebourg Environnement SAS (1 000 actions) et Daniel Derichebourg (1 000 actions) à la date du présent document.

(2) Plafonnement à 30 % pour tout vote concernant les administrateurs indépendants (voir section 5.1.5.5 du Document d'Enregistrement Universel)

(3) Dont actionnariat salarié : 0,27% au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-détenues.

À 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.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital depuis le 30 septembre 2025.

Déclaration de franchissements de seuils légaux et/ ou statutaires

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert doit informer la Société et l'AMF de la détention directe ou indirecte d'un nombre d'actions (ou de titres assimilés à des actions ou des droits de vote conformément à l'article L.233-9 du Code de commerce) représentant, plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de votes théoriques, dans un délai de quatre jours à compter du franchissement du seuil de participation à la baisse ou à la hausse (article L.233-7 du Code de commerce).

En outre, les Statuts de la Société prévoient que toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du montant total des actions ou de droits de vote, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, doit en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception.

Cette déclaration est par ailleurs renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi.

Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il est également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce. En cas d'inobservation de ces dispositions statutaires, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies, par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi, directement ou indirectement, à la hausse ou à la baisse un seuil légal de participation pendant l'exercice, que ceux décrits ci-après au cours de l'exercice écoulé :

Entité	Date de la déclaration	Seuil légal	Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
BDL Capital Management	4 novembre 2024 (avis AMF 224C2173)	5%	baisse	4,96%	4,96%

5.3.2. Structure de l'actionnariat au 31 octobre 2024 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2023/2024 et jusqu'au 31 octobre 2024

L'actionnariat de la Société au 31 octobre 2024 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en assemblée générale	
Actionnaires	*Nombre*	*%*	*Nombre*	*%*	*Nombre*	*%*
Derichebourg[1]	122 157 782	48,17%	122 157 782	48,17%	122 157 782	48,18%[2]
Flottant[3]	131 383 462	51,80%	131 383 462	51,80%	131 383 462	51,82%
Actions auto-détenues	70 565	0,03%	70 565	0,03%	sans objet	sans objet
TOTAL	**253 611 809**	**100,00%**	**253 611 809**	**100,00 %**	**253 541 244 [4]**	**100,00%**

(1) Somme des actions détenues par Derichebourg SA (122 155 782 actions), Derichebourg Environnement SAS (1 000 actions) et Daniel Derichebourg (1 000 actions) à la date du présent document.

(2) Plafonnement à 30 % pour tout vote concernant les administrateurs indépendants (voir section 5.1.5.5 du Document d'Enregistrement Universel)

(3) Dont actionnariat salarié : 0,17% au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-détenues.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2023/2024 figure à la section 5.3.1 du document d'enregistrement universel 2023/2024.

5.3.3. Structure de l'actionnariat au 30 novembre 2023 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2022/2023 et jusqu'au 30 novembre 2023

L'actionnariat de la Société au 30 novembre 2023 se présentait ainsi :

	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en assemblée générale	
Actionnaires	*Nombre*	*%*	*Nombre*	*%*	*Nombre*	*%*
Derichebourg[1]	122 157 782	48,31%	122 157 782	48,31%	122 157 782	48,31%[2]
BDL Capital Management	15 190 793	6,01%	15 190 793	6,01%	15 190 793	6,01%
Flottant[3]	115 461 116	45,66%	115 461 116	45,66%	115 461 116	45,66%
Actions auto-détenues	60 598	0,02%	60 598	0,02%	sans objet	sans objet
TOTAL	**252 870 289**	**100,00%**	**252 870 289**	**100,00 %**	**252 809 691[4]**	**100,00%**

(1) Somme des actions détenues par Derichebourg SA (122 155 782 actions), Derichebourg Environnement SAS (1 000 actions) et Daniel Derichebourg (1 000 actions)

(2) Plafonnement à 30 % pour tout vote concernant les administrateurs indépendants (voir section 5.1.5.5 du présent Document d'enregistrement universel)

(3) Dont actionnariat salarié : 0,09% au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-détenues

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2022/2023 figure à la section 5.3.1 du document d'enregistrement universel 2022/2023.

5.3.4. Droit de vote des actionnaires

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

Au 30 septembre 2025, le nombre total d'actions s'élève à 253 611 809, 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 253 394 723 à la même date. L'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote correspond aux actions auto-détenues et privées de droit de vote (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.3.1).

5.3.5. Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le seul actionnaire détenant plus de 5 % du capital de la Société et membre du conseil d'administration est Derichebourg SA.

En effet, afin de tenir compte de la nouvelle structure de l'actionnariat de la Société à la suite de la réalisation de l'apport à la Société de Derichebourg Multiservices le 18 avril 2023, Derichebourg a obtenu la nomination de cinq membres au conseil d'administration de la Société :

- Daniel Derichebourg (Président-directeur général)
- Gilles Cojan
- Derichebourg SA (représentée par Abderrahmane El Aoufir)
- Derichebourg Environnement (représentée par Catherine Ottaway)
- Dominique Pélabon

Le conseil d'administration de la Société réuni le 19 novembre 2025 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite à la section 3.1.2.1. « La composition du conseil d'administration » et à la section 3.1.2.4 « Les comités spécialisés » 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

Compte tenu des dispositions de l'Accord de gouvernance décrites en section 3.1.1.1, la Société n'est pas contrôlée.

06

Informations supplémentaires

6.1. Contrats importants 368

6.1.1. Indenture relatif aux obligations 368
6.1.2. Contrat de Crédit Senior 368
6.1.3. Programme de titrisation 368

6.2. Documents disponibles 368

6.3. Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA 368

6.3.1. Responsable du Document d'Enregistrement Universel 368
6.3.2. Responsables du contrôle des comptes 369

6.4. Informations incorporées par référence 370

6.5. Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 370

6.6. Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 371

6.7. Table de concordance du rapport financier annuel 375

6.8. Table de concordance du rapport de gestion 376

6.1. Contrats importants

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

6.1.1. Indenture relatif aux obligations

L'Indenture relatif aux Obligations est décrit à la section 4.7.2. « Émission obligataire » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.2. Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.7.3 « Prêt bancaire et ligne de crédit » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.3. Programme de titrisation

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.7.5.1 « Programme de titrisation de créances commerciales » du Document d'Enregistrement Universel.

6.2. Documents disponibles

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public et en particulier la dernière version à jour des Statuts, les comptes, les informations financières, les rapports présentés à l'assemblée générale par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes, peuvent être consultés au siège social, 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex.

Le calendrier indicatif des publications pour l'exercice 2025-2026 est présenté à la section 1.8.1.4 du Document d'Enregistrement Universel.

Ces documents sont également consultables sur le site www.eliorgroup.com.

6.3. Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA

6.3.1. Responsable du Document d'Enregistrement Universel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont la table de concordance figure à la section 6.8 du présent Document d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Le 19 décembre 2025,

Le Président-directeur général,

Daniel Derichebourg

6.3.2. Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Durée du mandat	Expiration du mandat
	Titulaires			
Deloitte & Associés *Représenté par Mme Aude Boureau et 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 et du Centre.**	20 mars 2020	S/O	6 exercices sociaux	À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025.
Ernst & Young Audit *Représenté par MM. Quentin Séné et Pierre Abily* **Tour First, 1 place des Saisons, TSA 14444, 92037 Paris – La Défense cedex, France** **Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et du Centre.**	28 février 2024	S/O	6 exercices sociaux	À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2030 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2029.
	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	S/O	6 exercices sociaux	À l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025.

Commissaires aux comptes dont le mandat a pris fin en cours d'exercice 2024/2025 : néant.

6.4. Informations incorporées 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 incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés du Groupe, les comptes annuels et les rapports des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2024 présentés dans le document d'enregistrement universel 2023/2024 aux pages 201 à 302 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 décembre 2024 sous le numéro D.24-0866 (https://www.eliorgroup.com/sites/www.eliorgroup.com/files/2024-12/urd_elior_group_2023-2024_fra.pdf) ;
- les comptes consolidés du Groupe, les comptes annuels et les rapports des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2023 présentés dans le document d'enregistrement universel 2022/2023 aux pages 216 à 292 et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 décembre 2023 sous le numéro D.23-0862 (https://www.eliorgroup.com/sites/www.eliorgroup.com/files/2023-12/URD_Elior_Group_2022-2023_FR.pdf).

Les informations figurant sur le site internet d'Elior https://www.eliorgroup.com/fr, autres que celles incluses par référence, ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel.

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 Food, pour les données concernant la restauration collective en Europe et des études de Xerfi concernant le marché des services, Ibis World pour le marché Nord-Américain.

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.

Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document d'Enregistrement Universel relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache et soit en mesure de le vérifier à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

6.6. Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

La table de concordance ci-après renvoie aux principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n-° 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et aux pages du Document d'Enregistrement Universel correspondantes :

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Personnes responsables des informations	6.3.1
1.2	Attestation des responsables du document	6.3.1
1.3	Déclaration d'expert	6.5
1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	6.5
1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	Page de garde
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Coordonnées	6.3.2
2.2	Changements	6.3.2
3	**Facteurs de risques**	
3.1	Description des risques importants	3.4
4	**Informations concernant Elior Group**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	1.3
4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	1.3
4.3	Date de constitution et durée	1.3
4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site internet - autres	1.3
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	1.6
5.1.1	*Nature des opérations et principales activités*	1.6
5.1.2	*Nouveaux produits et/ou services*	NA
5.2	Principaux marchés	1.6
5.3	Évènements importants	4.1, 4.5, 4.9.5.2, 4.11.1
5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.7, 4.8
5.5	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.4.1.2, 3.4.1.3, 3.4.1.6, 3.4.2.3
5.6	Position concurrentielle	1.7.2
5.7	Investissements	4.3, 4.7.1, 4.7.5
5.7.1	*Investissements importants réalisés*	NA
5.7.2	*Investissements importants en cours ou engagements fermes*	NA
5.7.3	*Coentreprises et participations significatives*	NA
5.7.4	*Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles*	NA
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe - Organigramme	1.3, 1.4, 1.5
6.2	Liste des filiales importantes	1.4, 4.9.12

Informations supplémentaires

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	4.4, 4.6, 4.7, 4.9
7.1.1	*Exposé de l'évolution et résultat des activités*	4.2, 4.5, 4.6, 4.7, 4.9, 4.11
7.1.2	*Évolutions futures et activités en matière de recherche et de développement*	NA
7.2	Résultats d'exploitation	4.2, 4.9, 4.11
7.2.1	*Facteurs importants*	4.2, 4.9
7.2.2	*Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets*	4.2, 4.9
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	4.9.4, 4.11.4
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	4.3, 4.7.1, 4.9.3
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	4.7
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sensiblement sur les activités du Groupe	4.9.7.16.6
8.5	Sources de financement attendues	4.1, 4.7
9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influents	3.4.4.1
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	a) Principales tendances récentes	1.6.4
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	4.5, 4.9.10, 4.11.5.7
10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3.4, 4.8
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	NA
11.2	Principales hypothèses	NA
11.3	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	NA
12	**Conseil d'administration et direction générale**	
12.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.2.1.1
13	**Rémunérations et avantages**	
13.1	Rémunération et avantages en nature versés ou octroyés	3.2, 3.3, 4.9.9.1
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	4.2, 4.9.9.1, 4.11.5.2.1, 4.11.5.6
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration et durée des mandats actuels	3.1.2.1
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.2.1.4
14.3	Informations sur les comités du conseil d'administration	3.1.2.4
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable	3.1.3
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise et modifications futures de la gouvernance	3.1.4

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
15	**Salariés**	
15.1	Nombre et répartition des salariés	1.6, 4.11.5.3
15.2	Participations et stock-options	3.3.2, 4.9.7.18.2, 5.3.1
15.3	Accords de participation des salariés dans le capital	3.5.3
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Répartition du capital	5.3
16.2	Existence de droits de vote différents	3.1.1.1.5, 5.3.4
16.3	Contrôle d'Elior Group	5.3.7
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entrainer un changement de contrôle	5.3.6
17	**Transactions avec les parties liées**	
17.1	Détail des transactions	3.1.2.1.6, 4.9.9, 4.13
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	6.4
18.1.1	*Informations financières historiques auditées*	6.4
18.1.2	*Changement de date de référence comptable*	NA
18.1.3	*Normes comptables*	4.9.6, 4.11.2
18.1.4	*Changement de référentiel comptable*	4.9.6, 4.11.2
18.1.5	*Contenu minimal des informations financières auditées*	4.9, 4.11
18.1.6	*États financiers consolidés*	4.9
18.1.7	*Date des dernières informations financières*	4.9.6, 4.11.2
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.2.1	*Informations financières trimestrielles ou semestrielles*	NA
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.4
18.3.1	*Rapport d'audit*	4.10, 4.12
18.3.2	*Autres informations auditées*	2.
18.3.3	*Informations financières non auditées*	NA
18.4	Informations financières pro forma	NA
18.4.1	*Modification significative des valeurs brutes*	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	4.6
18.5.1	*Description*	4.6
18.5.2	*Montant du dividende par action*	4.6
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.9.7.15.4
18.6.1	*Procédures significatives*	4.9.7.15.4
18.7	Changement significatif de la situation financière	3.4.2, 4.7
18.7.1	*Changement significatif depuis la clôture*	4.5

Informations supplémentaires

Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	5.2, 4.11.4.8, 4.11.4.9
19.1.1	*Montant du capital émis*	5.2.1, 5.2.6
19.1.2	*Actions non représentatives du capital*	5.2.2
19.1.3	*Actions autodétenues*	4.9.7.18, 4.11.4.9, 5.2.3
19.1.4	*Valeurs mobilières*	5.2.3.3
19.1.5	*Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation*	5.2.4
19.1.6	*Option ou accord*	3.3.2.2, 3.3.2.3, 3.3.2.6
19.1.7	*Historique du capital social*	5.2.6
19.2	Acte constitutif et statuts	5.1
19.2.1	*Inscription au registre et objet social*	1.3, 5.1.1
19.2.2	*Catégories d'actions existantes*	5.2
19.2.3	*Disposition impactant un changement de contrôle*	5.1.8, 5.3.6
20	**Contrats importants**	
20.1	Résumé de chaque contrat	3.1.1.1, 4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5, 4.13, 6.1
21	**Documents disponibles**	
21.1	Déclaration sur les documents consultables	6.2

6.7. Table de concordance du rapport financier annuel

	Sections
Comptes sociaux	4.11
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	4.12
Comptes consolidés	4.9
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	4.10
Rapport des commissaires aux comptes sur les informations en matière de durabilité	2.10
Rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de durabilité	Voir table de concordance ci-après
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1

6.8. Table de concordance du rapport de gestion

	Sections
Analyse de l'évolution des affaires	4.2
Analyse des résultats	4.2
Analyse de la situation financière	4.7
Description des principaux risques et incertitudes	3.4
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.9.6.17, 4.9.7.17
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions	4.9.6.17, 4.9.7.17.1
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	4.9.7.17
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3
Situation au cours de l'exercice écoulé	4
Évolution prévisible de la situation	4.8
Évènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice écoulé	4.9.10, 4.11.5.7
Activités en matière de recherche et de développement	NA
Activités et résultats d'Elior Group	4.2, 4.11
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.2 , 4.11.5.4
Perspectives d'avenir	4.8
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.11.5.8
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France	4.9.12
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	3.3.3
Informations sur les délais de paiement clients et fournisseurs	4.11.4.5, 4.11.4.11
Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	3
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.11.5.8
Indicateurs clefs de performance de nature financière	1.2.2, 1.8.2
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	2
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	4.9.12
Succursales existantes	NA
Aliénations de participations croisées	NA
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	NA
Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la société	1.7, 4.9.7.10.1
Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	2.5.3.3, 2.11.4
Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	NA
Dispositif anti-corruption	2.11.1
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	2.11.2
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	5.3.1
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	5.3.1

	Sections
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières - Éléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions - Éléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Mentions des ajustements éventuels des bases d'exercice d'option de souscription et d'achat d'actions en cas d'achat par la société à un prix sur un marché supérieur au cours - Éléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Informations fiscales complémentaires (Dépenses et charges non déductibles fiscalement)	4.9.7.6
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations en matière de durabilité	2
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-36 C. de l'environnement): politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la société ; capacité de la société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; moyens prévus par la société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	NA

Conception et Réalisation

POMELO PARADIGM

pomelo-paradigm.com/pomdocpro/

LINKEDIN
Elior Group

INSTAGRAM
@elior_france

TWITTER
@Elior_Group

WEBSITE
eliorgroup.com

TIKTOK
@elior_france