



# 2019

## Document d'enregistrement universel

Incluant le rapport financier annuel

# Sommaire



**Remarques générales :** dans le présent Document d'enregistrement universel, sauf indication contraire, le terme « Société » ou « Elis » désigne Elis, société anonyme dont le siège social est situé au 5, boulevard Louis Loucheur à Saint-Cloud (92210), et qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 499 668 440 et le terme « Groupe » désigne ensemble la Société et ses filiales consolidées.

**Arrondis :** certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent Document d'enregistrement universel ont fait l'objet d'arrondis. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

## 1.

<b>Présentation du Groupe et de ses activités</b>	<b>03</b>
1.1 Elis en 2019	04
1.2 Stratégie	17
1.3 Marchés	29
1.4 Gouvernance	39

## 2.

<b>Gouvernement d'entreprise</b> <small>RFA</small>	<b>43</b>
2.1 Gouvernance	44
2.2 Rémunération des mandataires sociaux	68
2.3 Participation des actionnaires aux assemblées générales	93
2.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	93
2.5 Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoir au bénéfice du directoire	94
2.6 Observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire	95

## 3.

<b>Déclaration de performance extra-financière</b> <small>RFA</small>	<b>97</b>
3.1 La démarche RSE du Groupe	98
3.2 Risques sociaux	101
3.3 Risques environnementaux	107
3.4 Achats responsables	112
3.5 Synthèse des informations environnementales et sociales	114
3.6 Correspondance avec le pacte mondial des Nations unies	117
3.7 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	118

## 4.

<b>Facteurs de risque &amp; procédures de contrôle, politique d'assurance, plan de vigilance</b>	<b>121</b>
4.1 Facteurs de risques <small>RFA</small>	122
4.2 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du groupe Elis	134
4.3 Assurances du Groupe	138
4.4 Plan de vigilance	139

## 5.

<b>Commentaires sur l'exercice 2019</b> <b>RFA</b>	<b>143</b>
<b>5.1</b> Faits marquants de l'exercice 2019	144
<b>5.2</b> Résultats du Groupe	144
<b>5.3</b> Événements postérieurs à la clôture	152
<b>5.4</b> Développements récents	152
<b>5.5</b> Perspectives	153
<b>5.6</b> Investissements futurs	153
<b>5.7</b> Activités en matière de recherche et développement	153
<b>5.8</b> Résultats et évolution prévisible de la société Elis	153
<b>5.9</b> Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	154
<b>5.10</b> Informations juridiques, financières et fiscales de la Société	154

## 6.

<b>États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019</b> <b>RFA</b>	<b>157</b>
<b>6.1</b> Comptes consolidés	158
<b>6.2</b> Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019	231
<b>6.3</b> Comptes annuels de la société Elis (société mère)	234
<b>6.4</b> Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	252
<b>6.5</b> Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	255

## 7.

<b>Autres informations sur la Société, son capital et l'actionariat</b>	<b>259</b>
<b>7.1</b> Informations concernant la Société	260
<b>7.2</b> Capital et actionariat <b>RFA</b>	260
<b>7.3</b> Marché du titre	268
<b>7.4</b> Relations investisseurs	269
<b>7.5</b> Calendrier prévisionnel de la communication financière	269
<b>7.6</b> Contrats importants	269
<b>7.7</b> Organigramme simplifié du Groupe et principales filiales	270

## 8.

<b>Informations complémentaires</b>	<b>273</b>
<b>8.1</b> Personnes responsables <b>RFA</b>	274
<b>8.2</b> Responsables du contrôle des comptes	274
<b>8.3</b> Tables de correspondance	275
<b>Tables de concordance</b>	<b>275</b>
— Table de concordance du Document d'enregistrement universel	275
— Table de concordance avec le rapport de gestion du directoire	277
— Norme de la Global Reporting Initiative (GRI)	279
— Index de contenu relatif à la GRI	281



Le présent document d'enregistrement universel a été déposé le 2 avril 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 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) 2017/1129.

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129, sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés du groupe Elis relatifs à l'exercice 2018 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurent dans les sections 6.1 et 6.2 du document de référence 2018 accessible sur le site internet de la Société : <https://fr.elis.com/sites/fr.elis.com/files/2019/12/27/Elis%20-%20Document%20de%20R%C3%A9f%C3%A9rence%202018.pdf>
- les comptes consolidés du groupe Elis relatifs à l'exercice 2017 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurent dans les sections 6.1 et 6.2 du document de référence 2017 accessible sur le site internet de la Société : <https://fr.elis.com/sites/fr.elis.com/files/2019/12/27/Elis%20-%20Document%20de%20R%C3%A9f%C3%A9rence%202017.pdf>

Les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publiées par les sociétés cotées conformément à l'article L451-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF sont identifiées par un pictogramme **RFA**



# 1

## Présentation du Groupe et de ses activités

<b>1.1</b>	<b>ELIS EN 2019</b>	<b>04</b>
	Elis, un leader international de solutions de location-entretien	05
	Message des dirigeants	06
	Une présence internationale	08
	Chiffres clés	10
	Histoire	12
	Rétrospective d'une année ambitieuse	13
<b>1.2</b>	<b>STRATÉGIE</b>	<b>17</b>
	Modèle d'affaires	18
	L'expérience client au cœur de l'ADN d'Elis	20
	Industrie et RSE	22
	Ressources humaines	24
	Innovation	26
<b>1.3</b>	<b>MARCHÉS</b>	<b>29</b>
	Hôtellerie-Restauration	30
	Industrie	32
	Santé et action sociale	34
	Commerces et services	36
<b>1.4</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>39</b>
	Le conseil de surveillance	40
	Le comité exécutif	41

## 1.1 ELIS EN 2019

Avec plus d'un siècle d'existence, le Groupe bénéficie d'un savoir-faire exceptionnel qui le positionne comme leader international en matière de solutions de location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être.

**3 281,8 M €**  
de chiffre d'affaires

Environ  
**400 000**  
clients

Environ  
**50 000**  
collaborateurs

MATTE



# Elis, un leader international de solutions de location-entretien

Présent dans  
**28**  
pays

**440**  
usines et centres  
de distribution

**+ de 60 ans**  
de croissance  
ininterrompue

## Mission

Permettre aux clients du Groupe de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et de garder la maîtrise de leur budget.

Évaluation de leurs besoins par un expert ➤ Achat et stockage des articles par Elis ➤ Entretien des articles ➤ Service personnalisé ➤ Livraison et ramassage réguliers adaptés aux contraintes des clients

### Valeurs

- › Respect d'autrui
- › Intégrité
- › Responsabilité
- › Exemplarité

### Avantages clients

- › Tranquillité d'esprit
- › Gain de temps
- › Économies
- › Éco-responsabilité
- › Hygiène et qualité

### Engagements RSE

- › Maîtriser l'impact sociétal du Groupe
- › Diminuer l'empreinte environnementale de l'activité d'Elis
- › Être un vecteur d'épanouissement des collaborateurs du Groupe

## Ambition



*We empower  
your day*



### Elis : un partenaire et un allié aux côtés de ses clients

Le Groupe assure chaque jour aux professionnels une attention absolue et un dévouement constant pour qu'ils puissent se concentrer, l'esprit libre et confiant, sur leur cœur de métier.

Elis a fait le choix du modèle de l'économie de la fonctionnalité, qui privilégie l'usage plutôt que la vente de produits. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de développement durable, qui limite les externalités négatives en matière de consommation d'énergie et de matières premières.

Le Groupe a pour ambition de contribuer à un changement de mode de consommation, plus respectueux de l'environnement et en accord avec l'évolution des usages. Elis a la conviction que ce modèle simplifie la vie de ses 400 000 clients en s'adaptant à leurs besoins, en instaurant un contrat de confiance à long terme ainsi qu'une véritable relation personnalisée et de proximité.

# Message des dirigeants



## Thierry Morin

Président du conseil de surveillance

**En affichant en 2019 un chiffre d'affaires record et des résultats en solide croissance, Elis a démontré une nouvelle fois que l'alliance d'une offre multiservice et du développement international est un modèle gagnant et créateur de valeur.**

L'année écoulée témoigne en effet de la résilience d'Elis et de sa forte capacité à faire face avec succès à un environnement chahuté dans ses marchés clés. En dépit des mouvements sociaux en France, des incertitudes politiques en Espagne ou au Royaume Uni ou des soubresauts en Amérique latine, le chiffre d'affaires ressort à près de 3,3 milliards d'euros, en hausse de 4,7 %, le résultat net courant progresse de 16 % et la génération de trésorerie s'est renforcée. Le Groupe a aussi amélioré sa structure financière et le profil de sa dette avec de nouvelles opérations de financement.

Ces résultats sont le reflet d'une stratégie claire et constante s'appuyant sur quatre piliers : la consolidation des positions d'Elis au travers d'acquisitions et d'une croissance organique, l'ouverture régulière de nouveaux marchés, la poursuite de l'amélioration de l'excellence opérationnelle et une approche visant à enrichir l'offre à nos clients par des ventes croisées de services.

L'année 2019 a vu Elis parachever avec succès deux opérations majeures de croissance externe réalisées ces dernières années, qui illustrent à la fois la pertinence de cette stratégie et l'excellence dans son exécution. En atteignant en 2019 les objectifs à moyen terme affichés lors des acquisitions de Lavebras au Brésil fin 2016 et de Berendsen en 2017, Elis a doublé de taille en termes de chiffre d'affaires, consolidé son leadership paneuropéen et sud-américain, amélioré la rentabilité



**Le Groupe a amélioré sa structure financière et le profil de sa dette avec de nouvelles opérations de financement.**



des sociétés, développé le marché de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène dans de nouveaux pays et innové avec son offre multiservice.

Non seulement ce modèle permet de réaliser d'excellents résultats financiers, mais il est aussi vertueux du point de vue environnemental. Le concept d'économie circulaire encourage l'entretien, la réutilisation et le recyclage, et le savoir-faire et les process d'Elis permettent d'optimiser les consommations d'eau, d'énergie et de lessives et d'en réduire les impacts environnementaux.

Renforcé dans sa taille et dans son attractivité, avec un modèle qui allie performance économique et écologique, Elis aborde l'avenir avec confiance, bien armé pour poursuivre sa croissance rentable et continuer de créer de la valeur pour ses actionnaires.





## Xavier Martiré

Président du directoire

### Êtes-vous satisfait des performances d'Elis en 2019 ?

2019 a été une nouvelle année de croissance rentable pour Elis et nous pouvons être très satisfaits de nos résultats. Notre chiffre d'affaires a atteint un niveau record, à 3,3 milliards d'euros, et nous continuons de dégager une rentabilité élevée, avec une marge d'EBITDA de 31,5 % à normes comptables comparables à celles de 2018. Dans le même temps, nous avons amélioré notre génération de cash-flow de 21 % et nous avons ramené notre dette nette à 3,2 fois l'EBITDA. Nous sommes donc en ligne avec les objectifs fixés. C'est une performance d'autant plus notable que nous avons dû faire face non seulement à un environnement macroéconomique et politique compliqué dans nos principaux marchés, mais surtout à une inflation de nos coûts dans plusieurs pays. Notre capacité à répercuter cette hausse dans nos prix tout en améliorant notre activité commerciale et le taux de rétention de nos clients et en gagnant des parts de marché témoigne de la force du modèle d'Elis.

### L'approche multiservice donne-t-elle les résultats escomptés ?

Absolument, et c'est une des forces d'Elis. Le modèle multiservice permet d'optimiser notre réseau logistique tout en offrant de la valeur ajoutée à nos clients. Généralement, le point d'entrée est le Linge plat ou le Vêtement professionnel, mais à partir de cette première approche, nous complétons l'offre en apportant aux clients des solutions d'hygiène ou de bien-être. C'est un modèle créateur de valeur car chaque produit additionnel vendu est un plus pour Elis, puisque les coûts logistiques sont déjà en place.



**Le modèle multiservice permet d'optimiser notre réseau logistique tout en offrant de la valeur ajoutée à nos clients.**



C'est aussi un modèle entrepreneurial et valorisant pour nos agents car, de simples livreurs, ils deviennent de véritables forces de vente, le point de contact d'une relation de proximité avec les clients, et ils bénéficient d'une opportunité d'augmenter leur rémunération car ils sont incités à faire de la vente croisée.

### Quels sont vos objectifs en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ?

La RSE est au cœur de nos préoccupations, et notre ambition se décline en trois piliers : proposer des produits et services responsables, améliorer de façon continue notre empreinte environnementale et favoriser la sécurité, l'épanouissement professionnel et la diversité de nos collaborateurs. Notre modèle est vertueux du point de vue environnemental car le concept d'économie circulaire encourage l'entretien, la réutilisation et le recyclage. Le savoir-faire et les process d'Elis ont permis de poursuivre, en 2019, la réduction des consommations d'eau, d'énergie et de lessives, et d'en réduire les impacts environnementaux. Nous avons fixé des objectifs ambitieux à horizon 2025 pour nos consommations et nos émissions de CO<sub>2</sub> et nous sommes en bonne voie pour les atteindre.

### L'année 2020 s'annonce difficile pour beaucoup d'entreprises. Quelles sont vos priorités ?

L'année 2020 commence en effet sous le signe de la crise sanitaire sans précédent du Covid-19, qui impacte fortement notre activité dans l'Hôtellerie-Restauration et dans une moindre mesure dans l'Industrie et les Commerces & Services. La Santé, quant à elle, se montre résiliente. Nous avons très rapidement pris des mesures drastiques pour préserver nos marges, la génération de trésorerie et la liquidité, et nos banques prêteuses nous ont accordé toute la flexibilité nécessaire concernant la gestion de notre dette. Cette confiance renouvelée récompense la résilience de notre modèle économique et la formidable capacité d'adaptation de l'entreprise. Pendant toute la durée de la crise, nous mettons au centre de nos préoccupations la santé de nos collaborateurs et la qualité de service pour nos clients.

# Une présence internationale

Répartition des types de solutions et de produits par pays en 2019 (mentionnés lorsqu'ils génèrent au moins 10 % du chiffre d'affaires du pays).

Les solutions	Linge plat	Vêtement professionnel	Hygiène et bien-être
<b>FRANCE</b>	●	●	●
<b>EUROPE CENTRALE</b>			
Pays-Bas	—	●	●
Belgique	●	●	●
Luxembourg	●	●	●
Allemagne	●	●	—
Suisse	●	●	—
Pologne	—	●	●
République tchèque	—	●	●
Slovaquie	—	●	●
Autriche	●	●	—
Hongrie	—	●	—
<b>ROYAUME-UNI ET IRLANDE</b>	●	●	—
<b>SCANDINAVIE ET EUROPE DE L'EST</b>			
Danemark	●	●	●
Norvège	—	●	●
Suède	●	●	●
Finlande	—	●	●
Pays baltes			
Estonie	—	—	●
Lettonie	—	—	●
Lituanie	—	●	●
Russie	—	●	●
<b>EUROPE DU SUD</b>			
Italie	●	●	●
Espagne	●	●	—
Portugal	●	●	●
Andorre	●	—	—
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>			
Brésil	●	●	—
Chili	●	●	—
Colombie	●	—	—

**67%\***  
du chiffre d'affaires 2019 hors de France

**AMÉRIQUE LATINE**  
**8%\***  
**11 674** collaborateurs\*\*  
**262,5 M€** de chiffre d'affaires



\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé, hors autres secteurs.

\*\* Effectif au 31/12/2019.

**ROYAUME-UNI  
ET IRLANDE**  
(hors Clinical  
Solutions)

**12 %\***

**6 278**  
collaborateurs\*\*

**396,1 M€**  
de chiffre d'affaires

**SCANDINAVIE  
ET EUROPE  
DE L'EST**

**16 %\***

**4 436**  
collaborateurs\*\*

**507,0 M€**  
de chiffre d'affaires

Finlande

Norvège

Suède

Estonie

Russie

Lettonie

Lituanie

Danemark

Pays-Bas

Irlande

Royaume-Uni

Allemagne

Pologne

Belgique

Luxembourg

République  
tchèque

Slovaquie

France

Suisse

Autriche

Hongrie

Italie

Portugal

Espagne

**EUROPE  
DU SUD**

**9 %\***

**4 440**  
collaborateurs\*\*

**298,2 M€**  
de chiffre d'affaires

**FRANCE**

**33 %\***

**13 235**  
collaborateurs\*\*

**1 065,7 M€**  
de chiffre d'affaires

**EUROPE  
CENTRALE**

**22 %\***

**8 910**  
collaborateurs\*\*

**731,0 M€**  
de chiffre d'affaires

# Chiffres clés 2019

2019, une année performante

1

Chiffre d'affaires

**3 281,8 M €**

EBITDA

**1 103,0 M €**

**33,6 %**

du chiffre d'affaires

Résultat net courant

**256,1 M €**

Free cash-flow

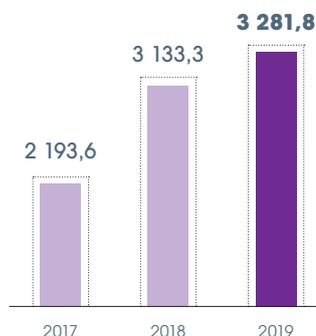
**247,5 M €**

Investissements

**660,3 M €**

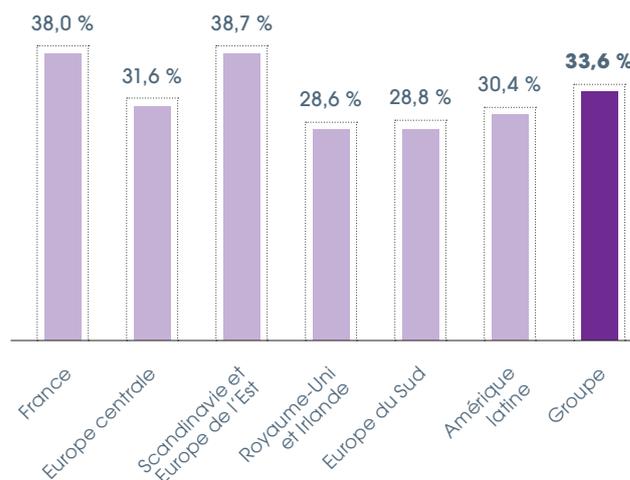
## CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros



## EBITDA 2019 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En % du chiffre d'affaires



## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOLUTION

En millions d'euros

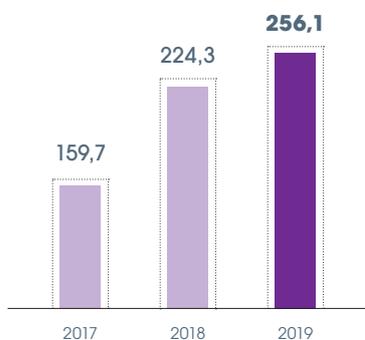


Plus d'informations dans le chapitre 5.

La définition des agrégats financiers figure à la section 5.2.6 du présent Document d'enregistrement universel.

## RÉSULTAT NET COURANT

En millions d'euros



## CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2019

En % du chiffre d'affaires



## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2019\*



\* Plus d'informations dans le chapitre 7.

## Social

### EFFECTIF

**48 973** salariés au 31 décembre 2019 dont **53 %** de femmes

**33 %** des managers sont des femmes (+ 9 % en 5 ans)

### ELIS FOR ALL

En 2019, Elis a lancé son premier plan d'actionnariat salarié dans **16** pays. Un moyen d'accroître l'engagement des collaborateurs et une opportunité pour eux de participer au succès d'Elis.

## Réputation

**87,1 %** des clients sont satisfaits ou très satisfaits d'Elis\*

*\*Données issues d'enquêtes de satisfaction pour Elis en France, en Belgique francophone, au Luxembourg, en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Italie et en Suisse en 2019.*

## Environnement

### CONSOMMATION D'EAU

Réduction de **40,6 %** par rapport à 2010\*

*\*Par kg de linge livré, périmètre Europe.*

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Réduction de **23,4 %** par rapport à 2010\*

*\*Par kg de linge livré, périmètre Europe.*

### SITES CERTIFIÉS ISO 50001

**81**

### SITES CERTIFIÉS ISO 14001

**139**

Plus d'informations dans le chapitre 3.

# Histoire

Depuis sa création, Elis n'a cessé de croître et de se réinventer, s'adaptant à l'évolution des modes de consommation et des usages. Elis ne cesse d'innover pour répondre aux besoins de ses clients et aux nouvelles attentes des consommateurs.

## 1883

La création des Grandes Blanchisseries de Pantin marque le début de l'histoire du Groupe.

## 1968

Le Groupe réunit ses activités sous le nom de Europe Linge Service (ELIS).

## 1973 - 2001

Elis se développe à travers différentes acquisitions européennes puis diversifie ses activités de location-entretien par des fontaines à eau et des machines à café et se développe dans l'ultra-propre.

## 2016

Elis renforce sa présence en Espagne avec l'acquisition d'Indusal et s'implante en Colombie avec l'acquisition de SIL.

## 2015

Le Groupe entre en Bourse en février sur le marché réglementé d'Euronext à Paris et poursuit son développement en Amérique latine en rachetant le n° 1 chilien, Albia.

## 2014

Elis s'installe au Brésil, et multiplie les acquisitions avec notamment Atmosfera, 1<sup>er</sup> groupe de blanchisserie industrielle du pays.

## 2010

Le Groupe poursuit son développement en Suisse avec le rachat de Lavotel.

## 2017

Cette année marque un tournant décisif pour le Groupe, qui double de taille et devient un leader paneuropéen avec le rachat de son concurrent britannique Berendsen. Le Groupe se renforce aussi au Brésil avec l'acquisition de Lavebras.

## 2018

Elis réaffirme son identité de marque à travers une nouvelle signature : « We empower your day ».

## 2019

Elis renforce encore ses positions européennes avec de nouvelles acquisitions en Allemagne et en Russie, entre autres. Le Groupe lance son premier plan d'actionnariat salarié « Elis for All » dans 16 pays.

# Rétrospective d'une année ambitieuse

## Acquisitions importantes en 2019

DANEMARK	<b>A-Vask A/S</b>
ALLEMAGNE	<b>Curantex</b>
COLOMBIE	<b>Metropolitana</b>
ESPAGNE	<b>Lloguer Textil</b>
SUÈDE	<b>Carpeting Entrémattor</b>
RUSSIE	<b>Blesk InCare Mats</b>



## Cinq nouvelles usines en 2019

### Southampton ROYAUME-UNI

Avril 2019  
Hôtellerie-  
Restauration  
Santé  
Linge plat

**Capacité à terme :**  
Linge plat :  
400 t/semaine

### Dartford ROYAUME-UNI

Octobre 2019  
Santé  
Linge plat

**Capacité à terme :**  
Linge plat :  
580 t/semaine

### Clisson FRANCE

Juin 2019  
Multiservice

**Capacité à terme :**  
Linge plat :  
330 t/semaine  
Vêtement  
professionnel :  
200 000 articles/  
semaine  
Tapis : 35 t/semaine

### San Francisco de Mostazal, CHILI

### Holbæk, DANEMARK

## Lancement d'Elis Pest Control

Depuis sa création en 2012, l'activité de prévention et de lutte contre les nuisibles d'Elis n'a cessé de croître en France, puis en Espagne, au Portugal, en Italie, en Belgique et en Suisse. Ce service complet assure une protection optimale dans les établissements des clients du Groupe. Marqué par son succès, Elis lance sa marque fille internationale Elis Pest Control à la fin du premier trimestre 2019, asseyant sa volonté de poursuivre son développement en Europe.





## Déploiement d'Elis Cleanroom

Fort de son expertise en matière de conditions d'hygiène et de mesures sanitaires, Elis propose une prestation de service, Ultra-Propre, et marque sa position de leader en lançant Elis Cleanroom. Dédié aux entreprises exigeant un environnement contrôlé et une maîtrise de la contamination (pharmaceutique, micro-électronique, sciences de la vie...), Elis Cleanroom est né de cinq marques historiques du secteur : Elis, Berendsen, SNDI, Micronclean NL et decontam. Elles sont désormais unies sous un même nom.

## Une politique RSE réaffirmée

L'économie circulaire est au cœur du développement d'Elis, grâce à son modèle de location-entretien. Elis va plus loin et réaffirme en 2019 son engagement sociétal au travers des trois piliers de sa politique RSE : maîtriser son impact sociétal, réduire continuellement l'empreinte environnementale de son activité, être un vecteur d'épanouissement et de bien-être pour ses collaborateurs.

**Pour la cinquième fois, Elis s'est vu décerner la médaille d'or par EcoVadis pour sa performance en termes de responsabilité sociétale des entreprises.**

Soucieux de favoriser l'épanouissement de chacun, le Groupe met en place plusieurs programmes visant à développer les compétences de ses collaborateurs. Parce que chaque personne est unique, Elis a pour mission de favoriser l'apprentissage et l'écoute.

## Les piliers de la politique RSE d'Elis

### › Maîtriser l'impact sociétal du Groupe

- Fabrication responsable des produits du Groupe
- Amélioration de l'impact de la supply chain
- Soutien à l'éducation

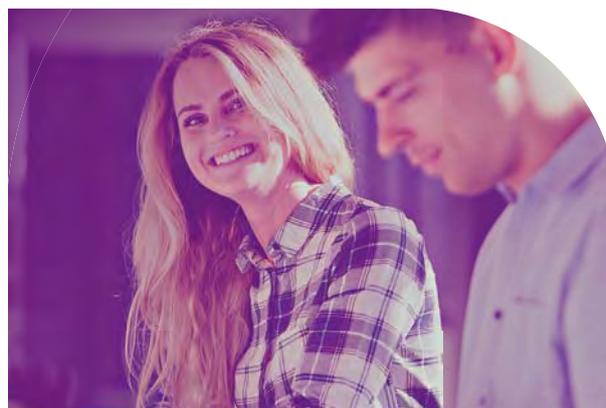
### › Réduire continuellement l'empreinte environnementale du Groupe

- Conception de produits durables
- Réduction, réutilisation ou recyclage des matières premières et produits
- Réduction de l'impact des usines du Groupe et de sa logistique

### › Favoriser le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs

- Amélioration de la sécurité
- Développement personnel et professionnel
- Développement de la diversité





## Elis Management Trainee Program

Déployé dans les pays nordiques depuis plus de vingt ans, le *Management Trainee Program* s'étend désormais à tout le Groupe. Sur une période de deux ans, en sortie d'études, le *trainee* s'immerge au sein de l'entreprise en menant quatre projets de six mois chacun, dont un à l'étranger, et bénéficie ainsi d'une vision globale de l'entreprise. Les projets qui lui sont confiés lui permettent de développer ses compétences managériales et transverses. À l'issue des deux ans, le stagiaire intègre une position de manager au sein du Groupe.

## Création de la Fondation Elis

La Fondation Elis a pour objectif d'accompagner les bacheliers méritants n'ayant pas les ressources suffisantes pour leur permettre de poursuivre leurs études supérieures. Une mission au cœur des ambitions du Groupe, qui souhaite ainsi contribuer à la réussite de jeunes talents. Le bénéficiaire est également accompagné dans son parcours par un parrain ou une marraine, collaborateurs d'Elis.



Remise du certificat de bourse à Yvana Amegavie en présence de sa marraine, Hélène Peditto, et du Président du directoire d'Elis, Xavier Martiré.





## 1.2 STRATÉGIE

Elis place l'usage au cœur de son modèle multiservice de location-entretien. Le Groupe favorise l'économie circulaire en encourageant **l'entretien, la réutilisation et le recyclage** afin de contribuer à une croissance durable.

L'ambition du Groupe est d'accompagner chaque jour ses 400 000 clients en leur simplifiant la vie. Elis leur propose des solutions à la pointe de l'innovation et à forte valeur ajoutée pour que tous sans exception puissent se concentrer sur leurs activités.

Les solutions du Groupe s'appuient sur trois fondamentaux : **la proximité, la simplicité et la fiabilité.**

Elis garantit des délais de traitement courts, une écoute attentive des besoins de ses clients ainsi qu'une qualité de service irréprochable à budget maîtrisé.

# Modèle d'affaires

1

## Ressources

### CLIENTS

- › **400 000** clients de toutes tailles et tous secteurs
- › **4** marchés : Hôtellerie-Restauration, Santé, Industrie, Commerces et services
- › Savoir-faire de plus d'un siècle

### RESSOURCES HUMAINES

- › Près de **50 000** collaborateurs
- › Répartis dans **28** pays

### FINANCE

- › Société cotée sur Euronext (SBF 120)
- › Résilience du modèle d'affaires, garant d'une croissance rentable

### OUTIL INDUSTRIEL

- › **440** centres de production et de distribution
- › **≈ 6 000** véhicules
- › **139** sites certifiés ISO 14001
- › **81** sites certifiés ISO 50001
- › Un modèle industriel responsable
- › Économie de fonctionnalité

### MARQUE

- › Leadership reconnu
- › Une signature, « *We empower your day* », pour véhiculer l'ADN de la marque. Elis propose des solutions qui permettent à ses clients de donner le meilleur d'eux-mêmes quotidiennement et d'améliorer ainsi leur performance, jour après jour.

## Mission

Faciliter le quotidien des clients du Groupe et contribuer à leurs succès grâce à un processus durable et responsable



### L'expérience client au cœur de l'ADN d'Elis

- › Une direction de l'expérience client regroupant près de **60** collaborateurs dédiés
- › Un programme d'écoute client, « Customer Voice », créé en 2017
- › Un programme interne « satisfaction client »
- › Près de **53 000** enquêtes de satisfaction par an

## Les quatre piliers de la stratégie du Groupe

Pour proposer des solutions à la pointe de l'innovation, la stratégie d'Elis s'appuie sur quatre piliers essentiels.

### Consolidation des positions

Le Groupe consolide ses parts de marché et son maillage territorial en conjuguant croissances organique et externe, condition indispensable à la pérennité de son modèle multiservice.

### Extension du réseau

Pour trouver des relais de croissance, le Groupe ouvre de nouveaux marchés dans des zones géographiques où il est déjà implanté ou, dans certains cas, dans de nouveaux pays s'il considère qu'ils offrent un potentiel attractif.

### Excellence opérationnelle

La maîtrise des coûts et la diffusion des bonnes pratiques permettent d'améliorer la productivité des usines et des centres et, par ailleurs, de bénéficier d'économies d'échelle rendues possibles par la densité de notre réseau.

### Innovation

À l'heure de la transformation digitale et de la révolution des usages, l'esprit d'innovation du Groupe est fort afin de répondre aux nouvelles attentes de ses clients et de créer de nouveaux services ou d'optimiser ceux qui existent.

Elis s'appuie sur les innovations technologiques et capte les avancées les plus prometteuses pour les adapter rapidement à ses activités. Cette démarche se traduit par une douzaine de partenariats avec des start-up et PME innovantes susceptibles d'optimiser son offre.

## Valeur créée

### CLIENTS

- › La possibilité de se concentrer sur leur cœur de métier
- › **87,1 %** de taux de satisfaction en France, en Belgique, au Luxembourg, en Espagne, au Portugal, au Brésil, en Italie et en Suisse

### COLLABORATEURS

- › **53 %** de femmes
- › « **Elis for All** », premier plan d'actionnariat salarié lancé dans **16** pays pour accroître l'engagement des collaborateurs

### INVESTISSEURS

Depuis l'IPO\* :

- › Taux de rendement annuel de l'actionnaire > 10 %

\* Initial Public Offering.

### PLANÈTE

Réduction des consommations entre 2010 et 2019, en ligne avec les objectifs 2025\* :

- › Eau : - **40,6 %**
- › Énergie : - **23,4 %**
- › Produits lessiviels : - **25,5 %**

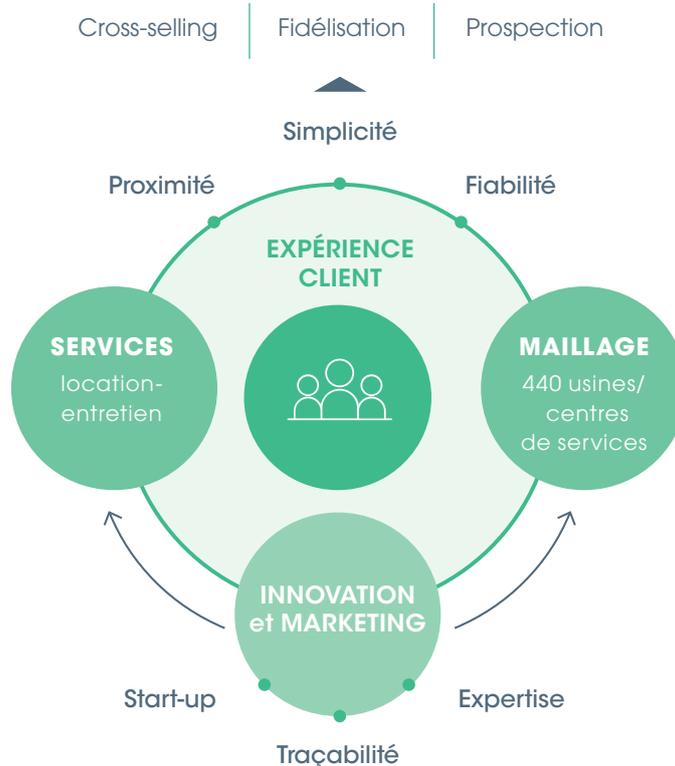
\* Par kg de linge livré, périmètre Europe.

# L'expérience client au cœur de l'ADN d'Elis

Depuis la création du Groupe, l'expérience client est au cœur de sa stratégie et de ses innovations, elle guide chacune de ses réflexions et de ses actions.

L'ambition d'Elis est d'anticiper en permanence les besoins et les attentes de ses clients pour leur offrir une expérience unique et conçue pour eux, en toutes circonstances.

## Développement et croissance



## Solutions

### Linge plat

- › Linge de restauration
- › Linge de cuisine
- › Linge d'hébergement

### Vêtement professionnel

- › Vêtement de travail
- › EPI (équipements de protection individuelle)
- › Cleanroom
- › Linge des résidents

### Hygiène et bien-être

- › Sanitaire
- › Boissons
- › Protection des sols
- › Essuyage industriel
- › Pest Control
- › DASRI (déchets d'activités de soins à risques infectieux)

## Les trois fondements de l'expérience client

Pour entretenir une relation de confiance avec les clients, trois fondements soutiennent l'expérience client :

### La proximité

Grâce à la densité de son maillage géographique, Elis accompagne les professionnels chaque jour en garantissant des délais de traitement courts de leurs demandes ainsi qu'une écoute attentive des besoins.

### La simplicité

Confier l'entretien des vêtements professionnels, du linge ou des appareils d'hygiène à un partenaire multiservice est le gage d'une efficacité optimale, en toute sérénité.

### La fiabilité

Elis délivre à ses clients, à chaque étape de leur parcours avec le Groupe, une qualité rigoureuse de service, un respect de toutes les normes en vigueur, une flexibilité selon la saisonnalité ainsi que la garantie d'un budget maîtrisé.

### « 5 stars », programme de satisfaction client

Intégrée au sein de notre direction marketing, la direction de l'expérience client traduit la volonté du Groupe d'adopter une démarche plaçant la relation client au cœur de sa stratégie.

Cette volonté est incarnée par le programme de satisfaction client « 5 stars », construit autour de cinq engagements majeurs :

- › s'assurer que les services mis en place donnent totale satisfaction ;
- › réaliser une prestation conforme aux attentes des clients ;
- › effectuer un suivi personnalisé et de proximité ;
- › s'engager sur un service réactif et tangible ;
- › être proactif et force de proposition.

Grâce à son dispositif d'écoute active du client (enquêtes mail et téléphone), le Groupe est capable d'anticiper et de répondre aux besoins de ses clients continuellement.

**400 000**

clients dans 28 pays,  
sur deux continents

**53 000**

enquêtes de satisfaction  
menées en 2019

### Entretenir une relation personnalisée avec les clients grâce au digital

Elis développe chaque année de nouveaux outils innovants pour améliorer l'expérience de chacun de ses clients et contribuer à leur satisfaction.

Ainsi, Elis déploie un **programme CRM (customer relationship management)** pour rendre chacune des interactions avec ses clients toujours plus pertinente et en accord avec leurs attentes. Ses collaborateurs peuvent ainsi comprendre leurs besoins et y répondre au mieux en temps réel.

La mise à disposition du **portail client MyElis** permet un suivi personnalisé des prestations et offre la possibilité d'effectuer des demandes en toute simplicité et liberté.

# Industrie et RSE



## Trois questions à : Frédéric Deletombe

Directeur industriel, achats et supply chain

### Quelles actions avez-vous privilégiées pour renforcer votre modèle d'économie circulaire, en 2019 ?

Notre modèle est effectivement fondé sur une économie de fonctionnalité, nous privilégions le service plutôt que le produit, la location plutôt que l'achat, afin de réduire de façon significative la pression environnementale. Au Brésil, nous avons atteint 77 % de part de chiffre d'affaires en location en 2019, contre 61 % trois ans plus tôt. Le modèle commercial de location et de services d'Elis est circulaire par nature : concevoir des produits durables, les entretenir de façon optimale et faciliter leur réutilisation est dans l'ADN du Groupe. En fin de vie, nos textiles sont principalement valorisés en chiffons. Pour aller plus loin, nous avons lancé plusieurs programmes sur d'autres filières telles que les tissus d'ameublement ou les matériaux d'isolation phonique. Par ailleurs, nous avons initié un grand chantier de rationalisation de nos gammes d'articles pour favoriser leur mutualisation entre pays européens. Cela aura pour effet d'optimiser notre supply chain, nos process industriels et logistiques, et de réduire notre impact environnemental.



**Notre modèle de location-entretien réduit significativement la pression environnementale par une meilleure utilisation des articles, la réduction et la responsabilisation des achats, un entretien et une logistique optimisés.**



**Le point fort de l'année 2019 aura été d'atteindre une fois encore dans nos usines des résultats très significatifs sur l'amélioration de nos performances en consommation d'eau, d'énergie et de lessives.**



### Quels investissements ont été menés pour réduire l'empreinte environnementale de vos activités ?

Nous avons ouvert en 2019 cinq nouvelles usines : à Clisson près de Nantes en France, à Dartford et à Southampton au Royaume-Uni, à Holbæk au Danemark et à San Francisco de Mostazal au Chili. Ces usines permettront, à terme, d'atteindre des consommations d'eau et d'énergie plus basses de 20 % et 30 % par rapport aux moyennes de référence du Groupe.

En ce qui concerne notre logistique industrielle de service, nous avons choisi de tester des véhicules électriques en France même si, actuellement, la technologie n'offre pas encore un compromis satisfaisant entre l'autonomie kilométrique et le chargement en poids.

### Quels sont les projets en perspective ?

Un nouveau seuil devrait être franchi dès l'année prochaine sur les consommations d'eau et de produits lessiviels des usines, avec le déploiement de process innovants en matière de lavage. Enfin, nous allons construire à Nyköping, près de Stockholm, en Suède, notre première usine européenne utilisant la biomasse pour nos clients du service Ultra-Propre et comptons capitaliser sur l'utilisation du biogaz et du biofuel, déjà employés sur plusieurs sites, pour évaluer nos opportunités de déploiement sur d'autres lieux et d'autres pays.

## Ecolab, un partenariat durable



Ecolab est le leader mondial en matière de technologies et de services liés à l'eau, à l'hygiène et à l'énergie.

Il propose des services et des solutions complètes sur site pour maintenir la propreté des environnements, optimiser l'utilisation de l'eau et de l'énergie et améliorer l'efficacité opérationnelle de ses clients, présents dans plus de 170 pays.

Partenaires depuis près de quarante ans, Elis et Ecolab réalisent des économies d'eau et d'énergie importantes grâce à une nouvelle technologie d'émulsion.



Nous sommes fiers de proposer nos services sur plusieurs sites d'Elis en Europe. Actuellement, nous déployons un système de traitement simplifié avec une technologie de détergent sous forme d'émulsion pour garantir un dosage approprié, précis et sûr, tout en réduisant la consommation d'eau et d'énergie. C'est une parfaite illustration du « comment faire plus avec moins ». Cette technologie brevetée d'émulsion nous permet d'aider Elis à réduire la quantité de produit utilisé et, par conséquent, à diminuer ses déchets chimiques, ses besoins en eau de rinçage, son impact environnemental et sa consommation d'énergie, mais également d'améliorer la productivité des lavages et la durée de vie des textiles.



**Bert BAKKER**

Vice-Président corporate accounts  
textile care Europe

## Elis poursuit ses objectifs RSE à l'horizon 2025

### › Utilisation efficace des ressources\*

Émissions de CO<sub>2</sub> : 2010 à 2025 : - 20 %

Produits chimiques : 2010 à 2025 : - 37 %\*\*

Énergie : 2010 à 2025 : - 35 %\*\*

Eau : 2010 à 2025 : - 50 %\*\*

\* Ratios par kg de linge livré.

\*\* Elis Europe.

### › Réduction, réutilisation et recyclage

80 % de textiles recyclés d'ici à 2025

Identification de nouveaux moyens de recyclage (isolation acoustique, recyclage des textiles pour l'industrie de l'ameublement, recyclage des textiles pour l'industrie des fibres de carbone)

# Ressources humaines



## Trois questions à : Didier Lachaud

Directeur des ressources humaines et de la RSE

### Comment conciliez-vous les enjeux à dimension internationale d'Elis et la gestion RH au niveau local ?

Nous avons distingué, au fil de notre internationalisation, le corporate de l'opérationnel. Notre rôle central consiste à définir et mettre en œuvre les politiques salariales et sociales, la mobilité internationale et la gestion des carrières. Au niveau local, les RH gèrent les affaires courantes avec un certain nombre de délégations. Notre force et notre équilibre reposent sur un socle commun de valeurs et d'expertises, autour duquel nous fédérons l'ensemble de nos collaborateurs sans pour autant négliger les différences culturelles et les législations inhérentes à chaque pays.

### Quels programmes avez-vous menés pour favoriser la formation interne en 2019 ?

Nous portons une attention toute particulière à la formation interne et y consacrons beaucoup de temps et de ressources, en accord avec les valeurs de notre entreprise : respect d'autrui, exemplarité, intégrité et responsabilité. Chaque collaborateur, quel que soit son niveau, peut accéder à des formations de qualité pour développer de nouvelles compétences et grandir au sein de l'entreprise.

Depuis un an, nous avons deux programmes qui rencontrent déjà beaucoup de succès : la *Sales Academy* et le *Management Trainee Program*. Le premier s'adresse aux commerciaux ; c'est un parcours complet d'apprentissage dédié aux techniques de vente, avec la même approche opérationnelle quel que soit le pays. Quant au second, il est ouvert aux candidats externes et vise à préparer une carrière dans le Groupe en développant ses compétences managériales. Nous avons intégré des personnes de grande qualité et sommes très satisfaits des premiers résultats.

### Pourriez-vous citer deux ou trois actions majeures de l'année 2019 ?

Je suis particulièrement fier de la création de la Fondation Elis. Elle a pour objectif de favoriser l'égalité des chances en attribuant une bourse à de jeunes bacheliers méritants qui souhaitent poursuivre leurs études mais ne disposent pas des ressources financières suffisantes. Un parrain ou une marraine les accompagne tout au long de leur cursus, parfois sur plusieurs années. Nous avons également étendu à l'ensemble de l'Europe et au Brésil le Club des Chevrons, qui valorise les opérateurs de production et de maintenance. En 2019, 450 d'entre eux ont participé à un voyage avec leur conjoint.

Enfin, dans le domaine de la RSE, nous sommes assez fiers d'avoir été classés 22<sup>e</sup> sur 230 entreprises dans le cadre de la campagne **Gaïa Rating**, une agence de notation ESG\* d'EthiFinance. Nous sommes également heureux d'avoir obtenu le taux BBB de l'**indice MSCI**\*\*.

#### Chiffres clés 2019

Nombre d'heures de formation en 2019 : **272 714**

#### La Sales Academy

- › 300 personnes formées en France, en Italie, en Suisse, au Royaume-Uni, au Benelux et en Irlande
- › 1 800 sessions de coaching

\* Environmental, social, and governance.

\*\* Morgan Stanley Capital International.



## Témoignage d'Yvana Amegavie, boursière de la Fondation Elis

**Yvana est inscrite à la faculté de médecine de Rouen depuis la rentrée 2019. Désormais étudiante, elle fait partie des heureux boursiers de la Fondation Elis.**

Elle a découvert la Fondation lors de sa recherche de financement pour ses études supérieures. Après avoir candidaté, Yvana a été sélectionnée parmi la centaine de dossiers reçus, puis a passé un entretien final au siège d'Elis après l'obtention de son bac S, mention bien, en juillet dernier.

Yvana est très enthousiaste : grâce au soutien financier de la Fondation Elis, elle a pu se libérer d'une partie de ses contraintes financières et se concentrer sur la réussite de ses études.

Elle souligne combien la Fondation Elis s'engage vraiment auprès de ses jeunes boursiers. « *Elle ne se contente pas de nous aider financièrement, elle s'intéresse à la façon dont nous nous adaptons à la vie d'étudiant* », précise Yvana. Elle a ainsi rencontré en octobre sa marraine, une collaboratrice du Groupe, qui la suit avec beaucoup d'attention.



**Je bénéficie d'un accompagnement exceptionnel, j'ai la chance de pouvoir échanger chaque vendredi par téléphone avec ma marraine pour faire le point sur la semaine passée, c'est rassurant et réconfortant.**



Yvana espère que la Fondation Elis va se développer pour que de nombreux bacheliers méritants puissent bénéficier de son soutien.

Depuis sa création, la Fondation Elis permet aux étudiants sélectionnés, qui n'ont pas les moyens d'accéder à une grande école, de poursuivre leurs études supérieures. S'ils obtiennent une mention, la Fondation met à leur disposition une bourse, ainsi qu'un parrain ou une marraine.

## Elis poursuit ses objectifs RSE à l'horizon 2025

### › Soutien à l'éducation

Tripler le budget disponible pour la Fondation Elis

### › Sécurité des collaborateurs

Diminuer de 50 % les accidents de travail\*

### › Développement personnel et professionnel

Déployer les Clubs des Chevrans dans tous les pays opérationnels d'Elis

Augmenter la rétention du personnel clé à travers le développement des talents

### › Diversité

Poursuivre nos engagements de parité femmes-hommes, en atteignant un taux de 40 % de femmes dans des postes permanents de direction

\*Année de base 2019.

# Innovation

## Trois questions à : Caroline Roche

Directrice marketing et innovation



### Avez-vous développé de nouveaux services innovants en 2019 ?

Oui, bien sûr, mais plus que des services, ce sont surtout des expériences innovantes que nous proposons à nos clients et à leurs utilisateurs finaux, en accord avec notre modèle d'affaires, basé sur le principe de l'économie de fonctionnalité. Lorsque nous concevons, par exemple, un vêtement professionnel avec notre studio de design en Suède, nous nous assurons qu'il répond bien à l'usage qui doit en être fait. Nous nous attachons aussi à ce que le vêtement soit éco-conçu, confortable et esthétique. Au-delà d'un simple vêtement de travail, il doit inspirer un sentiment de fierté à la personne qui le porte. Nos vêtements peuvent ensuite être tracés grâce à un système innovant de puces RFID et de codes-barres de notre solution exclusive Elis Connect.

En outre, le Groupe dépend des ressources textiles, qui, comme les autres ressources de la planète, sont soumises à la pression des effets du changement climatique et de la raréfaction des ressources fossiles. Les performances de durabilité des matériaux (approvisionnement, pérennité, recyclabilité) sont prises en compte par les responsables de produits et incluses dans les outils de gestion des informations sur les produits.

### En quoi Elis se démarque-t-il de ses concurrents en matière d'innovation ?

Notre position de leader nous donne les moyens d'investir très vite et d'innover de façon concrète et pragmatique dans de nombreux secteurs d'activité et un peu partout dans le monde. Le secret réside dans un juste équilibre entre créativité et culture du résultat.

Nous organisons également de nombreux ateliers de réflexion avec nos clients, qui sont souvent pilotes de nos innovations. Nous avons par exemple réfléchi à la manière d'optimiser l'hygiène dans un grand centre hospitalier ou aux zones majeures de passages fréquents sur des tapis. Ces démarches un peu « hors les murs » sont très stimulantes pour nous comme pour nos clients et contribuent à nous faire connaître et reconnaître comme un groupe innovant.

Elis entreprend des projets d'innovation de produits axés sur une meilleure gestion des matériaux (par exemple, la certification C2C de la gamme d'appareils sanitaires Fusion et les projets d'innovation actuels pour remplacer les gobelets en plastique jetables dans le secteur des boissons). Le Groupe applique la méthodologie de l'analyse du cycle de vie sur des produits sélectionnés (serviette de toilette, champ

opérateur), afin de démontrer scientifiquement la performance environnementale de son produit/service, par rapport aux solutions jetables ou d'achat direct.

### Pourriez-vous citer un projet particulièrement innovant de l'année 2019 ?

Nous avons développé pour un grand groupe agroalimentaire une gamme complète de vêtements pour l'ensemble de ses usines dans 11 pays européens. Ensemble, nous avons créé des vêtements de travail qui allient style et technicité, confort et approche RSE. En effet, le textile utilisé pour fabriquer ces vêtements est composé de bouteilles en plastique recyclées.

## Elis poursuit ses objectifs RSE à l'horizon 2025

### Conception de produits durables

Proposer, pour chaque groupe de produits, au moins une collection composée de matériaux 100 % durables



**Nos équipes de chefs de produit développent des gammes répondant aux exigences en matière de santé et de sécurité des consommateurs, principalement liées aux réglementations existantes, aux demandes des clients ou à une volonté d'innovation. Des phases d'essais approfondis sont au cœur des processus de développement ; ils sont réalisés dans le laboratoire du Groupe, sauf pour les tests nécessitant des certifications ou des équipements spécifiques. En tant que propriétaire de ses produits, le Groupe effectue des tests et un entretien réguliers tout au long de la vie du produit, soit en interne (par exemple pour le linge plat), soit directement chez le client (par exemple pour les refroidisseurs d'eau).**



## Elis Connect, le programme de traçabilité d'Elis



**Avec cette volonté toujours plus forte de répondre aux enjeux de notre époque, Elis a accéléré cette année le développement de solutions innovantes de traçabilité Elis Connect. Son ambition : simplifier la vie de ses clients dans leur activité quotidienne, grâce à des solutions basées sur de nouvelles technologies et la collecte de données.**

En 2019, le Groupe a accompagné par exemple de grands acteurs de l'industrie agroalimentaire avec une offre moderne de traçabilité des vêtements professionnels, répondant ainsi aux besoins primordiaux de ses clients : proposer un suivi fiable des livraisons aux porteurs et garantir ainsi la capacité de travail des équipes, en assurant hygiène et sécurité.

Équipés d'une puce RFID, les vêtements sont scannés en centre et chez les clients, à chaque livraison et à chaque collecte. Les clients obtiennent la vision du cycle complet grâce aux rapports détaillés envoyés instantanément par e-mail ou en accédant au portail clients MyElis.

Le Groupe a également étoffé son offre de distributeurs automatiques de vêtements pour une traçabilité optimale. Installés sur site, ces distributeurs permettent aux équipes de se doter en toute autonomie de leurs vêtements.

Quels que soient le nombre de porteurs, la taille de l'établissement ou le secteur d'activité, Elis Connect est capable aujourd'hui de proposer une solution de distribution adaptée.

L'innovation s'étend également à l'offre sanitaire avec la commercialisation de notre gamme d'appareils connectés. Dotés de capteurs, ils communiquent les informations sur les niveaux de consommation. Elis permet ainsi aux clients de limiter les ruptures de consommables et d'organiser les interventions sur chaque appareil en fonction du besoin réel. C'est une garantie de service.

Enfin, Elis travaille sur une solution de traçabilité du Linge plat afin d'aider ses clients à mieux piloter leur stock, faciliter le comptage et assurer des volumes en phase avec les taux d'occupation des hôtels par exemple.

Précurseur sur les offres de traçabilité en blanchisserie, le Groupe a instauré trois niveaux de prestations selon les besoins : avec Elis Connect Access, les clients savent quand les agents d'Elis sont intervenus ; avec Elis Connect Focus, les clients reçoivent le détail et les observations de la prestation effectuée ; enfin, Elis Connect Vision est dédiée à notre gamme d'appareils connectés qui permet de donner les informations en temps réel du niveau de consommation de chaque appareil.

## Nos 3 offres Elis Connect

### ACCESS

#### Preuve de passage

Les clients savent quand les agents des services du Groupe sont intervenus et reçoivent un bon de livraison dématérialisé.

### FOCUS

#### Preuve de service

Les clients ont le détail, par article, de la prestation réalisée et les observations effectuées par l'agent de service du Groupe.

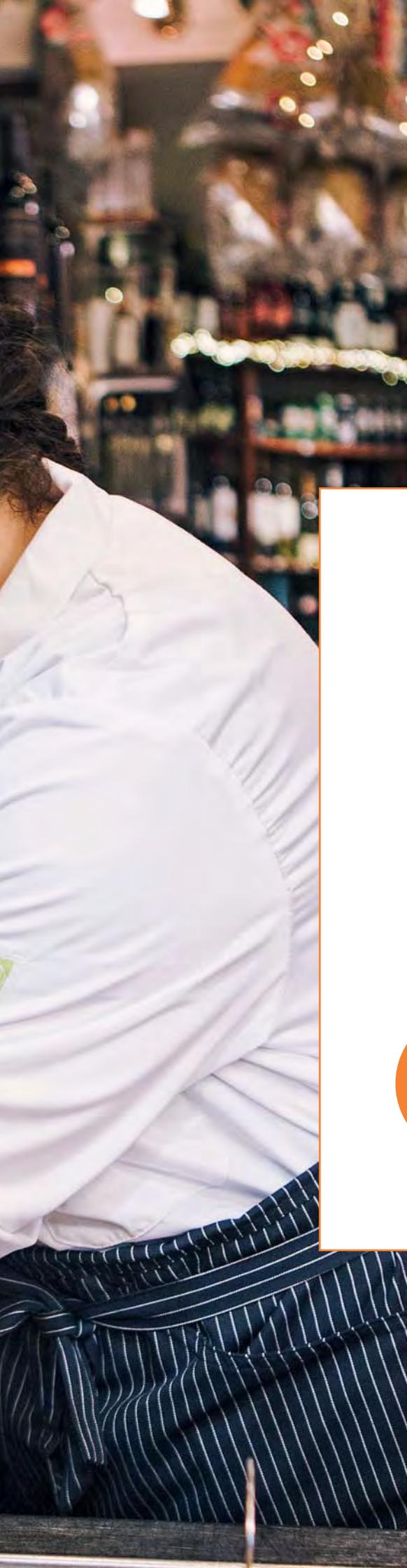
### VISION

#### Service proactif

Les clients sont informés en temps réel du niveau de consommation de leurs équipements et de l'état de leurs stocks.

Ils sont en mesure d'adapter l'organisation de leurs équipes.



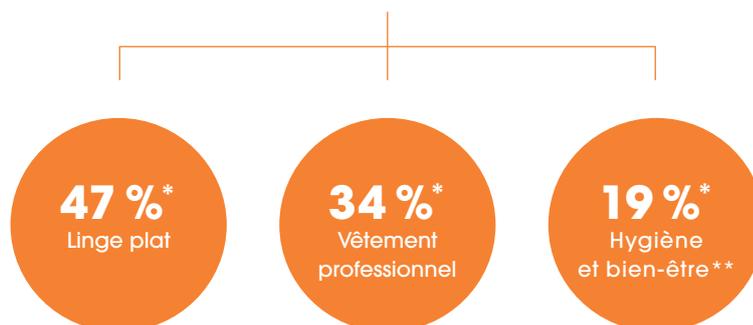


## 1.3 MARCHÉS

Soucieux de faciliter le travail des professionnels, Elis propose des produits et des solutions adaptés à chaque secteur d'activité. Fort de son expérience, Elis a fondé son expertise de location-entretien autour de quatre marchés.

Pour chacun de ces marchés, Elis propose trois grands types de solutions : le linge plat, les vêtements professionnels et les équipements d'hygiène et de bien-être.

### Solutions



\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé.

\*\* Et divers.



# Hôtellerie- Restauration

Professionnels de l'hôtellerie, croisiéristes, compagnies aériennes et de ferries, plateformes de location saisonnière et conciergeries... : le Groupe met à la disposition de ce marché des solutions de location-entretien de linge, tapis ou matériel d'hygiène pour simplifier la gestion des établissements au quotidien.

En cuisine comme en salle, l'image d'un établissement de restauration est essentielle. Pour satisfaire cette exigence, Elis propose un service de location-entretien de tabliers, vêtements professionnels, nappes, serviettes et produits d'hygiène.

## Secteurs d'activité

- › Hôtels
- › Restauration traditionnelle
- › Restauration rapide, bars et cafés
- › Traiteurs
- › Compagnies aériennes, de croisières et de ferries
- › Location courte et longue durée

**27%\***

\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé, hors autres secteurs.

## La collection Regencia, un équilibre entre style et confort

La nouvelle collection Regencia s'adresse aux métiers de l'hôtellerie et du bien-être. Étudiée et définie avec des femmes de chambre pour assurer un équilibre entre style, confort et liberté de mouvement, elle répond aux attentes de ce marché.

Cette collection offre une gamme composée de tuniques et de pantalons aux coupes tendance, dans des modèles aux couleurs variées, adaptés à chaque morphologie afin d'offrir une tenue souple et élégante à porter. Elle est composée à 50 % de Tencel, une fibre naturelle issue de pulpe de bois, qui lui confère un toucher doux et soyeux, même après de nombreux lavages, et à la rétention de l'humidité au cœur de la fibre. Sa production moins « gourmande » que le coton en eau et produits chimiques en fait une matière éco-responsable idéale.



Cette collection correspond aux attentes que nous avons pour vêtir nos équipes dans nos hôtels 4 étoiles et hôtels de luxe en France. Je remercie vraiment la société Elis d'avoir pensé à tous ces détails, qui facilitent le travail difficile et journalier de nos équipes.



**Corinne VEYSSIÈRE**  
Présidente de l'AGGH\*

### Le Jacquard Français, un savoir-faire unique et historique



Le Jacquard Français, filiale du groupe Elis, est la référence du linge haut de gamme. Depuis plus de 130 ans, la marque perpétue la tradition du tissage et des matières d'exception dans son atelier de Gérardmer, dans les Vosges. En 2010, Le Jacquard Français s'est vu décerner le label EPV, (Entreprise du patrimoine vivant) pour son savoir-faire d'excellence, entre artisanat et industrie. Pour les produits en lin, elle détient la certification Masters of Linen®. Il s'agit d'une marque déposée et d'un sceau d'excellence 100 % *made in Europe* : la garantie de traçabilité européenne du lin, de la plante au fil, jusqu'au tissu.



\* Association des gouvernantes générales de l'hôtellerie.



1

# Industrie

Le secteur industriel requiert de l'expertise et de la minutie ; les gestes doivent être précis et la sécurité doit être maintenue à tous les niveaux. Fort de son expérience, le Groupe connaît les réglementations et obligations qui régissent ces métiers. C'est pourquoi il veille à fournir au quotidien des équipements textiles et sanitaires spécifiques, qui requièrent un niveau d'hygiène maximal, indispensables au bon déroulement de cette activité et à la protection des collaborateurs.

## Secteurs d'activité :

- › Industrie agroalimentaire
- › Industrie chimique et pharmaceutique
- › Industrie lourde
- › Industrie légère et logistique

29%\*

\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé, hors autres secteurs.

## Être un pilier de l'hygiène de l'industrie agroalimentaire

**Dans le secteur agroalimentaire, l'hygiène et la sécurité sont au cœur des enjeux afin d'éviter les risques de contamination. À travers la méthode HACCP\* sont mises en œuvre la qualité des produits, la sécurité des consommateurs et les conditions de travail des employés.**

Fort d'un savoir-faire unique dans le secteur – une usine agroalimentaire sur deux fait appel à Elis en Europe –, le Groupe fournit des solutions de location-entretien, d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être adaptées aux problématiques du métier. Les prestations d'Elis vont de l'identification des besoins à la conception d'équipements répondant aux plus hautes normes et réglementations de sécurité européennes, en passant par leur entretien selon la norme RABC\*\*. Elis accompagne ses clients au quotidien pour les conseiller et réagir très vite en cas d'aléas en apportant solutions et informations, grâce notamment à la densité de son maillage géographique.

### Elis Design Center crée Food Industry

Elis Design Center\*\*\* a conçu la gamme Food Industry selon les recommandations de la DIN10524, dont le référentiel vise à éviter toute influence négative d'un vêtement inapproprié ou mal ajusté sur les produits alimentaires. Les exigences de la DIN10524 concernent en particulier les tissus et le design des vêtements professionnels en fonction de trois niveaux de risques définis selon la vulnérabilité du produit face aux dangers de contamination, du processus de production et du type de consommateurs finaux : risque maximum, risque élevé et risque faible. Ainsi, les vêtements de production d'Elis intègrent dans leur design toutes les caractéristiques adaptées pour offrir la fonction protectrice requise. Ils apportent une réponse rigoureuse et structurée aux attentes des différents référentiels et normes du secteur agroalimentaire : IFS, BRC, Tesco, ISO 22000.



\* Hazard Analysis Critical Control Point.

\*\* Risk Analysis Bio-contamination Control.

\*\*\* Elis Design Center est un studio de création internalisé où sont conçus vêtements et accessoires dans le respect des exigences des marchés.



# Santé et action sociale

Les hôpitaux, les cliniques et les EHPAD nécessitent du linge et des vêtements professionnels à l'hygiène irréprochable. Pour les résidents en situation de handicap ou les maisons de retraite, il est essentiel de proposer des solutions d'entretien du linge. Elis accompagne les acteurs de la santé et de l'action sociale en fournissant une gamme d'équipements sanitaires et de produits d'accueil en conformité avec les règles d'hygiène des établissements. De plus, grâce à la location-entretien des produits du Groupe, le service d'Elis libère du temps aux professionnels au quotidien pour les aider à mieux se concentrer sur leur métier, quels que soient les besoins.

## Secteurs d'activité :

- › Hôpitaux et cliniques
- › Établissements pour personnes âgées
- › Établissements pour personnes en situation de handicap
- › Médecine de ville
- › Crèches et haltes-garderies

26%\*

\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé, hors autres secteurs.

## Prévenir par l'hygiène les risques de biocontamination

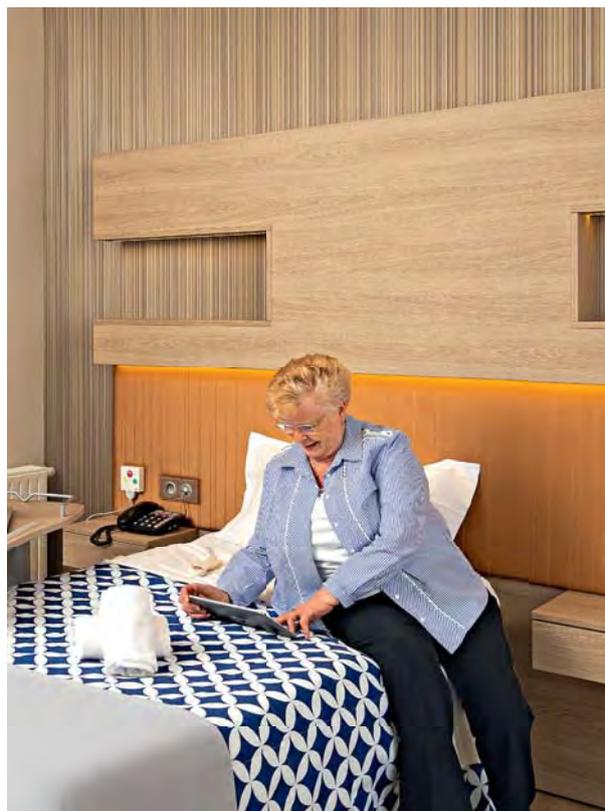
**En tant que leader de la location-entretien du linge, le Groupe a pleinement conscience que l'hygiène des établissements du secteur de la santé est d'abord liée à la maîtrise des risques de biocontamination.**

C'est la raison pour laquelle Elis adapte ses programmes de lavage et répond aux exigences de la norme RABC\* dans ses processus de traitement et de contrôle. À l'hôpital, en crèche ou en EHPAD, le Groupe garantit la qualité bactériologique du linge qu'il met à la disposition de ses clients, pour mieux répondre à leurs besoins.

### AD3, un service de qualité qui s'inscrit dans une démarche sociétale

Filiale du groupe Elis, AD3 est le spécialiste de l'entretien du linge personnel des résidents de maisons de retraite, maisons d'accueil médicalisées, foyers d'accueil spécialisés. Au travers d'un réseau de blanchisseries externes ou internes aux établissements, AD3 prend soin de tout type de vêtements. L'objectif est de permettre aux familles et aux résidences de se consacrer pleinement au bien-être du résident.

Conscient de sa responsabilité sociétale, AD3 a également fait le choix de s'investir auprès de personnes en situation de handicap et de les accompagner dans l'emploi en milieu ordinaire au sein d'une nouvelle blanchisserie située à Bray-sur-Seine, en Seine-et-Marne.



\* Risk Analysis Bio-contamination Control.



# Commerces et services

En tant que commerçant ou prestataire de services, soigner sa prestation est au cœur de ses préoccupations afin de donner aux clients et utilisateurs finaux une expérience optimale. Accueil de la clientèle, qualité des produits et du service, gestion des stocks et du personnel... autant de tâches qui nécessitent à la fois de la rigueur et du temps. Grâce à Elis, les professionnels peuvent se concentrer sur leur cœur d'activité en toute sérénité. Le Groupe leur fournit une gamme complète de vêtements professionnels, d'équipements et de produits sanitaires en location-entretien. Conscient des enjeux propres à ce secteur d'activité, Elis prend également en charge le ramassage du linge et sa livraison.

## Secteurs d'activité

- › Restauration collective
- › Entreprises de propreté
- › Grande distribution
- › Commerces alimentaires
- › Garages et concessions
- › Autres points de vente

**18%\***

\* En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé, hors autres secteurs.

## L'éco-conception au cœur de la gamme Fusion

La gamme **Fusion** répond aux exigences d'éco-conception. Elle embellit les sanitaires avec un design exclusif et élégant et contribue à la qualité de l'image des clients en leur offrant un environnement sanitaire, sain et agréable.

### Le service Elis inclut :

- › Évaluation des besoins
- › Étude d'implantation
- › Installation des appareils
- › Livraison des consommables
- › Fréquence des passages
- › Entretien continu

### Un modèle plus respectueux de l'environnement, au service de l'économie circulaire

Elis s'engage activement dans la protection de l'environnement. C'est la raison pour laquelle ses distributeurs sont dotés d'un système anti-surconsommation et de produits sélectionnés pour leurs propriétés environnementales démontrées.

100 % des papiers Elis sont certifiés **Ecolabel** et 100 % des essuie-mains papier rouleau du Groupe sont issus de forêts **labellisées FSC** (Forest Stewardship Council).

Elis bénéficie aussi de la certification **Cradle to Cradle (C2C)**, une mesure mondialement reconnue de produits plus sûrs et plus durables fabriqués pour l'économie circulaire. Le Groupe s'appuie sur cette norme pour avoir un meilleur impact sur les personnes et la planète.







## 1.4 GOUVERNANCE

### Une équipe dirigeante expérimentée

Composée du comité exécutif et du conseil de surveillance, la gouvernance est garante de la direction de l'entreprise, de sa pérennité et de son bon fonctionnement.

Elle assure la stabilité du Groupe à travers une **stratégie de croissance rentable**.

Attentif à respecter la parité appliquée par le groupe Elis, le conseil de surveillance est composé de sept membres, dont quatre femmes. Il offre une complémentarité d'expériences et reflète la politique de diversité menée par le groupe Elis, notamment en termes de nationalités, d'expériences internationales, d'expertises...

La gouvernance est idéalement organisée pour saisir de nouvelles opportunités, **consolider le leadership du groupe Elis** et créer de la valeur stratégique et financière pour ses actionnaires.

# Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le directoire, dans les conditions prévues par la loi, les statuts de la Société et son règlement intérieur. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Il est composé de 7 membres

**THIERRY MORIN** Président du conseil de surveillance, membre indépendant

**JOY VERLÉ**  
Vice-Présidente

**MAGALI CHESSE**  
Membre

**FLORENCE NOBLOT**  
Membre indépendant

**PHILIPPE DELLEUR**  
Membre indépendant

**ANNE-LAURE COMMAULT**  
Membre indépendant

**ANTOINE BUREL**  
Membre indépendant

**4** femmes **3** hommes

**53** ans âge moyen

**71 %** indépendance

**8** nombre de réunions

**81 %** taux d'assiduité

**2** journées stratégiques

## Le comité d'audit

Il est composé de 3 membres

**ANTOINE BUREL**  
Président

**THIERRY MORIN**  
Membre indépendant

**MAGALI CHESSE**  
Membre

### Missions principales

- › Suivi du processus d'élaboration de l'information financière
- › 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 du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société
- › Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes

## Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Il est composé de 3 membres

**FLORENCE NOBLOT**  
Présidente

**THIERRY MORIN**  
Membre indépendant

**JOY VERLÉ**  
Membre

### Missions principales

- › Détermination et appréciation des règles de gouvernance :
  - composition des instances dirigeantes du Groupe
  - réflexion sur la composition du conseil (diversité, complémentarité des profils, indépendance, mixité, cumul des mandats, etc.)
  - plan de succession
- › Détermination et appréciation régulière de la politique de rémunération des mandataires sociaux
- › Évaluation annuelle du fonctionnement du conseil de surveillance

**100 %** taux d'assiduité **4** nombre de réunions

**92 %** taux d'assiduité **4** nombre de réunions

# Le comité exécutif

Il est composé de 11 membres

1. **XAVIER MARTIRÉ** Président du directoire

2. **LOUIS GUYOT**

Membre du directoire,  
Directeur administratif  
et financier

3. **DIDIER LACHAUD**

Directeur des ressources  
humaines et de la RSE

4. **FRÉDÉRIC DELETOMBE**

Directeur industriel,  
achats et supply chain

5. **CAROLINE ROCHE**

Directrice marketing  
et innovation

6. **MATTHIEU LECHARNY**

Membre du directoire,  
Directeur général adjoint  
en charge des opérations

7. **ALAIN BONIN**

Directeur général adjoint  
en charge des opérations

8. **YANN MICHEL**

Directeur général adjoint  
en charge des opérations

9. **MICHEL DELBECQ**

Directeur de la transformation  
et des systèmes d'information

10. **ANDREAS SCHNEIDER**

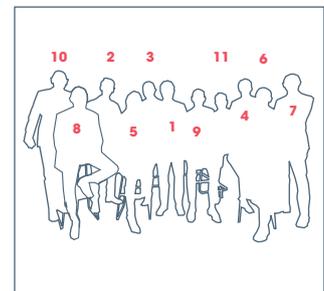
Directeur général adjoint  
en charge des opérations

11. **ERIK VERSTAPPEN**

Directeur général adjoint  
en charge des opérations

Le comité exécutif contribue à la définition ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Ce comité, constitué d'une équipe de 11 membres, est présidé par le président du directoire. La structure organisationnelle du Groupe s'articule autour de cinq fonctions supports et de cinq fonctions opérationnelles régionales. Les fonctions opérationnelles sont à la charge des cinq directeurs généraux adjoints, organisés par géographie.

Le comité exécutif se réunit au moins une fois par mois, une fréquence jugée suffisante compte tenu des rythmes de l'activité d'Elis.



Plus d'informations dans le chapitre 2.



# 2

## Gouvernement d'entreprise RFA

<b>2.1</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>44</b>	<b>2.3</b>	<b>PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES</b>	<b>93</b>
2.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	44			
2.1.2	La direction générale du Groupe	44	<b>2.4</b>	<b>ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE</b>	<b>93</b>
2.1.3	Le conseil de surveillance	50			
2.1.4	Les comités du conseil de surveillance	64	<b>2.5</b>	<b>TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DE POUVOIR AU BÉNÉFICE DU DIRECTOIRE</b>	<b>94</b>
2.1.5	Charte de déontologie boursière	66			
2.1.6	Déclarations sur la situation des membres du directoire et du conseil de surveillance	66	<b>2.6</b>	<b>OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE</b>	<b>95</b>
2.1.7	Gestion des conflits d'intérêts	66			
2.1.8	Conventions réglementées	67			
<b>2.2</b>	<b>RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>68</b>			
2.2.1	Politique de rémunération	68			
2.2.2	Rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux	76			
2.2.3	Approbation des actionnaires et présentation des résolutions relatives aux rémunérations (Say on Pay)	91			

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le conseil de surveillance rend compte dans le présent rapport des informations relatives au gouvernement d'entreprise. Ce rapport inclut en outre les informations adaptées aux sociétés à conseil de surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux, mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce, ainsi que les observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice.

Le Président du conseil de surveillance a chargé les directions financière, juridique et de l'audit interne des diligences

préparatoires au présent rapport, lequel a ensuite été revu par le comité des nominations et des rémunérations et approuvé par le conseil de surveillance de la Société le 3 mars 2020.

Il est précisé que la section de ce rapport qui présente la politique de rémunération applicable aux Présidents et membres du directoire et du conseil de surveillance pour 2020 ainsi que les éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice ou attribués au titre de l'exercice a été établie avec le concours du comité des nominations et des rémunérations.

## 2.1 GOUVERNANCE

### 2.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de janvier 2020 disponible sur le site internet du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) notamment pour la rédaction du présent rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-7-4 du Code de commerce auquel renvoie l'article L. 225-68 du Code de commerce et visée à l'article 28 du Code AFEP-MEDEF de janvier 2020, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception toutefois des recommandations suivantes :

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
<p><b>Les séances du conseil et les réunions des comités</b> Article 11.3 : « Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »</p>	<p>Il n'est pas spécifiquement organisé de réunion formelle hors la présence des mandataires sociaux exécutifs (membres du directoire) mais ceux-ci n'assistent pas aux discussions du conseil de surveillance relatives à la politique de rémunération et le niveau de réalisation des objectifs liés à leur rémunération variable.</p>

### 2.1.2 La direction générale du Groupe

La direction générale du Groupe est assurée par le directoire et le comité exécutif dont la présidence est assurée par Xavier Martiré, Président du directoire. La direction générale n'a connu aucune évolution significative au cours de l'exercice 2019.

#### Le directoire

##### Composition du directoire

Les règles relatives à la composition du directoire, la durée des fonctions de ses membres, les règles de fonctionnement, de cette instance, ses missions et pouvoirs ainsi que les pouvoirs et obligations du directoire sont décrites dans les statuts de la Société (articles 12, 14 et 15) dont les stipulations sont disponibles sur le site internet ([www.elis.com](http://www.elis.com)).

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 2019, le directoire est composé des trois membres suivants :

Prénom/Nom	Nationalité	Âge	Nombre d'actions Elis <sup>(b)</sup>	Qualité	Date 1 <sup>re</sup> nomination	Début du mandat en cours	Expiration du mandat en cours
Xavier Martiré	Française	48	279 826	Président	21 octobre 2008 <sup>(a)</sup>	5 septembre 2018	5 septembre 2022
Louis Guyot	Française	47	90 402	Membre	5 septembre 2014	5 septembre 2018	5 septembre 2022
Matthieu Lecharny	Française	50	58 501	Membre	5 septembre 2014	5 septembre 2018	5 septembre 2022

(a) Président de la Société sous son ancienne forme de société par actions simplifiée.

(b) Au 31 décembre 2019 (voir chapitre 7, section 7.2.3 qui décrit les transactions réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société en 2019).

Présentation des membres du directoire (article L. 225-37-4,1° du Code de commerce)



## Xavier Martiré

### Président du directoire

**Adresse professionnelle :**  
5, boulevard Louis Loucheur  
92210 Saint-Cloud

**Date de naissance :**  
18 janvier 1971

#### BIOGRAPHIE

Xavier Martiré a débuté sa carrière à la SNCF en 1997 en tant que chef d'atelier maintenance du Train à Grande Vitesse. Il a ensuite rejoint le groupe Elis en 1999 en tant que Directeur de centre de profits, et a occupé successivement les fonctions de Directeur régional et de Directeur général adjoint en charge des activités en France, avant d'être nommé Président de la Société en 2008. Xavier Martiré est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées.

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

##### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Président-directeur général de M.A.J. S.A.
- Administrateur de Pierrette-T.B.A. S.A.
- Président de Berendsen Ltd (Royaume-Uni)
- Membre du conseil de Berendsen A/S (Danemark)
- Administrateur de Compañia Navarra de Servicios Integrales S.L. (Espagne)
- Président d'Elis Luxembourg S.A. (Luxembourg)
- Administrateur d'Elis Manomatic S.A. (Espagne)
- Administrateur de Lavanderias Triton S.L. (Espagne)
- Administrateur d'Elis Italia SpA (Italie)
- Administrateur de S.P.A.S.T. S.A. (Portugal)
- Administrateur de G.A.F.I.D.E.S. S.A. (Portugal)
- Administrateur Wäscherei Mariano AG (Suisse)
- Administrateur d'Albia S.A. (Chili)
- Administrateur de Servicios Hospitalarios S.A. (Chili)

##### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

Néant.

##### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président-directeur général d'Elis Services S.A.S
- Président de Quasarélis S.A.S.
- Président de Novalis S.A.S.
- Président du conseil de surveillance d'Atmosfera gestão e higienização de têxteis S.A. (Brésil)
- Administrateur de Blanchatel SA (Suisse)
- Administrateur de Wäscherei Papritz AG (Suisse)
- Administrateur de Grosswäscherei Domeisen AG (Suisse)
- Administrateur de Lavalía Sur Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Administrateur de Lavalía Balears Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Administrateur de Lavandería Hotelera Del Mediterraneo (Espagne)



## Louis Guyot

### Membre du directoire

**Adresse professionnelle :**  
5, boulevard Louis Loucheur  
92210 Saint-Cloud

**Date de naissance :**  
23 mai 1972

**Principale activité :**  
Directeur administratif et financier

#### BIOGRAPHIE

Louis Guyot a rejoint le Groupe en 2013. Louis Guyot a débuté sa carrière en 1998 à la direction du trésor en tant qu'adjoint au chef du bureau financement du logement et des collectivités locales. Il a ensuite été Directeur administratif, financier et informatique de Medica France (2001-2004), Directeur développement et stratégie de la Compagnie des Alpes (2004-2007), et Directeur finance et opérations de la direction du développement de Dalkia (2007-2010), puis Directeur général finances et international de Korian (2010-2013). Louis Guyot est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale des ponts et chaussées et du Collège des ingénieurs.

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

##### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Président de Pro Service Environnement S.A.S.
- Président de Blanchisserie Blésoise S.A.S.
- Administrateur de Pierrette-T.B.A. S.A.
- Président d'Elis Belgium (Belgique)
- Administrateur d'Elis Luxembourg S.A. (Luxembourg)
- Administrateur d'Elis Manomatic S.A. (Espagne)
- Administrateur d'Elis italia SpA (Italie)
- Administrateur de S.P.A.S.T. S.A. (Portugal)
- Administrateur de G.A.F.I.D.E.S. S.A. (Portugal)
- Administrateur d'Albia S.A. (Chili)
- Administrateur de Servicios Hospitalarios S.A. (Chili)
- Administrateur de Berendsen A/S (Danemark)
- Administrateur de Berendsen Textil Service Oy (Finlande)
- Administrateur de Berendsen Textil Service AB (Suède)
- Administrateur de S Berendsen AB (Suède)
- Administrateur d'Energías Margua, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Cogeneración Martiartu, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur de Goiz Ikuztegia, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Centro, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Navarra, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Base Lavandería Industrial SLU (Espagne)
- Administrateur de Lloguer Textil Maresme S.L.U. (Espagne)
- Administrateur de Lesa Inmuebles Siglo XXI, S.L. (Espagne)
- Administrateur de Lavandería Triton S.L. (Espagne)
- Membre du conseil de surveillance d'Elis Textile Service Sp. z o.o. (Pologne)
- Administrateur d'Indusal, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Servicios de Lavandería Industrial de Castilla La Mancha, S.A.U. (Espagne)
- Director de Colidays Holdings Ltd (Chypre)
- Membres du conseil de surveillance d'Elis Textile Service AS (Estonie)

##### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

Néant.

##### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur d'Elis Services S.A.S.
- Gérant de Blanchisserie Professionnelle d'Aquitaine S.A.R.L.
- Administrateur d'InoTex Bern AG (Suisse)
- Administrateur de Berendsen Tekstle Service A/S (Norvège)
- Administrateur de Compañía Navarra de Servicios Integrales S.L. (Espagne)
- Administrateur de Lavandería Industrial La Condesa, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Sur, S.A. (Espagne)
- Président d'Hygiène Contrôle Île-de-France S.A.S.
- Président de BMF S.A.S.



## Matthieu Lecharny

### Membre du directoire

**Adresse professionnelle :**  
5, boulevard Louis Loucheur  
92210 Saint-Cloud

**Date de naissance :**  
26 décembre 1969

**Principale activité :**  
Directeur général adjoint en charge des opérations

### BIOGRAPHIE

Matthieu Lecharny a rejoint le groupe Elis en 2009, il est Directeur général adjoint responsable des opérations de deux régions en France, du Portugal, de l'Espagne, d'Andorre, de l'Italie, de l'Amérique latine, et des acquisitions. Matthieu Lecharny a débuté sa carrière chez Procter & Gamble dans les ventes. Il a ensuite rejoint Unilever et y a occupé, de 1996 à 2009, différentes responsabilités seniors au sein du marketing, en France et à l'international. Il a notamment été Brand Director Oral Care pour l'Europe de 2001 à 2003, Directeur marketing France Personal Care de 2003 à 2005. Avant de rejoindre le Groupe, il était Directeur marketing monde de la marque Cif. Matthieu Lecharny est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe).

### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Administrateur d'Elis Manomatic, S.A. (Espagne)
- Administrateur de Compañía Navarra de Servicios Integrales, S.L. (Espagne)
- Administrateur d'Energías Margua, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Cogeneración Martiartu, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur de Goiz Ikuztegia, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur de Casbu, S.L. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Centro, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Navarra, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Lesa Inmuebles Siglo XXI, S.L. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de Servicios de Lavandería Industrial de Castilla La Mancha, S.A.U. (Espagne)
- Administrateur de S.P.A.S.T., S.A. (Portugal)
- Administrateur d'Albia (Chili)
- Membre du conseil de surveillance d'Atmosfera gestão e higienização de têxteis S.A. (Brésil)
- Administrateur de Servicios Hospitarios SA (Chili)
- Président d'Elis Italia SpA (Italie)

#### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

Néant.

#### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Lavandería Industrial La Condesa, S.L.U. (Espagne)
- Administrateur d'Indusal Sur, S.A. (Espagne)
- Administrateur de Lavalía Balears Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Président administrateur unique du GIE Eurocall Partners
- Président de Kennedy Hygiène Products Ltd (Royaume-Uni)
- Président de Kennedy Exports Ltd (Royaume-Uni)
- Gérant de la société Le Jacquard Français S.A.R.L.
- Administrateur de Lavalía Sur Servicios y Renting Textil S.A. (Espagne)
- Administrateur de Lavandería Hotelera Del Mediterraneo S.A. (Espagne)

## Pouvoirs du directoire

Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les statuts aux assemblées d'actionnaires et au conseil de surveillance. Certaines décisions relevant des pouvoirs du directoire font par ailleurs l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance (voir ci-après l'extrait de l'article 20.iv des statuts de la Société).

Aucune restriction des pouvoirs du directoire n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du directoire ou un Directeur général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

### Extrait de l'article 20.iv des statuts de la Société et de l'article 3.2 du règlement intérieur du conseil de surveillance

Décisions et opérations au sein de la Société ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce soumises à l'approbation préalable du conseil de surveillance :

- › toute proposition à l'assemblée générale de la Société de toute modification statutaire ;
- › toute proposition de résolutions à l'assemblée générale de la Société relatives à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- › toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation ou une réduction du capital de la Société, par émission de valeurs mobilières ou annulation de titres ;
- › toute proposition à l'assemblée générale de la Société d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende ;
- › toute mise en place d'un plan d'options ou d'un plan d'attribution gratuite d'actions, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou toute attribution gratuite d'actions au sein du Groupe ;
- › la nomination, le renouvellement ou la révocation des commissaires aux comptes de la Société ;
- › les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe et de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité, susceptibles d'avoir un impact de 5 % ou plus sur l'EBITDA du Groupe ;
- › l'adoption du budget annuel et du plan d'investissement de la Société ;
- › tout accord d'endettement, financement ou partenariat, et toute émission d'obligations non convertibles du Groupe dès lors que le montant de l'opération ou accord, en une ou plusieurs fois, dépasse 100 millions d'euros ;
- › les prises, extensions ou cessions de participations du Groupe dans toutes sociétés créées ou à créer d'un montant supérieur à 20 millions d'euros de valeur d'entreprise ;
- › tout projet d'opération du Groupe dont le montant d'investissement ou de désinvestissement est supérieur à 20 millions d'euros dans la mesure où cette opération n'a pas été inscrite au budget ou au plan d'investissement ;
- › toute décision de fusion, scission, apport partiel d'actifs ou assimilés impliquant la Société ;
- › en cas de litige concernant le Groupe, les compromis ou transactions au-delà de 5 millions d'euros ;
- › tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par la Société autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS ;
- › toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

## Le comité exécutif

Le directoire est assisté dans ses missions d'un comité exécutif composé des membres du directoire et des principaux directeurs opérationnels et fonctionnels du Groupe présentés au chapitre 1<sup>er</sup> du présent document d'enregistrement universel 2019. Michel Delbecq a rejoint le Groupe en octobre 2019 en qualité de Directeur de la transformation et des systèmes d'information du Groupe et membre du comité exécutif pour succéder à François Blanc qui a fait valoir ses droits à la retraite.

### Informations sur les membres du comité exécutif (autres que les membres du directoire)

(Informations actualisées au 31 décembre 2019)

**Alain Bonin**, 56 ans, est Directeur général adjoint depuis 2012, en charge des opérations depuis 2009. Il est responsable de la direction commerciale grands comptes, des directions commerciales des marchés l'Hôtellerie-Restaurant et Santé ainsi que des opérations de quatre régions en France et de la Suisse. Alain Bonin fait partie du Groupe depuis plus de 30 ans et y a occupé différentes responsabilités managériales, dont plusieurs directions de centres de profit et une direction régionale. Il est titulaire d'un diplôme d'études universitaires (DUT) en techniques de commercialisation.

**Michel Delbecq**, 55 ans, est Directeur de la transformation et des systèmes d'information du Groupe. Michel Delbecq a accompli l'ensemble de son parcours professionnel dans diverses fonctions informatiques avant de prendre la direction des systèmes d'information de deux filiales de LVMH en Europe et en Asie, puis la direction des études informatiques au sein du Groupe Sephora. Il est diplômé de l'ENSIMAG et titulaire d'un master des systèmes d'information.

**Frédéric Deletombe**, 47 ans, est Directeur industriel depuis 2009 et Directeur des achats et *supply chain* depuis 2015. Il a rejoint le Groupe en 2006 et y a occupé différentes responsabilités managériales. Précédemment, Frédéric Deletombe a occupé des fonctions managériales au sein de différents départements opérationnels et industriels chez IBM Microelectronics, puis Altis Semi conductors. Frédéric Deletombe est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA). Il est également titulaire d'un DEA de l'organisation de l'entreprise et de la production (ENPC).

**Didier Lachaud**, 60 ans, est Directeur des ressources humaines et de la RSE du groupe Elis depuis 2010. Avant de rejoindre le Groupe, Didier Lachaud a occupé différentes responsabilités au sein de la direction des ressources humaines de Schlumberger et d'Air Liquide, et a été Directeur des ressources humaines des groupes Fives et Gemplus (Gemalto). Didier Lachaud a également été consultant chez Vacoas Management et Neumann International. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit privé.

**Yann Michel**, 46 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations depuis le 1<sup>er</sup> mars 2015. Il est responsable des services *Pest control*, des opérations de deux régions en France et des opérations au Royaume-Uni et en Irlande. Yann Michel fait partie du Groupe depuis plus de 15 ans et y a occupé diverses fonctions opérationnelles, dont deux directions régionales. Il est diplômé de l'Université de technologie de Compiègne.

**Caroline Roche**, 47 ans, est Directrice marketing et innovation du Groupe depuis 2016. Avant de rejoindre Elis, Caroline Roche a occupé plusieurs postes de direction marketing, digital et direction de BU e-commerce pendant plus de 15 ans. Elle a exercé son métier dans la distribution, en particulier au sein du groupe Go Sport, Marionnaud Europe et le Groupe Galeries Lafayette. Elle a

également une expérience d'entrepreneur et de conseil en agence web et marketing services. Caroline Roche est diplômée de l'École supérieure de commerce de Montpellier (section finance) et titulaire d'un master de marketing international à l'université Complutense de Madrid.

**Andreas Schneider**, 53 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations en Allemagne, Autriche, Pologne, les pays baltes, la Russie, la République Tchèque, la Slovaquie et la Hongrie. Andreas Schneider a rejoint Berendsen en 2008 en tant que Directeur financier avant d'être nommé Directeur financier *Workwear* en 2012. Précédemment, Andreas Schneider a été responsable de la « Turn Around Business Unit » dans une société de conseil internationale et a exercé au sein d'une des plus grandes

sociétés allemandes d'impression et d'édition, ainsi qu'en tant que Directeur financier et Directeur adjoint en charge des opérations au sein du « Deutsche Bahn Group ». Andreas Schneider est titulaire d'un MBA en économie.

**Erik Verstappen**, 61 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations pour la région nordique et responsable de l'unité commerciale pour les salles blanches. Erik Verstappen a débuté sa carrière chez Kyocera dans des fonctions commerciales. Il a ensuite rejoint Ricoh où il a occupé les postes de Directeur des ventes, du marketing au sein du conseil de direction entre 1993 et 2007. Erik Verstappen était Directeur général de Berendsen pour les Pays-Bas depuis 2007. Il possède une expérience en administration des affaires et est titulaire d'un MBA.

## Politique de diversité au sein du Groupe

(directoire, comité exécutif de la Société et 10 % des postes à plus haute responsabilité)

La politique de diversité au sein du Groupe, en particulier au sein des instances dirigeantes, est basée sur des processus d'identification et de gestion des talents ainsi que des plans de relève pour les postes clés, centrés sur la performance et le potentiel.

L'entreprise s'est fixée pour objectif, d'une part, de diminuer les écarts de représentation des femmes ou des hommes dans certaines catégories de métiers, de même que dans les fonctions exécutives de la Société (comité exécutif, et plus largement, encadrement supérieur), d'autre part, d'augmenter le nombre de femmes parmi les postes à plus forte responsabilité (en ce compris les postes des membres du comité exécutif).

Différentes mesures et actions sont ainsi mises en œuvre pour atteindre cet objectif :

- › mise en place d'une procédure de recrutement non sexuée fondée sur les compétences, l'expérience professionnelle et les qualités des candidats ;
- › sensibilisation des personnes en charge du recrutement ou la communication auprès des Grandes Écoles ou des Universités pour faire connaître les différents métiers d'Elis ; une attention particulière est portée aux candidatures du sexe sous-représenté dans la liste finale retenue pour un poste.

La revue des talents pilotée par la direction des ressources humaines en lien avec les directions pays, régionales et les directions de service du siège, permet d'identifier et de développer le potentiel des managers pour les faire évoluer au sein du Groupe à court, moyen et long termes.

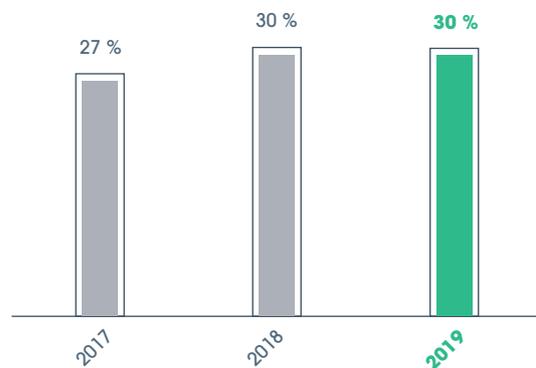
Lors des entretiens annuels individuels et de la revue des talents sont étudiés en priorité les souhaits d'évolution des collaborateurs vers un métier au sein duquel le sexe du collaborateur est sous-représenté.

S'agissant plus particulièrement du comité exécutif et du directoire, les compétences et les besoins en termes de profils de ces deux instances de direction sont régulièrement analysés par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

En outre le processus de sélection d'un candidat aux fonctions de membre du directoire prévoit désormais la présentation d'au moins un candidat de chaque sexe lors de chaque nomination, que celle-ci intervienne dans le cadre du remplacement d'un poste vacant ou dans le cadre du renforcement de la composition de cette instance. En cas de recours à un cabinet extérieur lors d'un recrutement, il sera demandé au cabinet de proposer au moins un candidat de chaque sexe.

Un candidat de chaque sexe au moins et répondant chacun aux critères et aux besoins en termes de profils qui aura été préalablement identifié dans le cadre du processus de sélection des candidats, sera présélectionné par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance avant d'être présenté au conseil de surveillance, organe compétent pour nommer les membres du directoire.

### Évolution de la part des femmes dans les fonctions cadres ou de managers



L'entreprise s'est fixé un objectif de 40 % à horizon 2025.

## 2.1.3 Le conseil de surveillance

Les règles relatives à la composition et au fonctionnement du conseil de surveillance sont décrites dans les statuts de la Société (articles 17 et 18) ainsi que dans le règlement intérieur (article 1<sup>er</sup>) de cette instance disponible sur le site internet de la Société ([www.elis.com](http://www.elis.com)).

### Composition du conseil de surveillance

#### Politique de diversité de la composition du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance et le comité des nominations et des rémunérations évaluent régulièrement la composition du conseil et de ses comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des membres du conseil. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer un

meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, de genre et d'expérience.

En application des articles L. 225-68 et L. 225-37-4 6° du Code de commerce, il est présenté ci-après la politique de diversité appliquée au sein du conseil de surveillance pour la sélection de ses membres, les objectifs fixés, les modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus. Cette diversité, est entre autres assurée par la mise en place d'un échelonnement des renouvellements des mandats permettant ainsi de favoriser un renouvellement harmonieux de ses membres, et la possibilité pour les actionnaires de se prononcer chaque année sur le renouvellement de plusieurs mandats. Pour permettre cet échelonnement, les statuts de la Société prévoient ainsi que l'assemblée générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre ans.

Critères	Objectifs	Mises en œuvre et résultats obtenus
Indépendance	Être conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière d'indépendance du conseil	Au 3 mars 2020, 5 membres sont indépendants.
Mixité	Être conforme aux dispositions légales en matière de mixité qui prévoit une proportion minimale de 40 % au moins de chaque sexe (L. 225-69-1 du Code de commerce)	<b>Composition du conseil de surveillance au 3 mars 2020</b> 4 femmes 3 hommes
Âge des membres du conseil	Pas plus d'un tiers des membres du conseil de plus de 70 ans en conformité avec les dispositions légales en la matière (article 17 des statuts de la société)	0 membre > + de 70 ans 7 membres < moins de 70 ans Âge moyen : 53 ans
Représentation salariale au conseil	Article 17 des statuts de la Société	Voir ci-après le paragraphe « Représentation des salariés au conseil de surveillance ».
Complémentarité des profils d'un point de vue international et de nationalités	Refléter autant que possible les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère	Tous les membres du conseil de surveillance ont une expérience internationale. Un membre du conseil est de nationalité britannique.
Complémentarité des profils en termes d'expertise et d'expérience	Inclure des compétences techniques variées en termes d'expertise et expérience.	<b>Cartographie des compétences des membres du conseil de surveillance</b> Direction générale d'entreprise internationale : 4 membres Finances : 4 membres (dont les 3 membres du comité d'audit) Marketing et ventes : 1 membre Stratégie et fusions-acquisitions : 1 membre

#### Représentation des salariés au conseil de surveillance (article 17 des statuts de la Société)

Cette catégorie de membres salariés au conseil de surveillance prévue aux articles L. 228-79 (en ce qui concerne les salariés actionnaires) et L. 225-79-2 (en ce qui concerne les membres salariés) du Code de commerce n'est actuellement pas représentée au conseil de surveillance d'Elis pour les raisons suivantes :

› **s'agissant de la représentation des salariés actionnaires** : les actions détenues par le personnel de la Société, ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent 1,07 % du capital social, soit un niveau de participation inférieur à 3 % qui est le seuil à compter duquel la nomination est requise par les dispositions légales (voir chapitre 7, section 7.2.1 du présent document d'enregistrement universel 2019) ;

› **s'agissant des membres représentant les salariés** : cette catégorie de membre représentant les salariés sera représentée au conseil de surveillance d'Elis à compter de novembre 2020, soit dans les six mois de la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires qui se prononcera sur les modifications à apporter aux statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec les dispositions légales applicables telles que celles-ci ont été modifiées par la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi « Pacte »). Il est rappelé qu'Elis n'était pas soumis à l'obligation de désigner un ou deux représentants salariés au conseil de surveillance aux termes des textes applicables dans leur rédaction initiale, et qu'un administrateur représentant les salariés siège actuellement au sein du conseil d'administration de la société M.A.J., principale filiale opérationnelle du Groupe.

## Composition du conseil de surveillance et des comités spécialisés au 3 mars 2020 & et synthèse des participations aux réunions du conseil et de ses comités en 2019

	Conseil de surveillance								Comités				Fin du mandat en cours au sein du conseil et des comités <sup>(a)</sup>
	Nationalité	Âge	Nombre de mandats dans des sociétés	Nombre d'actions Ellis <sup>(b)</sup>	Qualité au sein du conseil	Début du 1 <sup>er</sup> mandat	Début du mandat en cours	Taux d'assiduité en 2019	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Taux d'assiduité 2019		
										Comité d'audit	CNR		
Thierry Morin ✓	FR	67	1	1 233	Président	23/06/2014	23/05/2019	100 %	Membre	Membre	100 %	100 %	2023
Magali Chessé	FR	45	1	500	Membre	01/06/2016	23/05/2019	88 %	Membre	-	100 %	-	2023
Philippe Delleur ✓	FR	61	0	1 600	Membre	24/06/2015	23/05/2019	88 %	-	-	-	-	2023
Florence Noblot ✓	FR	56	0	1 000	Membre	31/07/2014	19/05/2017	88 %	--	Présidente	-	100 %	2021
Anne-Laure Commault ✓	FR	45	0	500	Membre	19/05/2017	19/05/2017	75 %	-	-	-	-	2021
Joy Verlé <sup>(d)</sup>	FR/ UK	41	1	500	Vice-présidente	6/03/2018	06/03/2018	100 %	-	Membre	-	100 %	2021
Antoine Burel ✓ <sup>(c)</sup>	FR	57	0	500	Membre	20/02/2019	20/02/2019	86 %	Président	-	100 %	-	2022

✓ Membre indépendant : (les critères d'indépendance utilisés par la Société sont décrits ci-après au paragraphe « Indépendance des membres du conseil de surveillance du présent rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise »).

(a) Année au cours de laquelle expire le mandat.

(b) Au 31 décembre 2019.

(c) Coopté par le conseil de surveillance du 20 février 2019 et ratifié par les actionnaires le 23 mai 2019.

(d) Nommée Vice-présidente du conseil de surveillance et membre du comité des nominations et des rémunérations le 23 octobre 2019 en remplacement de Marc Frappier, démissionnaire.

### Évolution de la composition du conseil de surveillance

Membre du conseil de surveillance concerné	Nature du changement	Date
Joy Verlé	Nomination en qualité de Vice-présidente du conseil de surveillance et en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations	23 octobre 2019
Marc Frappier	Démission de ses fonctions au conseil de surveillance et au comité des nominations et des rémunérations	29 juillet 2019
Thierry Morin	Renouvellement du mandat de Président du conseil de surveillance, membre du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations	23 mai 2019
Philippe Delleur	Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance	23 mai 2019
Magali Chessé	Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance et de Présidente du comité d'audit	23 mai 2019
Maxime de Bentzmann	Démission	23 mai 2019
Antoine Burel <sup>(a)</sup>	Cooptation au sein du conseil de surveillance Nomination en tant que Président du comité d'audit	20 février 2019

(a) Cooptation ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019.

Lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires, sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, il sera proposé aux actionnaires de se prononcer sur la nomination de :

- › **Fabrice Barthélémy**, en tant que membre indépendant : Fabrice Barthélémy est Président du directoire de la société Tarkett depuis janvier 2019, groupe qu'il a rejoint en 2008 et dans lequel il a exercé les fonctions de Président Tarkett Europe, Moyen Orient Afrique (EMEA) & Amérique latine (2017-2018) et Directeur financier et membre du directoire (2008-2017). Fabrice Barthélémy a débuté sa carrière comme contrôleur industriel chez Safran et a rejoint Valeo en 1995 comme contrôleur financier de division au Royaume-Uni. De 2000 à 2003, il a participé au redressement de la division éclairage France de Valeo avant de prendre la direction financière mondiale des activités Électronique et Systèmes de Liaison puis des activités systèmes d'Essayage ;
- › **Amy Flikerski** est gestionnaire d'un portefeuille au sein de Canada Pension Plan Investment Board (CPP Investments) qu'elle a rejoint en 2012. Elle a notamment participé à la recherche et à la sélection de gestionnaires, principalement axée sur les stratégies d'actions mondiales. Avant de rejoindre CPP Investments, Amy Flikerski a exercé en qualité d'analyste principal chez Highbridge Capital Management (2003-2007) et par la suite au sein de Talpion Fund Management (2010-2011). Elle a participé à l'évaluation et à la recherche de gestionnaires de fonds spéculatifs en tant qu'associée de PAAMCO (2009-2010). Amy Flikerski a débuté sa carrière en tant qu'associée principale au sein du groupe High Yield chez Moody's Investors Service.

Ainsi, si ces nominations sont approuvées par la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, le conseil de surveillance sera composé de 9 membres, dont 6 membres indépendants et 5 femmes.

## Présentation des membres du conseil de surveillance (article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce) - Informations actualisées au 3 mars 2020



### Antoine Burel

Membre indépendant du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**  
128, avenue de Laffre-de-Tassigny  
87045 Limoges Cedex

**Date de naissance :**  
22 décembre 1962

**Principale activité :**  
Directeur général adjoint en charge des opérations  
du groupe Legrand

#### BIOGRAPHIE

Antoine Burel débute sa carrière dans l'audit en 1986 (Fiduciaire de France-KPMG). Cette première étape fut suivie d'une expérience en contrôle de gestion dans l'industrie agroalimentaire. Puis, il rejoint Legrand (société cotée du CAC 40) en 1993.

Après plusieurs expériences de Directeur financier de filiales opérationnelles du Groupe, il prend la direction du contrôle de gestion Groupe en 2005 ; En 2008, il est nommé Directeur financier du Groupe ; En 2019, il est nommé Directeur général adjoint et Directeur des opérations du Groupe.

Diplômé de Neoma Business School et titulaire du DECF.

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

##### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Président du comité d'audit

##### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

- Administrateur et Président-directeur général de Legrand France
- Président du conseil d'administration de Legrand Saudi Arabia
- Administrateur de Legrand (Shanghai) Trading Co. Ltd (en cours de liquidation)
- Administrateur de Shanghai Legrand Electrical Talent
- Administrateur de TCL-Legrand International Electrical (Huizhou) Co., Ltd (Tie)
- Vice-président du conseil de surveillance de Legrand Polska Factory Service Sp. z o.o.
- Vice-président du conseil de surveillance de Legrand Polska Sp z o.o.

**Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :**

- Administrateur de Kimbe Electric Company of South Africa (Pty) Ltd
- Administrateur de Raritan Australia, Ltd
- Administrateur de Famco Lighting Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Australia Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Group Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Group Belgium SA
- Président du conseil d'administration de Legrand Integrated Solutions Nv
- Administrateur de Legrand Canada, Inc.
- Administrateur de Middle Atlantic Products - Canada, Inc.
- Administrateur de Solarfective Products Limited
- Administrateur de Beijing Raritan Technologies Company Limited
- Administrateur de Shenzhen Shidean Legrand Electronic Products Co., Ltd
- Administrateur de Legrand (Beijing) Electrical Company Ltd
- Administrateur de Legrand (Shanghai) Management Co. Ltd
- Administrateur de Tcl Wuxi
- Administrateur de Legrand Colombia SA
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Legrand Korea Co., Ltd
- Scrutateur de Bticino Costa Rica SA, SDA
- Scrutateur de Comercializadora Centroamericana GI, SA, SDA
- Président du conseil d'administration de Legrand Scandinavia
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Emb Electrical Industries Sae
- Administrateur de Bticino Ecuador Compania Limitada
- Administrateur de Legrand Group Espana
- Administrateur de Legrand Snc Fze
- Administrateur de Lastar Limited
- Administrateur de Raritan Computer UK
- Administrateur de C.P. Electronics Limited
- Administrateur de Jontek Limited
- Administrateur de Legrand Electric Limited
- Administrateur de Legrand UK Limited
- Administrateur de Tynetec Ltd
- Secrétaire de Bticino Guatemala SA
- Administrateur de Helliniki Legrand SA
- Secrétaire de Bticino Guatemala SA
- Administrateur de Promotora Bticino Honduras SA
- Administrateur de Legrand Electric (HK) Ltd
- Administrateur et Directeur de Tcl Communication (HK), Limited
- Administrateur de Rocom Electric Company Ltd
- Directeur général de Legrand Kozep
- Administrateur de Legrand ZRT
- Administrateur de Legrand (Mauritius) Ltd
- Administrateur de Raritan International India, Pvt Tld
- Président du Conseil des Commissaires de Pt Trias Indra Saputra
- Commissaire de Pt Legrand Indonesia
- Administrateur de Bticino S.p.a., SA
- Administrateur de Raritan Japan, Inc
- Administrateur de Legrand Eastern Africa Limited
- Administrateur de Bticino El Salvador SA de CV
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Legrand Maroc
- Administrateur de Cablofil Mexico
- Administrateur et Président du conseil d'administration de BT Industrial, SA de CV
- Administrateur et Président du conseil d'administration de BT Manufactura, SA de CV
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Bticino Corporativo, SA de CV
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Bticino de Mexico SA de CV
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Bticino Operacional, SA de CV
- Administrateur de Legrand New Zealand Limited
- Administrateur de Bticino Panama Centroamerica SA
- Directeur général de PB Finelectric
- Administrateur de Raritan Europe, Bv
- Administrateur de Raritan International, Bv
- Administrateur de Ticino Del Peru SA
- Président du conseil d'administration de Legrand Electrica SA
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Bticino Republica Dominicana
- Administrateur de Legrand Romania S.r.l.
- Administrateur de Oao Kontaktor
- Membre du conseil d'administration de Legrand (Russie)
- Administrateur de Numeric Lanka Technologies Private Ltd
- Président du conseil d'administration de Legrand Skandinaviska Ab
- Président du conseil d'administration de Van Geel Sverige Ab
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Legrand (Schweiz) Ag
- Administrateur de Raritan Asia Pacific, Inc
- Administrateur de Bticino (Thailand) Ltd.
- Gérant de Legrand Méditerranée
- Vice-président de Inform Elektronik San. Ve Tic. A.s
- Vice-président de Eltas Elektrik Malzemeleri Sanayi Ve Pazarlama As
- Vice-président de Legrand Elektrik Sanayi As
- Administrateur de Cablofil Inc
- Administrateur de Finelite, Inc.
- Administrateur de Lastar Global Sourcing, Llc
- Administrateur et Vice-président de Legrand Holding Inc.
- Administrateur de Legrand Home Systems, Inc.
- Administrateur de Legrand North America, Llc.
- Administrateur de Luxul Wireless, Inc.
- Administrateur de Ortronics Inc.
- Administrateur de Pass & Seymour, Inc.
- Administrateur de Pinnacle Architectural Lighting, Inc.
- Administrateur de Raritan Americas, Inc
- Administrateur de Raritan Technologies, Inc
- Administrateur de Raritan, Inc
- Administrateur de Riip, Inc
- Administrateur de Rototech Electrical Components Inc.
- Administrateur de Server Technology, Inc.
- Administrateur de The Original Cast Lighting, Inc
- Administrateur de The Watt Stopper Inc.
- Administrateur de The Wiremold Company
- Administrateur de Ultimate Precision Metal Products Inc.
- Administrateur et Président du conseil d'administration de Ticino de Venezuela CA



## Magali Chessé

### Membre du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**  
16-18, boulevard de Vaugirard  
75724 Paris Cedex 15

**Date de naissance :**  
19 septembre 1974

**Principale activité :**  
Responsable des stratégies d'investissements Actions  
chez Crédit Agricole Assurances

#### BIOGRAPHIE

Magali Chessé est Responsable des Stratégies d'investissements Actions chez Crédit Agricole Assurances depuis 2010. Magali Chessé a commencé sa carrière en private equity en 1999 (capital-risque/capital développement). Elle était Directeur d'investissement chez Crédit Agricole Private Equity avant de rejoindre Predica en charge du pilotage et du suivi des classes d'actifs Actions, Private Equity et Infrastructures. Magali Chessé est diplômée en économie et gestion (Universités de Strasbourg et Paris Dauphine) et de la Société Française des Analystes Financiers. Elle est également titulaire du certificat d'administrateur de sociétés (IFA / Sciences Po).

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

##### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Membre du comité d'audit

##### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

- Membre du conseil de surveillance de SA Indigo Infra (Groupe Indigo)
- Membre du conseil de surveillance de SAS Arcapark (Groupe Indigo)
- Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances au conseil d'administration de SA Ramsay Générale de Santé\*
- Représentant permanent de Predica au conseil d'administration de SA FREY\*
- Représentant permanent de Predica au conseil de surveillance de SCA Effi Invest II
- Représentant permanent de Predica au conseil d'administration de SA Semmaris
- Représentant de Predica, censeur au conseil d'administration de Siparex Associés, SA
- Représentant de Predica, censeur au conseil de surveillance de la SAS Tivana France Holdings (Groupe TDF)
- Administrateur : SPA 2i AEROPORTI
- Membre du conseil d'administration de la SAS Cassini (Groupe Comexposium)

##### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de SA Predica Infrastructure
- Administrateur de SA Ramsay Santé
- Membre du conseil de surveillance de SAS Infra Foch Topco
- Représentant permanent de Predica au conseil de surveillance de SCA Effi Invest I
- Membre du conseil de surveillance de SAS Infra Foch Topco (Groupe Indigo)

\* Société cotée.



## Anne-Laure Commault

Membre indépendant du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**  
50, avenue du Président-Wilson  
93214 La Plaine-Saint-Denis Cedex

**Date de naissance :**  
19 octobre 1974

**Principale activité :**  
Directrice générale de Générale de Téléphone, filiale à 100 %  
d'Orange France

### BIOGRAPHIE

Anne-Laure Commault est Chief Digital Officer Grand Public, d'Orange France, groupe qu'elle a rejoint en 2002 en tant que Responsable Marketing (2002-2005) et au sein duquel elle a exercé les fonctions de Directrice de projets (2005-2006), Directrice de cabinet (2006-2008), Directrice des ventes (2008-2010), Directrice marketing offres mobiles (2010-2013), Directrice Marketing opérationnelle offre grand public (2013-2016) et Directrice générale de Générale de Téléphone (2016-2019), filiale du groupe Orange. Elle a préalablement exercé des fonctions de consultante au sein de la société Expertel Consulting (1998-1999), et d'Attachée sectorielle pour les nouvelles technologies à l'Ambassade de France en Malaisie (1999-2001). Anne-Laure Commault est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales et titulaire d'un master de Gestion des Télécommunications et des nouveaux médias de l'université Paris Dauphine.

### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

**Autres mandats et fonctions exercés  
au sein du Groupe :**

Néant.

**Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :**

Néant.

**Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq  
dernières années :**

Néant.



## Philippe Delleur

Membre indépendant du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**

48, rue Albert-Dhalenne  
93400 Saint-Ouen

**Date de naissance :**

11 avril 1958

**Principale activité :**

Vice-président Senior affaires publiques du Groupe Alstom\*

### BIOGRAPHIE

Philippe Delleur est Vice-président Senior affaires publiques du groupe Alstom. Il a rejoint le groupe Alstom en 2006 où il a été successivement Directeur pour l'Europe du sud, l'Afrique et le Moyen-Orient, Président de la filiale d'Alstom au Brésil et Directeur pour l'Amérique latine et Président d'Alstom International de 2011 à 2015. Précédemment au ministère de l'Économie et des Finances durant 23 ans, il a occupé notamment les fonctions de Directeur de l'Agence centrale des achats, chef de service à la direction des relations économiques extérieures et conseiller technique au cabinet de Michel Sapin. Il est ancien élève de l'École nationale de l'administration, diplômé de Sciences Po Paris et titulaire d'une licence en droit.

### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

**Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :**

Néant.

**Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :**

— Administrateur indépendant de la société Biosev, filiale brésilienne du groupe Louis Dreyfus\*

**Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :**

Néant.



## Thierry Morin

### Président du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**  
5, rue Quentin-Bauchart  
75008 Paris

**Date de naissance :**  
27 mars 1952

**Principale activité :**  
Gérant de la société TM France

#### BIOGRAPHIE

Thierry Morin a commencé sa carrière en 1977 en tant qu'ingénieur commercial de la Société Burroughs. De 1978 à 1986, il a occupé successivement les fonctions de contrôleur financier, Directeur comptable puis contrôleur financier EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) au sein du Groupe Schlumberger. En 1986, il rejoint le groupe Thomson Consumer Electronics en tant que Directeur général adjoint de la division systèmes d'information. En 1989, Thierry Morin intègre le Groupe Valeo en tant que Directeur financier de la branche Transmission puis de la branche thermique. Promu au niveau groupe, il a occupé successivement les fonctions de Directeur financier, Directeur de la stratégie, Directeur général adjoint et Président-directeur général de 2000 à 2009. Depuis 2009, Thierry Morin gère une activité d'amorçage dans les technologies nouvelles ainsi qu'une société de conseil dans le domaine industriel. En 2013, il a acquis la société Sintertech, n° 1 français de la métallurgie des poudres à destination des marchés industriels, dont il organise la restructuration. En 2015, il a acquis la société F2R, producteur de roues pour le marché automobile (n° 1 français). Il est également ancien Président du conseil d'administration de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) et de l'Université Technologique de Compiègne (UTC). Thierry Morin est diplômé d'une maîtrise de gestion de l'université Paris IX-Dauphine.

Thierry Morin est officier de l'ordre national du Mérite, chevalier de la Légion d'honneur et des Arts et des Lettres.

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

##### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Membre du comité d'audit
- Membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

##### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

- Administrateur et Président de comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance de Arkema\*
- Président de Thierry Morin Consulting (TMC)
- Gérant de TM France
- Président de TMPARFI SA
- Président de HNT Electronics Co, Ltd (Corée)

##### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du conseil d'administration d'Elis
- Président du conseil d'administration de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC)

\* Société cotée.



## Florence Noblot

Membre indépendant du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**  
Le Mermoz - 53, avenue Jean-Jaurès  
93350 Le Bourget

**Date de naissance :**  
15 mai 1963

**Principale activité :**  
Chief Customer Officer Europe, Moyen-Orient et Afrique au sein  
de la division DHL Supply Chain

### BIOGRAPHIE

Florence Noblot est Chief Customer Officer EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) au sein de la division DHL Supply Chain depuis mai 2016 et précédemment Senior Vice President EMEA, secteur High-Tech du groupe Deutsche Post DHL, qu'elle a rejoint en 1993. Florence Noblot a débuté sa carrière en 1987 en tant que responsable grands comptes de Rank Xerox France. En 1993, elle a rejoint DHL Express en tant que responsable grands comptes puis entre 2003 et 2006 a occupé les fonctions de Directrice des ventes et Senior Vice President de Global Customer Solutions (GCS) pour l'Asie-Pacifique. Entre 2008 et 2012, elle a occupé les fonctions de Président de DHL Express France et était également membre du comité de direction de DHL Express Europe. En 2012, elle est devenue Directrice des projets commerciaux Europe pour DHL Express Europe, avant d'être nommée en 2013 Senior Vice President du secteur High-Tech EMEA pour l'ensemble des activités du groupe Deutsche Post DHL. Florence Noblot a poursuivi des études en sciences économiques à l'université Paris II Panthéon Assas et a suivi en 2011 le General Management Program de l'université Harvard aux États-Unis.

### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

#### Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Présidente du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

#### Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :

- Chief Customer Officer EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) au sein de la division DHL Supply Chain
- Administrateur au sein de SOMFY

#### Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Senior Vice President EMEA, secteur High-Tech du groupe Deutsche Post DHL
- Managing Director Commercial Projects de DHL Express
- Président de DHL Express France SAS
- Membre du conseil d'administration de Elis\*

\* Société cotée.



## Joy Verlé

### Vice-présidente du conseil de surveillance

**Adresse professionnelle :**

40 Portman Square  
Londres, W1H 6LT  
Grande-Bretagne

**Date de naissance :**

23 mai 1979

**Principale activité :**

Directrice principale au sein du département Relationship Investments de Canada Pension Plan Investment Board

#### BIOGRAPHIE

Joy Verlé est Directrice principale au sein du fonds de pension Canada Pension Plan Investment Board (CPP Investments) dans le département Relationship Investments (investissements dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en bourse), qu'elle a rejoint en 2016. Elle a notamment participé à la réalisation de l'investissement de CPP Investments dans Elis. Elle a débuté sa carrière en 2003 à Londres au sein de la banque Morgan Stanley en conseil en Fusions/Acquisitions et Marchés de capitaux. En 2006, elle a rejoint le fonds de Private Equity Bregal Capital dont elle fut Partner et a investi dans les domaines de l'éducation, des énergies renouvelables et de la santé. Joy Verlé est diplômée de l'École des Hautes Études de Commerce de Paris.

#### Principaux mandats et fonctions au 31 décembre 2019

**Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :**

- Membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

**Mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe :**

- Administrateur et membre du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations de la société Orpea\*

**Mandats et fonctions ayant pris fin au cours des cinq dernières années :**

- Member of Bregal Capital LLP
- Administrateur de Studialis SAS

\* Société cotée.

## Indépendance des membres du conseil de surveillance

En application de l'article 1<sup>er</sup> de son règlement intérieur, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le conseil de surveillance procèdent à un examen annuel de l'indépendance de chacun des membres du conseil. Cet examen s'est déroulé lors de la réunion de ces instances qui se sont tenues respectivement les 2 mars 2020 et 3 mars 2020. Le conseil de surveillance procède par ailleurs à cet examen lors de chaque renouvellement ou lors de la présentation d'une candidature aux fonctions d'un nouveau membre au conseil de surveillance.

Au cours de cette évaluation, le conseil de surveillance, après avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a examiné au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société.

À l'issue de son examen, le conseil de surveillance, sur le rapport du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a conclu que l'ensemble de ces critères était bien respecté, et a confirmé que les critères d'indépendance continuent d'être respectés par Florence Noblot, Philippe Delleur, Thierry Morin, Antoine Burel et Anne-Laure Commault, représentant une proportion de membres indépendants de plus de 50 %.

Le conseil de surveillance a par ailleurs conclu que Fabrice Barthélémy dont la nomination sera proposée aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale pouvait être qualifié de membre indépendant.

Le conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du conseil de surveillance, bien que remplissant les critères ci-dessous, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionariat ou pour tout autre motif. Inversement, le conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du conseil de surveillance ne remplissant pas les critères ci-dessous est cependant indépendant.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance prévoit que chaque membre qualifié d'indépendant est tenu d'informer le Président du conseil de surveillance, dès qu'il en a connaissance, de tout changement dans sa situation personnelle au regard de ces mêmes critères.

Les critères utilisés pour évaluer l'indépendance d'un membre du conseil de surveillance sont ceux prévus par le Code AFEP-MEDEF, énumérés ci-après et par ailleurs repris à l'article 1<sup>er</sup> du règlement intérieur du conseil de surveillance :

<b>Critère 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :           <ul style="list-style-type: none"> <li>– salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;</li> <li>– salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;</li> <li>– salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Critère 2</b>	› ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
<b>Critère 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :           <ul style="list-style-type: none"> <li>– significatif de la Société ou du Groupe ;</li> <li>– ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Critère 4</b>	› ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
<b>Critère 5</b>	› ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
<b>Critère 6</b>	› ne pas être administrateur ou membre du conseil de surveillance de la Société depuis plus de 12 ans.
<b>Critère 7</b>	› ne pas avoir perçu de rémunération variable en numéraire ou de titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
<b>Critère 8</b>	› ne pas représenter un actionnaire important ou détenant une participation supérieure à 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société.

### Lien d'affaires

Lors de l'examen des relations d'affaires (critère 3) entretenues entre Elis avec les sociétés dans lesquelles les membres du conseil de surveillance qualifiés d'indépendants exercent des fonctions dirigeantes, le conseil de surveillance a retenu un critère quantitatif, en l'occurrence, le chiffre d'affaires consolidé à la fois du Groupe et de la société tierce dans laquelle le membre du conseil de surveillance exerce des fonctions dirigeantes pour apprécier le caractère significatif ou non de la relation d'affaires. Il apparaît ainsi que le caractère des relations d'affaires entretenues entre Elis et la société ou le groupe dans lequel les membres du conseil de surveillance exercent des fonctions dirigeantes n'affecte pas leur indépendance et est non significatif, le chiffre d'affaires consolidé réalisé par le Groupe avec la société ou le groupe dans lequel les membres du conseil exercent des fonctions dirigeantes étant inférieur à 1 %, de même que le pourcentage de chiffre d'affaires consolidé de la société ou du groupe dans lequel les membres du conseil exercent des fonctions dirigeantes et résultant des relations d'affaires que la société tierce ou le groupe entretient avec Elis.

Compte tenu de ce qui précède, le conseil de surveillance a considéré que les relations d'affaires entretenues par les sociétés dans lesquelles certains membres indépendants du conseil exercent des fonctions de dirigeant avec le Groupe n'affectaient pas leur indépendance.

### Liens capitalistiques

Pour les membres du conseil de surveillance détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le conseil de surveillance, sur rapport du comité des nominations et des rémunérations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE SUR LA SITUATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Critères d'appréciation de la qualité d'indépendance	Magali Chessé	Joy Verlé	Thierry Morin	Philippe Delleur	Florence Noblot	Anne-Laure Commault	Antoine Burel
Critère 1			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 2			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 3			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 4			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 5			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 6			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 7			✓	✓	✓	✓	✓
Critère 8	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓

✓ Critère rempli.

✗ Critère non rempli.

### Missions et organisation des travaux du conseil de surveillance

Les règles de fonctionnement du conseil de surveillance ainsi que ses missions sont fixées par les statuts de la Société (articles 17 & 20) et le règlement intérieur (articles 1 à 3) du conseil de surveillance, disponibles dans leur intégralité sur le site internet de la Société ([www.ells.com](http://www.ells.com)). Le règlement intérieur du conseil de surveillance est revu régulièrement pour être adapté au contexte réglementaire et à l'évolution des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Dans le cadre de sa mission de contrôle, outre les opérations relatives à la constitution de cautions, avais et garanties qui doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur, l'article 20.IV des statuts de la Société ainsi que l'article 3.2 du règlement intérieur du conseil de surveillance, soumet la réalisation d'opérations au sein de la Société ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce à l'autorisation préalable du conseil de surveillance (voir ci-avant, section 2.1.2 « La direction générale du Groupe »). En outre, dans le cadre de ses missions et en application du Code AFEP-MEDEF, le conseil examine régulièrement les opportunités et les risques ainsi que les mesures de prévention des risques prises par le Groupe.

L'implication du conseil de surveillance dans la relation avec les actionnaires s'exerce via le contrôle de l'information fournie aux actionnaires et la participation aux assemblées générales.

### Information du conseil de surveillance

Le directoire présente au conseil de surveillance un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, les objectifs de la gestion du Groupe, et leur réalisation (notamment par rapport au budget annuel et au plan d'investissement), ainsi que des politiques d'investissement, de maîtrise de l'exposition aux risques, de gestion des ressources humaines et de leurs mises en œuvre au sein du Groupe, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.

Le directoire présente au conseil, dans les délais réglementaires aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, les comptes consolidés intermédiaires et son rapport à l'assemblée. Le conseil de surveillance examine les rapports financiers semestriels, l'information financière trimestrielle et les communiqués financiers à publier par la Société. Le conseil de surveillance présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport du directoire et sur les comptes annuels et consolidés.

Le directoire présente les budgets et les plans d'investissement une fois par semestre au conseil.

Le conseil est en tant que de besoin saisi par le directoire de toute situation exceptionnelle.

Par ailleurs, conformément à l'article 4.4 du règlement intérieur du conseil de surveillance, le directoire communique notamment au conseil de surveillance, et le cas échéant, ses comités spécialisés, les éléments d'informations suivants :

- › d'une manière générale, tout document ou information relatif à la Société ou au Groupe dont l'établissement par le directoire ou la publication est nécessaire en vertu de la réglementation applicable ou à la bonne information du marché, dès leur établissement et avant leur publication ;
- › dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la date de clôture des comptes annuels, les comptes consolidés certifiés de la Société comprenant notamment un bilan, un compte de résultat, un tableau de financement et leurs annexes, ainsi que les comptes annuels certifiés de la Société, comprenant notamment un bilan, un compte de résultat et leurs annexes, accompagnés des rapports des commissaires aux comptes ;
- › deux fois par an, un tableau récapitulatif de la répartition des titres de la Société ;
- › une fois par mois, une synthèse des principaux éléments financiers et opérationnels de la Société et du Groupe ;
- › une fois par trimestre au moins et, en tout état de cause, chaque fois que le conseil le lui demande ou qu'il l'estime opportun, un rapport sur la marche des affaires de la Société et du Groupe ;
- › dans les deux mois de la clôture du premier semestre, le directoire présente au comité d'audit, puis au conseil de surveillance, aux fins de travaux de vérification et de contrôle, les comptes consolidés de la Société ainsi que le rapport financier semestriel y afférent ;
- › dans les deux (2) mois de la clôture de l'exercice, le directoire présente au comité d'audit, puis au conseil de surveillance, aux fins de travaux de vérification et de contrôle, les comptes annuels et les comptes consolidés de la Société ainsi que le rapport de gestion y afférent ;
- › les documents de gestion prévisionnelle et le rapport d'analyse de ces documents visés aux articles L. 232-2 et L. 232-3 du Code de commerce, dans les huit (8) jours de leur établissement ; ces documents sont préalablement communiqués au comité d'audit ;
- › le budget annuel et le plan d'investissement et financier à moyen ou long terme de la Société et du Groupe, le conseil de surveillance pouvant demander communication mensuelle par le directoire de l'état de leur suivi ;
- › le directoire informe le comité d'audit de toute modification significative prévue dans la chaîne de contrôle des participations ou dans les taux ou mode d'exercice du contrôle des filiales et/ou entités consolidées de la Société ;
- › conformément au règlement intérieur du comité d'audit et au moins une fois par an, le directoire présente au comité d'audit sa politique de maîtrise et de suivi des risques de toute nature auxquels la Société et le Groupe sont exposés, ainsi que les programmes et moyens mis en œuvre, avec l'état de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques dans le Groupe.

Le directoire doit fournir au conseil de surveillance toutes autres informations et tous autres documents qu'il estime utile à l'accomplissement de la mission du conseil ; en particulier, le directoire communique au conseil, à tout moment et sans délai, toute information relative à la Société ou au Groupe, si son importance ou l'urgence l'exige.

Le règlement intérieur du conseil prévoit en outre que les membres du conseil peuvent demander à bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité et qu'ils peuvent obtenir des informations ponctuellement ou entendre les membres du directoire ou les membres du comité exécutif. Il est prévu enfin que les membres du conseil bénéficient, de manière générale, d'un flux périodique et permanent d'informations sur les résultats, les activités et les développements de la Société.

### Fonctionnement du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est convoqué par son Président ou, en cas d'empêchement, par son Vice-président, par tout moyen, même verbalement.

Toutefois, le Président doit convoquer le conseil lorsqu'un membre ou moins du directoire ou le tiers au moins des membres du conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les quinze jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les réunions ont lieu au siège social de la Société ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Elles sont présidées par le Président du conseil de surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-président. En cas d'absence du Président et du Vice-président, elles sont présidées par un membre du conseil désigné par le conseil.

Les délibérations du conseil ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, seule celle du Président du conseil de surveillance est prépondérante, le Président de séance ne disposant pas d'une voix prépondérante s'il ne s'agit pas du Président.

Sont réputés présents aux réunions du conseil de surveillance, les membres participant à celles-ci par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

Le conseil se réunit au moins quatre fois par an selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent lequel peut être modifié en cours d'année si plusieurs membres le demandent ou si des événements importants le justifient pour

examiner le rapport trimestriel que doit lui présenter le directoire sur rapport en tant que de besoin du comité d'audit et pour vérifier et contrôler les documents et informations communiqués par le directoire.

Le conseil peut se réunir à tout autre moment en fonction de l'intérêt de la Société. En particulier en cas d'opérations exceptionnelles, les membres du conseil peuvent être amenés à organiser des réunions téléphoniques. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du conseil.

Lors de chaque séance, les membres du conseil de surveillance ont eu à disposition sous forme de dossier des documents leur permettant de délibérer en toute connaissance de cause. Ces documents sont adressés par courrier électronique plusieurs jours à l'avance aux membres du conseil de surveillance pour les conseils réunis périodiquement. Le dossier complet est remis au début de la séance et les éléments principaux sont généralement projetés en séance et commentés au fur et à mesure de la présentation.

Pour les conseils de surveillance réunis exceptionnellement, les documents sont adressés si possible par courrier électronique dans un délai permettant aux membres du conseil de délibérer sur l'ordre du jour qui leur est soumis. Par ailleurs, les dossiers sont également communiqués en support papier lorsqu'il en est fait la demande.

Conformément au règlement intérieur du conseil de surveillance et des règlements intérieurs et chartes de ses comités, certains sujets font l'objet d'un examen par les différents comités, selon leur spécialisation, avant d'être ensuite présentés et soumis à la décision du conseil de surveillance. Ces sujets portent notamment sur (i) la revue des comptes, l'examen des procédures de contrôle interne, les missions des commissaires aux comptes et les opérations financières en ce qui concerne le comité d'audit, (ii) la nomination de nouveaux membres au conseil de surveillance et directoire, la composition des comités, les rémunérations des mandataires sociaux en ce qui concerne le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Une présentation des comptes rendus des séances de travail des différents comités est effectuée par leur Président respectif au cours des séances du conseil de surveillance.

Des cadres de l'entreprise peuvent également être invités aux réunions du conseil de surveillance pour présenter des dossiers particuliers et/ou pour répondre aux questions des membres du conseil en fonction des sujets débattus et des spécialités desdites personnes.

Des procès-verbaux des réunions du conseil de surveillance sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi. Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante.

## Activités du conseil de surveillance en 2019

8 réunions (présentiel et conférences téléphoniques)  
2 journées stratégiques

Durée moyenne des réunions : 3 heures  
Taux d'assiduité : 81 %

### Gouvernance & risques

- › Arrêté de la politique de rémunération des mandataires sociaux.
- › Revue des rapports sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du Président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018, suivi de la réglementation en matière d'abus de marché, de gouvernement d'entreprise et de rémunérations.
- › Revue de l'indépendance des membres du conseil de surveillance et de la composition du conseil.
- › Examen des conventions et engagements réglementés et autorisation de leur conclusion conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce.
- › Revue du programme de prévention des risques de la Société, en particulier, en matière de corruption et de cybercriminalité.
- › Revue des rapports réguliers du comité des nominations et des rémunérations.
- › Mise à jour des règlements intérieurs du conseil de surveillance et du comité d'audit des recommandations du Code AFEP-MEDEF principalement sur le rôle du conseil et du comité d'audit dans le cadre des orientations stratégiques en matière de diversité, de conformité et de non-discrimination.
- › Fonctionnement du conseil de surveillance.

### Assemblée générale des actionnaires

- › Préparation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 23 mai 2019.
- › Revue du rapport du directoire sur la gestion et les activités du Groupe au titre de l'exercice 2018.
- › Approbation des rapports à présenter aux actionnaires.
- › Contrôle de l'information fournie aux actionnaires et participation à l'assemblée générale.

### Stratégie et financement

- › Revue et approbation de la stratégie industrielle et marketing du Groupe, des projets d'acquisition et des opérations de restructuration intra-groupe.
- › Revue et approbation de la politique de financement du Groupe.
- › Revue et approbation du budget.

### Performance financière

- › Contrôle des comptes consolidés et annuels de l'exercice 2018, des résultats et des comptes du premier semestre 2019, de l'information financière trimestrielle 2019, du rapport financier semestriel 2019 et de la communication financière afférente.
- › Revue des rapports réguliers du comité d'audit.

### Responsabilité sociale et environnementale

- › Revue de la politique RSE du Groupe.

### Plan d'actionnariat salarié

- › Revue des modalités du 1<sup>er</sup> plan d'actionnariat salarié du groupe Elis « Elis for All ».

### Missions spécifiques au cours de l'exercice 2019

Aucun membre du conseil de surveillance n'a reçu de mission particulière en sus de la mission qui lui est confiée au titre des stipulations statutaires et de la réglementation applicable au cours de l'exercice 2019.

## Détention de titres par les membres du conseil de surveillance

En application des recommandations du Code AFEP-MEDEF, les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil de surveillance prévoient que :

- › tout membre du conseil de surveillance doit être actionnaire à titre personnel et détenir au moins 500 actions pendant toute la durée de son mandat ;
- › les membres du conseil de surveillance devront augmenter le nombre d'actions qu'ils détiennent afin de porter celui-ci à l'équivalent d'une année de jetons de présence au moment du renouvellement de leur mandat (article 2.9 du règlement intérieur du conseil de surveillance).

Les actions acquises par les membres du conseil de surveillance doivent être détenues au nominatif.

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel chacun des membres satisfait à l'exigence statutaire (voir ci-avant page 51).

Les dispositions relatives au nombre d'actions devant être détenues par un membre du conseil de surveillance ne sont pas applicables aux membres représentant les salariés et les salariés actionnaires. Néanmoins, chaque membre du conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

## Évaluation du fonctionnement du conseil de surveillance

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et de son règlement intérieur (article 8), le conseil de surveillance consacre chaque année un point de son ordre du jour à une revue de son fonctionnement.

Ainsi, lors de sa séance du 11 décembre 2019, le conseil de surveillance a de nouveau fait le point sur son fonctionnement et celui de ses comités afin notamment d'évaluer les évolutions réalisées par rapport à la précédente autoévaluation. Conformément aux attentes exprimées par les membres du conseil lors des précédentes évaluations du conseil, deux journées stratégiques ont été organisées au cours de l'exercice 2019 sur un site opérationnel en Espagne au cours desquelles les membres du conseil ont principalement discuté de la stratégie du Groupe. Tous les membres du comité exécutif étaient présents à ces journées. L'organisation d'au moins une journée stratégique pourrait être reconduite en 2020.

Une réunion du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance intégralement dédiée au plan de succession des dirigeants a été organisée en 2019, au résultat de la précédente évaluation aux termes de laquelle le conseil avait souligné que le plan de succession des dirigeants devait être une priorité pour le comité des nominations et des rémunérations.

## 2.1.4 Les comités du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est assisté dans ses missions par deux comités spécialisés : un comité d'audit et un comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ces comités sont chargés d'étudier les questions que le conseil de surveillance ou son Président leur soumet et d'émettre des propositions et recommandations, selon le cas, dans leur domaine de compétence.

Les règles régissant le fonctionnement et les attributions de chacun de ces comités sont décrites dans un règlement intérieur propre à chaque comité. Ces règlements sont validés par le conseil de surveillance. Lors de sa réunion du 3 mars 2020, et en ligne avec les pratiques de gouvernance de place, le conseil de surveillance du 3 mars 2020 a élargi les missions du comité des nominations et des rémunérations, à des sujets de gouvernance et renommé cette instance de comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Sa composition reste inchangée.

### Composition des comités

La composition des comités du conseil de surveillance est décrite ci-avant en page 51.

Le nombre de membres composant chacun des comités peut aller jusqu'à un nombre maximum de sept membres (article 9 du règlement intérieur du conseil de surveillance). Les membres des comités sont nommés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter aux réunions. Ils sont choisis librement en leur sein par le conseil de surveillance, qui veille à ce qu'ils comprennent des membres indépendants au regard des critères d'indépendance adoptés par le conseil de surveillance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance considère que tous les membres du comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière, telles que prévues par les dispositions de l'article L. 823-19 alinéa 2 du Code de commerce, au regard de leur expérience professionnelle et de leur formation qui sont présentées ci-avant. Antoine Burel assure la présidence du comité d'audit depuis le 6 mars 2019 en remplacement d'Agnès Pannier-Runacher (démissionnaire par suite

de son entrée au gouvernement). Chacun de ces Présidents possède les qualités requises, notamment eu égard à leurs activités principales et des mandats détenus au sein de grands groupes.

La durée du mandat des membres des comités est égale à la durée de leur mandat de membre du conseil de surveillance, étant entendu que le conseil de surveillance peut à tout moment modifier la composition des comités et par conséquent mettre fin à un mandat de membre du comité.

Tous les membres du comité d'audit bénéficient lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Le secrétariat des travaux du comité d'audit est assuré par toute personne désignée par le Président du comité, et celui du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance par le Directeur des ressources humaines et de la RSE du Groupe.

### Missions et travaux des comités

Missions du comité d'audit	Principaux travaux réalisés en 2019 4 réunions Taux d'assiduité : 100 %
<ul style="list-style-type: none"><li>› Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.</li><li>› Suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes.</li><li>› Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.</li><li>› Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable.</li><li>› Approbation des services d'audit autres que la certification des comptes.</li><li>› Examen du programme et des objectifs de la direction de l'audit interne ainsi que des méthodes et procédures de contrôle interne.</li></ul>	<p><b>Travaux relatifs à la revue des états financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Revue des points clés de l'arrêté des comptes de l'année 2018 et du premier semestre 2019.</li><li>› Revue des projets de communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels.</li><li>› Examen des travaux des commissaires aux comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations et des suites données dans le cadre du contrôle légal des comptes.</li><li>› Approbation des services autres que la certification des comptes.</li></ul> <p><b>Travaux relatifs au contrôle interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Suivi de l'activité de l'audit interne, et notamment du plan d'audit 2019 et du planning du département.</li><li>› Suivi de l'efficacité de contrôle interne et de l'avancée des plans d'actions.</li><li>› Revue des principaux risques du Groupe, notamment par le biais de la présentation de la cartographie des risques du Groupe.</li><li>› Revue du dispositif mis en place par le Groupe en matière de lutte contre la corruption conformément à la loi Sapin 2 et en matière de lutte contre la cybercriminalité.</li><li>› Revue du dispositif mis en place par le Groupe en matière de réglementation sur la protection des données personnelles (RGPD).</li></ul>

**Missions du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance**

- › Propositions de nomination des membres indépendants du conseil de surveillance, du directoire et des comités du conseil et analyse de la candidature des membres non indépendants du conseil de surveillance.
- › Évaluation annuelle de l'indépendance et du cumul des mandats des membres du conseil de surveillance.
- › Détermination des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération des mandataires sociaux et proposition au conseil de surveillance.
- › Examen et propositions sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil de surveillance à certains de ses membres.
- › Examen du plan de succession des dirigeants.
- › Analyse des modifications apportées à la réglementation suite à la publication de la loi pacte, de la loi de simplification du 19 juillet 2019 et de l'ordonnance transposant la directive en matière de droits des actionnaires.

**Principaux travaux réalisés en 2019**  
4 réunions  
Taux d'assiduité : 92 %

**Travaux relatifs à la gouvernance**

- Réflexion sur la composition du conseil (diversité, complémentarité des profils, indépendance, mixité, cumul des mandats, etc.).
- › Propositions sur les critères de sélection des membres au conseil de surveillance.
  - › Sélection et rencontre de candidats et propositions au conseil pour validation (le comité a travaillé sur la nomination de nouveaux membres au conseil (Antoine Burel nommé en 2019, Fabrice Barthélémy dont la nomination sera proposée à la prochaine assemblée générale).
  - › Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités et coordination des travaux d'autoévaluation.
  - › Examen des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principales filiales du Groupe. Ces plans, qui font l'objet de revue régulière, envisagent plusieurs hypothèses de succession (succession imprévue - empêchement, démission, décès), succession précipitée - faute de gestion, défaillance -, succession anticipée - retraite, échéance de mandat). À cet effet, le comité travaille en collaboration avec la direction générale (direction des ressources humaines) pour garantir la cohérence du plan avec les pratiques de la Société et du marché, veille à l'accompagnement et à la formation des profils internes à hauts potentiels et vérifie le bon suivi des postes clés susceptibles de devenir vacants.
  - › Revue de la politique des ressources humaines du Groupe et notamment des aspects d'organisation, de rémunérations, de climat social et de gestion des talents.

**Travaux relatifs aux rémunérations**

- › Analyse de la performance 2018 des mandataires sociaux exécutifs et communication au conseil de surveillance d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018.
- › Recommandations pour la détermination de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux pour 2019 : détermination des objectifs et pondération de la rémunération pour l'exercice 2019.
- › Plan d'actions de performance :
  - constatation des performances des plans dont la période de vesting a pris fin en 2019 ;
  - recommandation sur les plans d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2019 ;
  - étude du principe et des modalités d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2019 au profit des dirigeants et mandataires sociaux (directoire et comité exécutif) et à certains managers et cadres du Groupe ;
  - prise en considération de la nouvelle réglementation en matière de rémunération et recommandations sur la détermination du périmètre du Groupe à prendre en compte dans le cadre de la publication des ratios d'équité en matière de rémunération.

**Fonctionnement des comités**

**Comité d'audit (article 2 du règlement intérieur du comité d'audit)**

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le comité d'audit sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

## Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance (article 3 du règlement intérieur du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance)

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil de surveillance se prononçant sur la situation des membres du conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil de surveillance se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres du directoire ou celle des membres du conseil de surveillance.

Le comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres

participent à ses travaux. Les membres du comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance fait ses recommandations en indiquant au conseil de surveillance le nombre d'opinions favorables recueillies. Dans le cadre du processus de sélection des membres du conseil de surveillance, le comité peut avoir recours à un cabinet de sélection.

Le comité fait une sélection à laquelle d'autres modes de *sourcing* peuvent s'adjoindre, puis propose un à deux candidats au Président du conseil de surveillance et au Président du directoire. Dans tous les cas le Président du directoire est associé aux travaux du comité en matière de sélection des membres du conseil de surveillance.

Le comité doit en outre s'assurer de la réalisation régulière d'une évaluation par le conseil de surveillance de son fonctionnement et proposer des améliorations.

### 2.1.5 Charte de déontologie boursière

Le conseil de surveillance a adopté une charte de déontologie boursière ayant pour objet de rappeler les dispositions légales et réglementaires applicables en matière de diffusion et d'utilisation de l'information relative à la Société, en particulier l'information privilégiée. Cette charte rappelle ainsi les obligations réglementaires notamment en matière de prévention des manquements d'initiés, des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » et les obligations déclaratives des transactions sur titres. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du conseil de surveillance et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs.

Le détail des transactions sur les titres de la Société réalisées par les membres du directoire et du conseil de surveillance en 2019 figure au chapitre 7, section 7.2.3 « Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et les personnes assimilées » du présent document d'enregistrement universel 2019.

La Société a par ailleurs mis en place une procédure interne visant à qualifier et gérer l'information privilégiée et un comité dédié a été créé à cet effet.

Cette charte est remise à chacun des membres du conseil de surveillance et à chaque initié qui s'engage à en respecter les termes en toutes circonstances pendant toute la durée de son mandat social ou ses fonctions au sein du Groupe.

Un déontologue chargé de répondre aux éventuelles questions et interrogations a été désigné.

### 2.1.6 Déclarations sur la situation des membres du directoire et du conseil de surveillance

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, et à la connaissance de la Société :

- › il n'existe aucun lien familial entre les membres du directoire et du conseil de surveillance de la Société identifiés ci-dessus ;
- › aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée contre lui par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années ;
- › aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a été impliqué dans une faillite, mise sous séquestre ou

liquidation en tant que dirigeant ou mandataire social au cours des cinq dernières années ;

- › aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- › il n'existe pas de conflit actuel ou potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société et les intérêts privés et d'autres devoirs de l'un des membres du directoire et du conseil de surveillance.

### 2.1.7 Gestion des conflits d'intérêts

Afin de prévenir les conflits d'intérêts entre un membre du conseil de surveillance et le directoire, ou l'une quelconque des sociétés du Groupe, le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance assure un suivi de l'indépendance des membres au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, et y consacre un point de son ordre du jour au moins une fois par an.

Dans le cadre de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts, le règlement intérieur du conseil de surveillance précise en son article 10 que dans une situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit entre l'intérêt de la Société et l'intérêt personnel direct ou indirect d'un membre du conseil de surveillance, ou celui de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, le membre du conseil concerné doit en informer, dès qu'il en a connaissance, le conseil et en tirer toute conséquence quant à l'exercice de son mandat.

Ainsi, selon le cas, il devra :

- › soit, s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante et ne pas participer aux discussions du conseil de surveillance ayant un lien avec la situation de conflit d'intérêts durant la période pendant laquelle il se trouvera en situation de conflit d'intérêts ;
- › soit démissionner de ses fonctions de membre du conseil de surveillance.

À défaut de respecter ces règles d'abstention voire de retrait, la responsabilité du membre du conseil de surveillance pourrait être engagée.

## 2.1.8 Conventions réglementées

### Conventions réglementées poursuivies et conclues en 2019

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-88-1 du Code de commerce, le conseil de surveillance lors de sa réunion en date du 3 mars 2020 s'est livré à l'examen des conventions réglementées conclues et autorisées au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2019, à savoir :

- › la convention de garantie en langue anglaise intitulée « *Underwriting Agreement* » conclue le 10 février 2015 par la Société avec Legendre Holding 27 et les banques chargées du placement des titres dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société (dirigées par BNP Paribas, Deutsche Bank AG, London Branch et Goldman Sachs International et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC France, Morgan Stanley & Co International plc et Société Générale) ; et
- › le contrat de prêt intra-groupe conclu entre la Société et Berendsen Ltd. le 18 septembre 2017.

Au cours de l'exercice 2019, le conseil de surveillance a autorisé la conclusion de conventions intra-groupe conclues entre la Société et M.A.J. dans le cadre de la procédure des conventions réglementées compte tenu de l'existence de dirigeants communs entre ces deux entités. Les principaux termes de ces conventions sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées lequel est inclus au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2019.

Dans le cadre de sa revue annuelle des conventions, le conseil de surveillance a lors de sa réunion du 3 mars 2020 évalué si les conventions en cours d'exécution répondaient toujours aux critères qui l'avaient conduit à autoriser leur conclusion. À cet égard, le conseil de surveillance a pris acte de ce que les engagements pris en faveur des membres du directoire en cas de cessation de leur mandat ne sont plus soumis à la procédure applicable aux conventions réglementées et sont donc désormais exclus de l'examen annuel du conseil. Le conseil a par ailleurs revu la qualification des conventions intra-groupe et des engagements de garantie maison mère ou de contre-garanties consentis par Elis et a considéré que ces conventions et garanties satisfont les critères des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Il est rappelé que depuis l'entrée en vigueur le 3 août 2014 de l'ordonnance 2014-863 du 31 juillet 2014, les conventions conclues entre la Société et ses filiales détenues directement ou indirectement à 100 % sont exclues du champ d'application des conventions réglementées, de sorte que celles-ci ne sont pas visées dans la présente section, ni dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

### Conventions conclues par une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233.3 du Code de commerce (article L. 225-102-1 al. 13)

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, et selon le cas, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance de la Société ou l'un de ses actionnaires de la Société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et d'autre part, une société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

### Contrats de services conclus entre les membres des organes de direction, d'administration, de surveillance et la Société et ses filiales

À la date d'élaboration du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, il n'existe pas, à la connaissance de la Société :

- › de contrat de services liant les membres du directoire ou du conseil de surveillance ;
- › de pacte ou accord quelconque conclu avec les actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du conseil de surveillance ou du directoire a été nommé en cette qualité ;
- › de contrat de services conclu entre la Société ou ses filiales et l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance.

### Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

En application de l'article L. 225-87 du Code de commerce, le conseil de surveillance a mis en place une procédure interne permettant d'évaluer régulièrement si les conventions qualifiées de « conventions courantes et conclues à des conditions normales » remplissent bien les conditions.

Cette procédure formalise ainsi le processus mis en œuvre par la Société afin d'évaluer si une convention conclue par la Société remplit les conditions pour être qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales. Cette procédure est mise en œuvre préalablement à la conclusion de toute convention susceptible de constituer une convention réglementée, et à l'occasion de sa modification ou de son renouvellement. En l'absence de modification, un examen pourra être réalisé lorsque certains indices permettraient d'estimer que des critères de qualification devraient être révisés. La direction juridique d'Elis est en charge de la qualification et de l'évaluation des conventions courantes et pourra dans le cadre de ses travaux consulter toute personne disposant d'éléments factuels nécessaires à la qualification et impliquer toute personne disposant des compétences nécessaires, juridiques, financières ou techniques afin d'apprécier le caractère ordinaire de la convention. L'avis des commissaires aux comptes pourra également être recueilli dans le cadre de ces travaux. Les conclusions des travaux d'évaluation des conventions seront rapportées au conseil de surveillance au moins une fois par an.

## 2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées (ci-après, l'« **Ordonnance** ») complétée par le décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (ci-après, le « **Décret** »), il est présenté ci-après la politique de rémunération des mandataires sociaux telle que celle-ci a été établie par le conseil de surveillance du 3 mars 2020 sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Sont ainsi décrites ci-après, en application des articles L. 225-82-2-I et R. 225-56-1 du Code de commerce :

- › les informations et principes généraux de la politique de rémunération relatifs à l'ensemble des mandataires sociaux, et ;
- › les informations individuelles résultant de cette politique pour chaque mandataire social.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être versé ou attribué par la Société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation du changement de leurs fonctions postérieurement à l'exercice de celles-ci ne peut être pris par la Société, s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires.

### 2.2.1 Politique de rémunération

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société est déterminée par le conseil de surveillance sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations et soumise à l'approbation des actionnaires en application des dispositions légales applicables. Elle fait l'objet d'une revue par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance puis le conseil de surveillance chaque année en début de période.

Dans le cadre de la détermination et de la révision de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, le conseil de surveillance, sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance :

- › s'appuie sur des études de rémunérations menées par des cabinets spécialisés analysant les pratiques de marché en général et de façon plus spécifique, sur les pratiques d'un panel de sociétés considérées comme les plus comparables notamment en termes de capitalisation boursière, d'activités et d'environnement international. Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance veillera à proposer des évolutions de ce panel en fonction de l'évolution du Groupe, de ses activités, de sa capitalisation boursière et de l'évolution des sociétés qui le constituent ;
- › veille à ce que les principes qui gouvernent la détermination de la rémunération des membres du directoire soient alignés avec les priorités stratégiques du Groupe et adaptés tant aux

performances économiques du Groupe, qu'aux performances personnelles de chacun des membres du directoire.

La politique de rémunération des membres du directoire prend notamment en compte les principes :

- de **d'équilibre**, en veillant à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné ;
- de **performance**, en s'assurant que la rémunération des membres du directoire soit étroitement liée aux performances du Groupe, notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle subordonnée à la réalisation d'objectifs reposant à la fois sur des critères quantifiables et qualitatifs liés à la performance du Groupe et à sa stratégie ;
- de **d'alignement** des intérêts du management sur celui des actionnaires, en s'assurant que les critères de performance associés à la rémunération long terme soient exigeants, complémentaires et stables ;
- de **compétitivité** en prenant en compte à la fois le niveau de responsabilités du dirigeant ainsi que les pratiques de marché ;
- de **conformité** avec les règles de gouvernance recommandées par le Code AFEP-MEDEF auquel le Groupe se réfère.

#### Sociétés constituant le panel pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Alten, Altran, Bic, CGG, Eramet, Eutelsat, Faurecia, GTT, Imerys, Ingenico, JC Decaux, Korian, Nexans, Orpea, Plasticom-nium, Remy Cointreau, Rexel, Soitec, Spie et Tarkett

Le rôle et les travaux menés par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance dans le cadre, d'une part, de la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux, d'autre part, de l'analyse des performances réalisées par les membres du directoire et les mesures prises permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts sont décrits respectivement aux sections 2.1.4 et 2.1.7 ci-avant du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Aucune modification substantielle n'a été apportée aux principes généraux en matière de politique de rémunération des mandataires sociaux par rapport à la politique de rémunération applicable aux exercices antérieurs précédemment et largement approuvée par les actionnaires.

## Informations et éléments de la politique de rémunération du directoire

(articles R. 225-56-1 I. et R. 225-56 II. du Code de commerce)

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a procédé à un examen complet de la politique de rémunération des membres du directoire pour 2020 et a réfléchi aux éventuels aménagements à apporter à celle-ci. Le comité s'est appuyé à ce titre sur le panel de sociétés susvisé qui n'a pas été modifié.

Dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs, les conditions de rémunération et d'emploi des salariés ont été prises en compte, notamment dans le cadre des mesures suivantes :

- › élargissement de la population éligible au mécanisme d'actions de performance (cf. chapitre 6, section 6.1 note 5.4 en annexe aux comptes consolidés) ; et

- › développement d'une politique d'actionnariat salarié avec l'ouverture du capital de la Société dans le cadre de l'opération « Elis for All » dans des conditions favorables aux salariés éligibles (décote et abondement).

D'une manière générale, il ressort de l'analyse réalisée par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance que le niveau de la rémunération, tant fixe que variable, de même que celui de la rémunération de long terme est en adéquation avec le marché. **Ce niveau restera donc inchangé par rapport à 2019.**

### Structure de rémunération

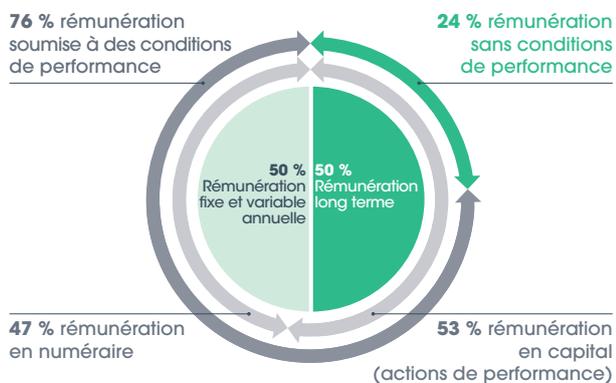
La structure de la rémunération du Président et des membres du directoire est composée d'une **rémunération en numéraire** composée d'une partie fixe et d'une part variable annuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe, et d'une **rémunération en capital** prenant la forme d'une attribution d'actions dont l'acquisition définitive est soumise à la satisfaction de conditions de performance évaluées sur plusieurs exercices consécutifs. Cette structure de rémunération est cohérente avec celle proposée aux principaux dirigeants du Groupe. Chacune des composantes de la rémunération sont complémentaires, répondent à des objectifs différents, et forment un ensemble équilibré.

Pour 2020, le conseil de surveillance n'a pas souhaité faire évoluer la structure de la rémunération des membres du directoire dont une part prépondérante reste ainsi soumise à la satisfaction de conditions de performance.

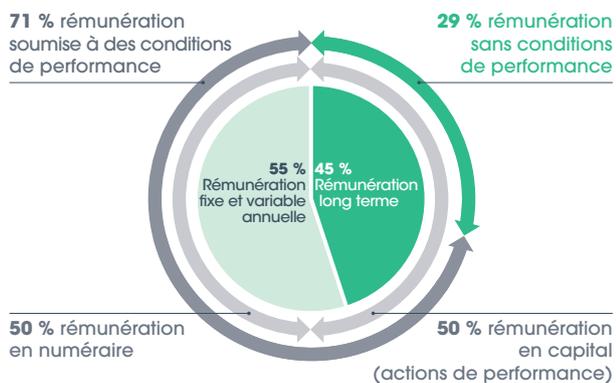
La structure de la rémunération des membres du directoire, le niveau de chaque élément la composant, la nature quantitative et qualitative des critères collectifs et individuels utilisés pour la détermination de la part variable annuelle et la rémunération long terme, lesquels comportent des éléments financiers et non financiers alignés sur la stratégie du Groupe, ainsi que, la complémentarité et la continuité de ces critères garantissent une cohérence par rapport à la performance de l'entreprise.

Cette structure de rémunération, motivante et dont une part prépondérante récompense les performances tant financières qu'individuelles et incite ainsi à leur réalisation, contribue et favorise ainsi le développement de l'entreprise.

### PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



### MEMBRES DU DIRECTOIRE



### Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président et de chacun des membres du directoire est déterminée en prenant en considération le périmètre des responsabilités et la complexité du périmètre, le parcours et les expertises respectives des membres, les pratiques de marché pour les fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe) et l'évolution de la rémunération des salariés (voir ci-avant les informations sur la politique de rémunération des mandataires sociaux qui décrit le processus de décision suivi pour la détermination de la rémunération et le rôle du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance).

**Cette part fixe est stable sur plusieurs années et ne peut être réévaluée qu'à échéance triennale**, sauf à considérer qu'une révision anticipée devrait intervenir en cas d'événements particuliers justifiant une évolution (changement de périmètre, fort décalage par rapport au panel de référence...) laquelle serait expliquée par le conseil de surveillance et rendue publique. Cette part fixe sert de base pour déterminer la rémunération variable du Président et des membres du directoire.

Le conseil a décidé que le montant de la rémunération fixe pour chacun des membres du directoire demeurerait inchangé pour 2020, le conseil de surveillance ayant confirmé le positionnement pertinent de ce montant au vu des études réalisées sur la rémunération des dirigeants.

Pour l'exercice 2020, la rémunération annuelle brute fixe du Président et des membres du directoire, applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et inchangée depuis cette date s'établit comme suit :

Prénom / Nom	Qualité	Rémunération fixe (en euros)
Xavier Martiré	Président du directoire	800 000
Louis Guyot	Membre du directoire Directeur administratif et financier	400 000
Matthieu Lecharny	Membre du directoire Directeur général adjoint en charge des opérations	300 000

## Rémunération variable

La rémunération variable annuelle du Président et des membres du directoire vise à associer les dirigeants à la performance du Groupe à court terme. Conformément au Code AFEP-MEDEF, cet élément de rémunération correspond à un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle, ainsi qu'il suit :

	Part variable cible % par rapport à la rémunération fixe	Part variable maximum % par rapport à la rémunération fixe
Président du directoire	100 %	170 %
Membres du directoire	70 %	119 %

## Critères de performance

Les indicateurs pris en compte pour la détermination de la part variable et le niveau des objectifs à atteindre sont définis chaque année au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent.

Les objectifs sont déterminés sur la base **d'indicateurs financiers et non financiers et d'indicateurs qualitatifs clés** du Groupe en ligne avec ses activités, sa stratégie et ses ambitions.

Pour chacun des indicateurs tant financiers qu'extra-financiers, un seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée, un niveau d'atteinte cible et un niveau maximum traduisant une surperformance par rapport aux objectifs fixés sont définis, sachant que seule la surperformance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà du niveau cible.

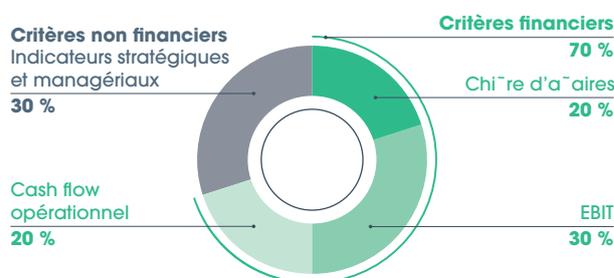
Dans le cadre de l'évaluation de la performance des indicateurs financiers, la part variable est atteinte si l'indicateur est égal au budget. La part variable varie linéairement de 0 à 200 % lorsque l'indicateur varie autour de la valeur cible.

**Les objectifs quantitatifs** (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le conseil de surveillance et sont soumis à un seuil de déclenchement de sorte qu'aucune somme n'est due au titre du critère considéré si la performance n'atteint pas ce seuil minimum de performance. Ces indicateurs de performance financière, leurs objectifs et leur pondération demeureront strictement identiques pour chacun des membres du directoire (en ce compris le Président). Il est par ailleurs rappelé que la nature des indicateurs financiers est stable depuis 2015.

Les objectifs qualitatifs reposant sur des indicateurs non financiers (comptant pour 30 % de la rémunération variable) font l'objet d'une individualisation au regard des responsabilités de chacun des membres et peuvent reposer sur une appréciation de leur atteinte à la fois qualitative et quantitative. Parmi les indicateurs non financiers, au moins un indicateur est encadré par une logique quantitative assise sur un ou plusieurs éléments quantifiables déterminés chaque année par rapport au périmètre du Groupe, sa stratégie, ses objectifs, ses priorités et adaptés aux responsabilités de chacun des membres du directoire.

Le conseil de surveillance réuni le 3 mars 2020, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, dans un souci de stabilité d'évaluation et d'appréciation continue de la performance financière du directoire conformément aux objectifs de la politique de rémunération, a pris les décisions suivantes pour la détermination de la rémunération variable annuelle des membres du directoire pour l'exercice 2020 :

- › le montant cible, le plafond de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 demeureront inchangés par rapport à 2019 ;
- › la reconduction à l'identique des indicateurs économiques attachés à la rémunération variable ; et
- › le maintien à l'identique de la pondération des indicateurs financiers et non financiers pour le calcul de la part variable pour l'exercice 2020.



Le conseil de surveillance a considéré que les critères retenus reflétaient le mieux la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires, l'EBIT, et le cash-flow opérationnel, et cela en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil, lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché. S'agissant des critères non financiers, ceux-ci restent alignés avec la stratégie et les objectifs actuels de performance extra-financière et opérationnelle.

## RÉPARTITION DES INDICATEURS FINANCIERS ET NON FINANCIERS RETENUS POUR DÉTERMINER LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DE XAVIER MARTIRÉ, LOUIS GUYOT ET MATTHIEU LECHARNY POUR L'EXERCICE 2020, AINSI QUE LA PONDÉRATION DE CHACUN DE CES INDICATEURS

Part variable (en % du variable cible)	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
<b>Président et membres du directoire</b>		<b>0</b>	<b>100</b>	<b>170</b>
<b>Indicateurs financiers</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>140</b>
Chiffre d'affaires du budget	20	0	20	40
EBIT du budget	30	0	30	60
Cash flow opérationnel du budget	20	0	20	40

Xavier Martiré	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
<b>Indicateurs non financiers</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Conversion de l'EBITDA en cash flow	7,5	0	7,5	7,5
RSE : Réduction des consommations d'eau, d'énergie et de chimie	7,5	0	7,5	7,5
Intégration du ROCE dans les décisions d'investissement,	7,5	0	7,5	7,5
Développement des systèmes d'information et de développement de la digitalisation	7,5	0	7,5	7,5

Louis Guyot	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
<b>Indicateurs non financiers</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Mise en place d'un outil de suivi des dépenses des fonctions centrales dans tous les pays	10	0	10	10
Intégration du ROCE dans les décisions d'investissement	10	0	10	10
Amélioration de la communication financière et intégration de la politique RSE dans cette communication	10	0	10	10

Matthieu Lecharny	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
<b>Indicateurs non financiers</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Maîtrise du cash sur l'ensemble des géographies	7,5	0	7,5	7,5
Accélération des acquisitions en 3D à l'international	7,5	0	7,5	7,5
Espagne : croissance ICS, hausse des prix, productivité, pertes clients	7,5	0	7,5	7,5
Développement de la RSE au Brésil	7,5	0	7,5	7,5

Le conseil de surveillance a considéré que les indicateurs financiers et non financiers sur la base desquels les objectifs de la part variable annuelle de la rémunération du Président et des membres du directoire sont établis, ainsi que leur pondération, reflètent le lien direct existant entre la rémunération des membres du directoire, l'évolution des résultats et la performance globale du Groupe, et contribuent en cela d'une part, aux objectifs d'équilibre, de performance et de compétitivité de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, d'autre part à la performance du Groupe.

En outre, dans le choix des critères retenus, la prise en compte d'éléments financiers et de critères alignés sur la stratégie du Groupe pour le calcul de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux contribue ainsi à la performance du Groupe.

### Niveau de performance

Le conseil de surveillance du 3 mars 2020 a reconduit les modalités de calcul du niveau de satisfaction des objectifs et de variation de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020. Ainsi, la part variable varie linéairement de 0 à 200 % lorsque l'indicateur varie autour de la valeur cible.

Le seuil de déclenchement et le niveau de réalisation attendus des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, EBIT et cash-flow) sont des informations stratégiques et économiquement sensibles qui ne peuvent être rendues publiques. Toutefois, à l'issue de la période d'évaluation de la performance, Elis communiquera sur le niveau de réalisation de performance pour chacun des critères. S'agissant des objectifs budgétaires, ils sont en ligne avec la guidance que le management communique en début d'année au marché, et sur laquelle s'ajuste le consensus des analystes.

### Modalités de versement

Le versement d'une rémunération variable annuelle ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de cet élément de rémunération par les actionnaires dans le cadre du vote ex post prévu à l'article L. 225-100-III du Code de commerce.

## Rémunération long terme en capital

Le Groupe déploie depuis plusieurs années une politique dynamique d'association du personnel aux résultats de l'entreprise en attribuant une rémunération long terme en capital sous forme d'attribution d'actions de performance dont le but est d'inciter les membres du directoire à inscrire leurs actions dans le long terme et de favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

Dans ce cadre il est procédé chaque année à des attributions d'actions de performance au profit de plusieurs centaines de collaborateurs au regard des performances constatées, en ce compris les membres du directoire (cf. la note 5.4 en annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel).

Lors de la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs pour 2020, le conseil de surveillance sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a maintenu le principe de l'attribution d'une rémunération en capital long terme prenant la forme pour chacun des membres du directoire d'actions de performance, et a défini ainsi qu'il suit les modalités d'attribution et d'acquisition de cet élément de rémunération :

### Montant de la rémunération en capital

Les droits attribués au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire dans le cadre de l'autorisation dont la reconduction sera proposée à la prochaine générale annuelle ne pourront représenter plus de 0,6 % du capital social de la Société ;

Pour la détermination du nombre d'actions à attribuer au Président et aux membres du directoire, le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance examine la juste valeur desdits instruments et définit ensuite un volume d'attribution permettant d'assurer un équilibre des différents éléments composant la rémunération et avantages de toute nature (fixe, variable annuel et rémunération long terme).

Dans ce cadre, lors de la réunion du conseil de surveillance du 3 mars 2020, sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le conseil de surveillance a reconduit le principe selon lequel la part maximum d'actions de performance pouvant être attribuée annuellement aux membres du directoire (en ce compris le Président du directoire) est fixée à 1,25 fois la rémunération annuelle (fixe + variable maximal), sachant qu'en 2019, ce ratio s'est élevé à 0,8.

### Durée de la période d'acquisition des actions attribuées

L'acquisition des actions de performance ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période d'acquisition minimum de **trois ans**.

### Conditions d'acquisition des actions attribuées

#### Condition de présence

L'acquisition définitive des actions est soumise à une condition de présence dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution (sauf circonstances particulières). En cas de départ du Groupe des membres du directoire au cours de la période d'acquisition pour une autre cause que la révocation pour faute grave ou lourde, sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ceux-ci pourront conserver leurs droits au titre des actions de performance non encore acquises à la date du départ, sous réserve de la réalisation des conditions de performance, étant précisé, que dans cette hypothèse, le taux d'allocation global sera proratisé pour tenir compte de la présence du mandataire social concerné dans le Groupe au cours de la période d'acquisition.

### Conditions de performance

L'acquisition définitive des actions attribuées sera conditionnée à la satisfaction de conditions de performance reposant sur des critères économiques et sur des critères boursiers, mesurées sur une période de trois exercices consécutifs. Ces conditions de performance portent sur la totalité des actions attribuées.

### Nature des critères de performance

► **Critères économiques** : le conseil de surveillance veillera à retenir des critères internes absolus et des critères relatifs externes appropriés qui s'apprécient sur la durée, lesquels pourront le cas échéant être identiques à des critères financiers retenus pour la détermination de la part variable annuelle.

Pour le plan qui sera mis en œuvre en 2020, le conseil de surveillance a décidé de reconduire à l'identique les critères économiques utilisés depuis 2015, à savoir le chiffre d'affaires consolidé et l'EBIT consolidé. Le conseil considère en effet que ces deux critères appréciés sur une longue période (3 exercices pleins) et reconduits sur plusieurs plans sont complémentaires, conformes aux objectifs du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

► **Critère externe** : Positionnement de la performance globale de l'action Elis (TSR) comparé à un indice de référence. Pour le plan qui sera mis en œuvre en 2020, l'indice de référence retenu est l'EuroStoxx 600.

### Seuils conditionnels d'acquisition

► **Critères internes absolus** : Le niveau de performance attendu pour chacun des critères absolus internes conditionnant l'acquisition définitive des actions attribuées est déterminé sur la base du business plan validé par le conseil de surveillance, lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché et reprise dans le consensus des analystes. Sur cette base, le conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité en deçà duquel aucune action ne sera acquise. Une performance au moins égale au business plan est nécessaire pour l'acquisition des actions.

► **Critère externe** : Le critère relatif est lié à la performance relative du cours de l'action de la Société par rapport à l'indice EuroStoxx 600.

S'agissant du plan qui sera mis en œuvre en 2020, l'indice EuroStoxx 600 est utilisé pour mesurer la performance, et le critère sera atteint si le TSR de l'action Elis  $\geq$  à la variation de la valeur de l'EuroStoxx 600 au cours de la période d'appréciation de la performance (Mesurée en MM20).

### Détermination du nombre d'actions acquises & mesure de la performance

Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'appréciation de la performance d'une durée minimum de trois ans est calculé en appliquant au nombre d'actions attribuées un coefficient mesurant la performance de chacun des critères.

L'atteinte de chacun des critères est appréciée de manière binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la part d'actions de performance attachée à la réalisation de l'objectif n'est pas acquise. La réalisation d'une performance au-delà de la cible ne donne pas lieu à l'attribution d'actions supplémentaire.

Pour le plan qui sera mis en œuvre en 2020, les taux d'attribution retenus en fonction du nombre d'objectifs atteints seront similaires à ceux appliqués au titre du plan 2019, à savoir :

- 0 action est acquise si aucun objectif n'est atteint ;
- 34 % des actions est acquis si 1 objectif est atteint ;
- 67 % des action est acquis si 2 objectifs sont atteints ;
- 100 % des actions est acquis si les 3 objectifs sont atteints.

### Historique de la réalisation des conditions de performance attachées à la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux

Date du plan de performance	7 avril 2015	15 juin 2016	24 mars 2017
Chiffre d'affaires	✓	✓	✓
EBIT	✗	✓	✓
TSR Elis	✓	✓	✓
<b>Niveau de réalisation des conditions de performance</b>	<b>50 %<sup>(a)</sup></b>	<b>100 %<sup>(b)</sup></b>	<b>100 %<sup>(b)</sup></b>

(a) Performance évaluée sur 2 exercices consécutifs.

(b) Performance évaluée sur 3 exercices consécutifs.

✓ : critère atteint - ✗ : critère non atteint.

Le conseil de surveillance du 3 mars 2020, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a constaté le niveau de satisfaction des conditions de performance attachées à l'acquisition définitive des actions attribuées aux salariés (hors membres du comité exécutif pour lesquels la période d'acquisition est de 3 ans) au titre du plan n° 7 en date du 6 avril 2018 et a considéré que deux critères sur trois ont été réalisés, la condition liée à la performance boursière n'ayant pas été réalisée, de sorte que 50 % des actions attribuées seront acquises à l'issue de la période d'acquisition, soit le 6 avril 2020. Ainsi, depuis la mise en place des plans en 2015, 2 plans n'ont atteint que 50 % d'acquisition des actions attribuées.

### Règles de conservation des actions acquises dans le cadre de la rémunération en capital

Chacun des dirigeants mandataires sociaux est soumis à une obligation de conservation des actions acquises dont les règles, applicables plan par plan sont fixées par le conseil de surveillance et s'établissent comme suit :

- pour le Président du directoire, à un tiers des actions acquises jusqu'à la constitution d'un portefeuille de titres de l'entreprise d'une valeur représentant trois fois le montant de sa rémunération annuelle fixe ;
- pour les autres membres du directoire, à un tiers des actions acquises jusqu'à la constitution d'un portefeuille de titres de l'entreprise d'une valeur représentant deux fois le montant de leur rémunération annuelle fixe.

### Limitations apportées à la possibilité de céder les actions acquises

Les membres du directoire sont soumis à des périodes d'interdiction de réalisation d'opérations sur les titres de la Société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197.1 al. 4 du Code de commerce s'agissant des actions issues d'attribution d'actions de performance, et aux règles plus générales en matière de prévention des délits d'initiés imposant des restrictions au transfert d'actions (fenêtres négatives liées aux publications financières), et chacun d'entre eux a déclaré ne pas recourir à des instruments de couverture (cf. chapitre 7 du présent document d'enregistrement universel 2019).

### Rémunération exceptionnelle

Le conseil de surveillance a maintenu pour 2020 le principe selon lequel le Président du directoire et les autres membres du directoire pourront bénéficier d'une rémunération exceptionnelle si des circonstances ou événements très exceptionnels le justifient (par exemple en raison de leur importance pour le Groupe, de l'implication qu'ils exigent et des difficultés qu'ils présentent). La décision du conseil de surveillance devra être motivée. Le montant d'une telle rémunération exceptionnelle ne pourra en tout état de cause excéder le montant maximum de la rémunération monétaire annuelle (fixe + variable maximum).

Le versement d'une rémunération de cette nature ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable des actionnaires de cet élément de rémunération dans le cadre du vote ex post prévu en application de l'article L. 225-100-III du Code de commerce.

### Mandats et contrats de travail des membres du directoire

Les membres du directoire sont désignés par le conseil de surveillance pour une durée de 4 années. En application de l'article L. 225-61 du Code de commerce et de l'article 12 des statuts de la Société le mandat de membre du Président et de membre du directoire est révocable, soit par le conseil de surveillance, soit par l'assemblée générale sur proposition du conseil de surveillance. Il est précisé que la révocation d'un membre du directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail, lequel obéit à ses propres causes d'extinction.

En outre, Louis Guyot et Matthieu Lecharny sont liés à la Société par un contrat de travail à durée indéterminée au titre de leurs fonctions respectives de Directeur administratif et financier et de Directeur général adjoint en charge des opérations. Ces contrats de travail prennent fin à l'initiative du salarié ou de la Société moyennant un préavis de 3 mois, sauf en cas de faute lourde ou grave du salarié.

### Éléments de rémunération liés à la cessation ou un changement de fonctions

Les dispositifs liés à la cessation des fonctions du Président et des membres du directoire sont restés inchangés depuis 2015. L'assemblée générale du 18 mai 2018 a approuvé la reconduction de ces dispositifs au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées dans le cadre du renouvellement du mandat du Président et des membres du directoire en 2018 :

### Indemnités de départ contraint

Le Président et les membres du directoire pourront percevoir une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions respectives, dans le cadre d'un départ contraint. À ce titre, le conseil de surveillance a décidé que constituait un départ contraint, un cas de révocation, de même, compte tenu du profil des membres du directoire, de leur historique dans le Groupe (ancienneté et contribution à la performance et à la transformation du Groupe), qu'un cas de non-renouvellement à l'initiative du conseil de surveillance intervenant suite à un changement de contrôle ou qui serait lié à un désaccord avéré entre le conseil de surveillance et le membre concerné.

Le montant de l'indemnité susceptible d'être dû est plafonné à **18 mois de rémunération totale (fixe + variable)** calculé sur la base de la rémunération moyenne versée au titre des deux derniers exercices clos précédant le départ, sous réserve de la réalisation des conditions de performance suivantes :

- chiffre d'affaires sur 12 mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ > 90 % du budget sur 12 mois glissants approuvés par le conseil de surveillance ;
- EBIT sur 12 mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ > 85 % du budget sur 12 mois glissants approuvés par le conseil de surveillance.

Aucune indemnité ne sera versée si aucun objectif n'est atteint ; si un objectif est atteint, les 2/3 de l'indemnité sont dus, soit 12 mois de rémunération moyenne fixe et variable, et si les deux objectifs sont atteints, l'intégralité de l'indemnité est due.

Les critères sélectionnés pour mesurer la performance de l'entreprise et déterminer ainsi le droit ou non au versement d'une

indemnité sont ceux également sélectionnés pour mesurer à court terme la performance de l'entreprise dans le cadre de la détermination de leur rémunération variable annuelle. Comme indiqué ci-avant, ces critères reflètent le mieux la performance globale de l'entreprise en termes de croissance et de rentabilité et contribuent ainsi aux objectifs de performance de la politique de rémunération des dirigeants.

Le versement de l'indemnité de départ sera exclu en cas de départ pour faute, et si à la date de départ contraint, le membre concerné a la possibilité de faire valoir, à brève échéance, ses droits à la retraite.

### Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Compte tenu de l'expertise acquise par chacun des membres du directoire, ces derniers sont soumis à une obligation conditionnelle de non-concurrence d'une durée d'un an, en ce qui concerne le Président du directoire, et d'une durée de six mois pour les autres membres du directoire, cette obligation courant à compter de la fin de leur mandat social et/ou leur contrat de travail (à l'exclusion des cas de départ à la retraite) et étant destinée à protéger les intérêts du Groupe en cas de départ.

Dans l'hypothèse où le conseil de surveillance déciderait de mettre en œuvre ladite obligation de non-concurrence, celle-ci donnerait lieu au paiement échelonné pendant toute la durée de l'engagement, d'une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de la rémunération brute fixe et variable perçue au cours du dernier exercice clos précédant la date de départ. Le versement de cette indemnité n'est pas soumis à des conditions de performance.

Le versement de l'indemnité de non concurrence sera exclu si à la date de départ le membre concerné fait valoir, ses droits à la retraite en application de l'article R. 225-56-1 III du Code de commerce.

Le montant total des indemnités susceptible d'être perçu par le Président et les membres du directoire en cas de cessation de leurs fonctions et mandats au sein du Groupe (en ce compris les indemnités au titre de la rupture de leur contrat de travail ou toute autre indemnité), ne pourra en tout état de cause excéder 24 mois de rémunération conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Aucun autre engagement n'est pris par la Société au bénéfice des dirigeants en cas de cessation de leurs fonctions au sein de la Société.

### Avantages en nature

Chacun des membres du directoire bénéficie d'un véhicule de fonction qui représente un avantage en nature (voir ci-après, tableau de synthèse n° 2 – Rémunérations des membres du directoire – à la section 2.2.2 du présent rapport).

Dans le cadre de la politique de rémunération des membres du directoire, le conseil de surveillance du 3 mars 2020 a maintenu pour 2020 le principe de cet avantage en nature.

### Régimes de retraite complémentaire

Aucun membre du directoire ne bénéficie d'un régime de retraite spécifique au-delà des régimes légaux obligatoires. La Société n'a donc provisionné aucune somme spécifique au titre de versements de pensions, de retraites ou autres avantages similaires au profit des membres du directoire. En leur qualité de salarié de la Société, Louis Guyot et Matthieu Lecharny bénéficient du régime de retraite légal obligatoire applicable aux salariés en France.

### Rémunération versée par une société du Groupe

Les membres du directoire ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un quelconque mandat social détenu au sein d'une société du Groupe.

### Politique de rémunération applicable au nouveau dirigeant

Dans l'hypothèse du recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social (Président ou membre du directoire), ce dernier :

- › se verra appliquer :
  - la politique générale de rémunération fixe concernant les membres du directoire approuvée par les actionnaires, étant toutefois précisé que la rémunération fixe du Président du directoire ne pourra excéder, au moment de sa nomination, le montant de celle attribuée à son prédécesseur ;
  - la politique générale de rémunération variable annuelle sur objectifs approuvée par les actionnaires, étant précisé qu'en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours du second semestre d'un exercice :
    - l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et dans cette hypothèse, le nouveau dirigeant percevra à titre de rémunération variable, au moins le montant cible prorata temporis de la part variable applicable à son prédécesseur sur lequel les actionnaires se seront prononcés favorablement, lequel ne pourra excéder 100 % de la rémunération fixe pour le Président et 70 % de la rémunération fixe pour les autres membres du directoire,
    - le dirigeant arrivé au second semestre ne bénéficiera pas de la partie variable liée à la surperformance ;
  - la politique générale de rémunération long terme en capital concernant les membres du directoire, selon les mêmes modalités que celles applicables aux membres du directoire (plafond du montant d'attribution, durée de vesting,...) telle qu'approuvée par les actionnaires ;
  - la politique générale de rémunération exceptionnelle approuvée par les actionnaires ;
  - la politique générale approuvée par les actionnaires relative aux éléments de rémunération, indemnités ou des avantages susceptibles d'être versés à raison de la cessation ou d'un changement de fonctions dans les mêmes conditions (montant, durée) que celles qui auront été approuvées par les actionnaires dans le cadre de la politique de rémunération ;
  - la politique générale relative aux avantages accordés au Président et aux membres du directoire telle qu'approuvée par les actionnaires ;
- › pourrait bénéficier d'une indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte des avantages dont il bénéficiait en quittant ses fonctions précédentes au sein d'une société extérieure au Groupe. Dans tous les cas, cette indemnité ne pourra excéder le montant de la rémunération fixe annuelle. Cette indemnité devra être explicitée et rendue publique au moment de sa fixation.

## Tableau récapitulatif des engagements concernant les membres du directoire

(TABLEAU N° 11 CODE AFEP-MEDEF & TABLEAU N° 11 AMF)

Membres du directoire	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 <sup>(e)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Xavier Martiré</b> Président du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2022		• <sup>(a)</sup>		•	• <sup>(b)</sup>		• <sup>(b)</sup>	
<b>Louis Guyot</b> Membre du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2022	• <sup>(c)</sup>			•	• <sup>(b)</sup>		• <sup>(b)</sup>	
<b>Matthieu Lecharny</b> Membre du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2022	• <sup>(c)</sup>			•	• <sup>(b)</sup>		• <sup>(b)</sup>	

(a) Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, Xavier Martiré a démissionné de ses fonctions et n'est plus lié à la Société par un contrat de travail depuis le 11 février 2015.

(b) Les engagements pris par la Société en faveur de Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny en cas de départ dont la reconduction a été approuvée en 2018 dans le cadre du renouvellement du mandat des membres du directoire sont développés à la section 2.2.1 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

(c) Louis Guyot et Matthieu Lecharny sont liés à la société Elis par un contrat de travail

## Informations et éléments de la politique de rémunération des membres du conseil de surveillance (articles R. 225-56-1 I et R. 225-56-1 II du Code de commerce)

L'assemblée générale en date du 18 mai 2018 a fixé à 600 000 euros la somme globale allouée aux membres du conseil de surveillance et de ses comités à titre de rétribution.

Les règles de répartition de cette somme sont revues chaque année par le conseil de surveillance en début d'exercice sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Celles-ci sont basées sur une formule de répartition comprenant une part fixe ainsi qu'une part variable liée à l'assiduité aux réunions du conseil de surveillance et aux comités spécialisés en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF étant précisé que ce dispositif est applicable à l'ensemble des membres du conseil de surveillance.

Sur la base des recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le conseil de surveillance qui s'est réuni le 3 mars 2020 a reconduit à l'identique pour 2020 les règles de répartition de la somme fixe annuelle allouée aux membres du conseil de surveillance en rémunération de leur participation aux travaux et aux réunions du conseil de surveillance et de ses comités :

Conseil de surveillance	Montant fixe (forfait annuel)	Montant variable (par séance)
Président	36 000	3 600 <sup>(a)</sup>
Membre & Vice-président	18 000	3 600 <sup>(a)</sup>

Comités du conseil	Montant fixe (forfait annuel)	Montant variable (par séance)
Président	-	3 000 <sup>(a)</sup>
Membre	-	2 000 <sup>(a)</sup>

(a) 50 % de ce montant pour les séances du conseil et des comités tenues par conférence téléphonique.

La partie fixe de la rémunération allouée à raison du mandat de membre du conseil de surveillance étant déterminée sur une base annuelle, le montant revenant à chacun des membres est calculé *pro rata temporis* en cas de prise ou de cessation de fonctions, pour quelque cause que ce soit, du mandat de membre du conseil de surveillance en cours d'exercice social.

Les membres du conseil de surveillance en fonction ne détiennent pas d'options ou d'instruments financiers donnant accès au capital de la Société. De plus, il n'y a pas d'autres engagements de la Société à l'égard des membres du conseil de surveillance, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

## 2.2.2 Rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux

Il est présenté ci-après les éléments de rémunération mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 (et pouvant se rattacher à un exercice antérieur) ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 à l'ensemble des mandataires sociaux (Président et membres du conseil de surveillance et Président et membres du directoire), en ce compris les mandataires sociaux dont les fonctions ont pris fin au cours de l'exercice 2019 (Marc Frappier et Maxime de Bentzmann) ou nouvellement nommés (Antoine Burel).

Il est précisé que :

- › les éléments de rémunération « **versée** » à raison du mandat au cours de l'exercice 2019 s'entendent des éléments en numéraire effectivement versés quel que soit l'exercice de rattachement. Ces éléments visent à ce titre les éléments variables versés en 2019 au titre de l'exercice 2018 ;
- › les éléments de rémunération « **attribuée** » à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 visent les éléments en titres ou en numéraire dont le principe est arrêté à raison des fonctions exercées en 2019 mais dont le nombre et/ou le montant n'est pas encore définitivement acquis au moment de leur attribution et qui de ce fait, font, le cas échéant l'objet d'une valorisation comptable à la date de leur attribution.

Ces éléments de rémunération ont été déterminés conformément à la politique de rémunération telle qu'approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019 et il n'a été fait aucune dérogation à cette politique.

En outre, la structure de la rémunération totale, le niveau de chaque élément la composant, la nature quantitative et qualitative des critères collectifs et individuels utilisés pour la détermination de la part variable de la rémunération court et long terme des mandataires sociaux ainsi que, la complémentarité et la continuité de ces critères garantissent une cohérence par rapport à la performance de l'entreprise.

Lors de la prochaine assemblée générale, les actionnaires seront appelés à se prononcer :

- › sur les éléments de rémunération **mentionnés à l'article L. 225-37-3-I du Code de commerce** aux termes d'une résolution unique en application de l'article L. 225-100-II du Code de commerce, étant précisé qu'en cas de vote défavorable de la résolution, la rémunération allouée aux membres au conseil de surveillance sera suspendue ; et
- › sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux Présidents du directoire et du conseil de surveillance ainsi qu'aux membres du directoire aux termes de résolutions distinctes en application de l'article L. 225-100-III du Code de commerce. Il est précisé que le versement de la part variable de la rémunération monétaire est soumis au vote favorable par les actionnaires de cet élément de rémunération.

## Informations sur les rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux exécutifs

### XAVIER MARTIRÉ, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	800 000 <sup>(*)</sup>	800 000	<sup>(*)</sup> Montant de la rémunération fixe annuelle brute de Xavier Martiré applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2018. Ce montant correspond au montant de la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2019.
Rémunération variable annuelle	1 096 830 <sup>(*)</sup> 137,10 % de la rémunération fixe	1 194 380 <sup>(**)</sup> (149,29 % de la rémunération fixe)  Versement soumis au vote favorable de cet élément de rémunération par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020.	<p><b>(*) Rémunération versée en 2019 :</b></p> <p>Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2018 dans la mesure où Xavier Martiré ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle. Ce montant a été versé en 2019 au titre de l'exercice 2018 en application de la politique de rémunération 2018 et versé en 2019 à l'issue de l'assemblée générale du 23 mai 2019 au résultat du vote favorable de la 17<sup>e</sup> résolution (taux d'approbation : 92,85 %).</p> <p><b>(**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019 :</b></p> <p>Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 100 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 170 %, en cas de sur-performance, étant précisé que seule la performance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà de la cible.</p> <p>Les objectifs ayant servi à la détermination de cette rémunération variable annuelle 2019, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération ainsi que leur niveau de satisfaction atteint sont détaillés ci-après en pages 83 et 84.</p>
Rémunération variable différée	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2019 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2019.
Rémunération en capital		1 489 892 <sup>(*)</sup>	<p>Xavier Martiré a bénéficié le 2 mai 2019 de l'attribution de 116 580 actions de performance (0,052 % du capital social au 31 décembre 2019).</p> <p>Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 (22<sup>e</sup> résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors de ses réunions des 6 mars 2019 et 2 mai 2019.</p> <p><b>(*) La valorisation des actions de performance à la date d'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition des actions, en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.</b></p> <p>L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à une condition de présence à la date d'acquisition et à des conditions de performance appréciées sur trois exercices consécutifs.</p> <p>Les conditions de performance attachées aux actions de performance attribuées en 2019 sont définies en référence à trois critères quantitatifs, dont deux critères absolus internes basés sur le chiffre d'affaires consolidé et l'EBIT consolidé déterminés en référence au business plan lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché et un critère relatif externe basé sur la performance boursière de l'action Elis par rapport à un indice de référence.</p> <p>Le caractère confidentiel des critères de performance absolus internes au Groupe ne permet pas d'en divulguer la teneur. Toutefois, à l'issue de la période d'appréciation des performances, Elis communiquera sur le nombre d'actions acquises, et le niveau de satisfaction des critères de performance conditionnant l'acquisition définitive des actions.</p>

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
			<p>Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 34 %, si un des objectifs est atteint ;</li> <li>› 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et</li> <li>› 100 % si les trois objectifs sont atteints.</li> </ul>
Valorisation des avantages de toute nature	7 296	7 301	Xavier Martiré bénéficie d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise de fonctions	-	-	Néant.
Indemnité de départ	0	0	Une indemnité de départ est susceptible d'être due à Xavier Martiré en cas de départ contraint. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2018 (6 <sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. La politique de rémunération applicable à Xavier Martiré décrite ci-avant à la section 2.2.1 précise les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint.
Indemnité de non-concurrence	0	0	<p>Xavier Martiré est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an, en contrepartie duquel, en cas de mise en œuvre par le conseil, ce dernier pourra percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre du dernier exercice clos précédant le départ. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 (6<sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.</p> <p>Le versement de cette indemnité sera exclu si le mandataire concerné fait valoir ses droits à la retraite.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Intéressement/ Participation	0	0	Non applicable.
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	0	Applicable.
Rémunération versée par les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	0	0	-

LOUIS GUYOT, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	400 000 <sup>(*)</sup>		<sup>(*)</sup> Montant de la rémunération fixe annuelle brute de Louis Guyot applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2018. Ce montant correspond au montant de la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2019.
Rémunération variable annuelle	375 491 <sup>(*)</sup> 93,87 % de la rémunération fixe	415 513 <sup>(**)</sup> (103,87% de la rémunération fixe)  Versement soumis au vote favorable de cet élément de rémunération par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020.	<b>(*) Rémunération versée en 2019 :</b> Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2018 dans la mesure où Louis Guyot ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle. Ce montant a été versé en 2019 au titre de l'exercice 2018 en application de la politique de rémunération 2018 et versé en 2019 à l'issue de l'assemblée générale du 23 mai 2019 au résultat du vote favorable de la 18 <sup>e</sup> résolution (taux d'approbation : 95,73 %).  <b>(**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019 :</b> Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 70 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 119 %, en cas de sur-performance, étant précisé que seule la performance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà de la cible. Les objectifs ayant servi à la détermination de cette rémunération variable annuelle 2019, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération et leur niveau de satisfaction atteint sont détaillés ci-après en pages 83 et 84.
Rémunération variable différée	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2019 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2019.
Rémunération en capital		579 407 <sup>(*)</sup>	Louis Guyot a bénéficié le 2 mai 2019 de l'attribution de 45 337 actions de performance (0,020 % du capital social au 31 décembre 2019). Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 (22 <sup>e</sup> résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors de ses réunions des 6 mars 2019 et 2 mai 2019. L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à une condition de présence à la date d'acquisition et à des conditions de performance appréciées sur trois exercices consécutifs.  <b>(*) La valorisation des actions de performance à la date d'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition des actions, en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.</b> Les conditions de performance attachées aux actions de performance attribuées en 2019 sont définies en référence à trois critères quantitatifs, dont deux critères absolus internes basés sur le chiffre d'affaires consolidé et l'EBIT consolidé déterminés en référence au business plan lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché et un critère relatif externe basé sur la performance boursière de l'action Elis par rapport à un indice de référence. Le caractère confidentiel des critères de performance absolus internes au Groupe ne permet pas d'en divulguer la teneur. Toutefois, à l'issue de la période d'appréciation des performances, Elis communiquera sur le nombre d'actions acquises, et le niveau de satisfaction des critères de performance conditionnant l'acquisition définitive des actions.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
			<p>Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 34 %, si un des objectifs est atteint ;</li> <li>› 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et</li> <li>› 100 % si les trois objectifs sont atteints.</li> </ul>
Valorisation des avantages de toute nature	2 678	2 469	Louis Guyot bénéficie d'une voiture de fonction
Indemnité de prise de fonctions	0	0	-
Indemnité de départ	0	0	Une indemnité de départ est susceptible d'être due à Louis Guyot en cas de départ contraint. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2018 (7 <sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. La politique de rémunération applicable à Louis Guyot décrite ci-avant à la section 2.2.1 précise les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint.
Indemnité de non-concurrence	0	0	<p>Louis Guyot est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel, en cas de mise en œuvre par le conseil de surveillance, ce dernier percevra une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de la rémunération brute fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos précédant le départ. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 (7<sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.</p> <p>Le versement de cette indemnité sera exclu si le mandataire concerné fait valoir ses droits à la retraite.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Intéressement/ Participation	6 833(*)	4 702(**)	<p>(*) Montant de la participation versée à Louis Guyot au titre de l'exercice 2018 dans le cadre de son contrat de travail.</p> <p>(**) Montant prévisionnel de la participation due à Louis Guyot au titre de l'exercice 2019 dans le cadre de son contrat de travail - versement définitif mai 2020.</p>
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	0	Applicable.
Rémunération versée par les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	0	0	-

MATTHIEU LECHARNY, MEMBRE DU DIRECTOIRE

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	300 000		Montant de la rémunération fixe annuelle brute de Matthieu Lecharny applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2018. Ce montant correspond au montant de la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2019.
Rémunération variable annuelle	375 491 <sup>(*)</sup> 93,87 % de la rémunération fixe	317 935 <sup>(**)</sup> (105,97 % de la rémunération fixe)	<p><b>(*) Rémunération versée en 2019 :</b></p> <p>Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2018 dans la mesure où Matthieu Lecharny ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle.</p> <p>Ce montant a été versé en 2019 au titre de l'exercice 2018 en application de la politique de rémunération 2018 et versé en 2019 à l'issue de l'assemblée générale du 23 mai 2019 au résultat du vote favorable de la 19<sup>e</sup> résolution (taux d'approbation : 94,17 %).</p> <p><b>(**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2019 :</b></p> <p>Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 70 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 119 %, en cas de sur-performance, étant précisé que seule la performance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà de la cible.</p> <p>Les objectifs ayant servi à la détermination de cette rémunération variable annuelle 2019, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération et que leur niveau de satisfaction atteint sont détaillés ci-après en pages 83 et 84.</p>
Rémunération variable différée	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2019 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2019.
Rémunération en capital		413 855 <sup>(*)</sup>	<p>Matthieu Lecharny a bénéficié le 2 mai 2019 de l'attribution de 32 383 actions de performance (0,014 % du capital social au 31 décembre 2019). Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 (22<sup>e</sup> résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors de ses réunions des 6 mars 2019 et 2 mai 2019.</p> <p>L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à une condition de présence à la date d'acquisition et à des conditions de performance appréciées sur trois exercices consécutifs.</p> <p><b>(*) La valorisation des actions de performance à la date d'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition des actions en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.</b></p> <p>Les conditions de performance attachées aux actions de performance attribuées en 2019 sont définies en référence à trois critères quantitatifs, dont deux critères absolus internes basés sur le chiffre d'affaires consolidé et l'EBIT consolidé déterminés en référence au business plan lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché et un critère relatif externe basé sur la performance boursière de l'action Elis par rapport à un indice de référence.</p> <p>Le caractère confidentiel des critères de performance absolus internes au Groupe ne permet pas d'en divulguer la teneur. Toutefois, à l'issue de la période d'appréciation des performances, Elis communiquera sur le nombre d'actions acquises, et le niveau de satisfaction des critères de performance conditionnant l'acquisition définitive des actions.</p>

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 (en euros)	Présentation et commentaires
			<p>Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› 34 %, si un des objectifs est atteint ;</li> <li>› 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et</li> <li>› 100 % si les trois objectifs sont atteints.</li> </ul>
Valorisation des avantages de toute nature	3 337	2 917	Matthieu Lecharny bénéficie d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise de fonctions	0	0	-
Indemnité de départ	0	0	Une indemnité de départ est susceptible d'être due à Matthieu Lecharny en cas de départ contraint. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2018 (7 <sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. La politique de rémunération applicable à Matthieu Lecharny décrite ci-avant à la section 2.2.1 précise les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint.
Indemnité de non-concurrence	0	0	<p>Matthieu Lecharny est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel, en cas de mise en œuvre par le conseil, ce dernier pourrait percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de la rémunération brute fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos précédant le départ. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 (8<sup>e</sup> résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.</p> <p>Le versement de cette indemnité sera exclu si le mandataire concerné fait valoir ses droits à la retraite.</p>
Régime de retraite supplémentaire	0	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ne le prévoyant pas.
Intéressement/ Participation	6 833(*)	4 702(**)	<p>(*) Montant de la participation versée à Matthieu Lecharny au titre de l'exercice 2018 dans le cadre de son contrat de travail.</p> <p>(**) Montant prévisionnel de la participation due à Matthieu Lecharny au titre de l'exercice 2019 dans le cadre de son contrat de travail - versement définitif mai 2020-.</p>
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	0	Applicable.
Rémunération versée par les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	0	0	-

## Niveau de satisfaction des objectifs liés à la rémunération variable annuelle des membres du directoire au titre de l'exercice 2019

Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 pour chacun des membres du directoire figure dans le tableau de synthèse n° 2 ci-après « Tableaux de synthèse des rémunérations des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 ».

Le conseil de surveillance du 3 mars 2020 a examiné le niveau de satisfaction des conditions de performance liées à la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019 du Président du directoire et de chacun des membres du directoire et a considéré que le niveau de réalisation et de satisfaction de la performance des indicateurs financiers et extra financiers ayant servi à la détermination de cet élément de rémunération s'établissait comme indiqué ci-dessous :

### Indicateurs financiers

Nature de l'objectif	Poids respectif de la rémunération variable (en pourcentage de la rémunération variable)	Niveau de réalisation atteint (en pourcentage de la rémunération variable)	Montant (en euros)			Justifications
			Xavier Martiré	Louis Guyot	Matthieu Lecharny	
Chiffre d'affaires	20 %	24,4 %	195 180	68 313	51 235	<p>Le chiffre d'affaires ressort à 3 282 M€, marqué par une croissance de 3,3 % portée par l'effet des hausses de prix en lien avec l'inflation, la bonne dynamique commerciale, et l'amélioration du taux de rétention client dans la plupart des pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Performance très satisfaisante en France (+3,2 %), bonne dynamique commerciale et amélioration du taux de renouvellement des contrats.</li> <li>› Bonne dynamique en Europe centrale (+ 2,8 %) : croissance forte en Pologne et aux Pays-Bas, plus modérée en Allemagne.</li> <li>› Accélération en Scandinavie et en Europe de l'Est (+ 3,7 %) , tirée par une bonne dynamique en Linge Plat en Suède et au Danemark.</li> <li>› Poursuite du redressement opérationnel au Royaume-Uni &amp; Irlande (- 1,2 %) : hausse des prix en Hôtellerie-Restaurant et amélioration du taux de rétention en Vêtement professionnel.</li> <li>› Europe du Sud en croissance soutenue (+ 7,4 %) : succès des hausses de prix en Espagne et poursuite de l'ouverture du marché du Vêtement professionnel dans la zone.</li> <li>› Amérique latine toujours très bien orientée (+ 7,1 %), portée par le développement de l'externalisation au Brésil, sur tous les segments.</li> </ul>
EBIT du budget	30 %	60,0 %	480 000	168 000	126 000	<p>L'EBIT du Groupe s'établit à 455 M€, porté notamment par l'amélioration de l'EBITDA et une croissance des amortissements inférieure à celle du chiffre d'affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› En France, la marge ressort à 38,0 % du chiffre d'affaires : l'environnement de prix est favorable et une amélioration du taux de rétention des clients est enregistrée ainsi que de nouveaux gains de productivité.</li> <li>› En Europe centrale, la marge est de 31,6 %, l'Allemagne étant encore en phase de consolidation du secteur de la Santé.</li> <li>› En Scandinavie &amp; Europe de l'Est, la marge est de 38,7 % : la dynamique commerciale est très bonne.</li> <li>› Au Royaume-Uni &amp; Irlande, la marge est de 28,6 %, avec une amélioration des trois indicateurs clés: la hausse des prix en Hôtellerie-Restaurant, la réduction des pertes clients en Vêtement professionnel, et l'amélioration des indicateurs opérationnels.</li> <li>› En Europe du Sud, la marge est de 28,8 %, ce qui traduit, d'une part, la répercussion des hausses du coût de la main d'œuvre dans les prix et, d'autre part, des gains de productivité dans la région. L'essor du marché du Vêtement professionnel que nous continuons à ouvrir en Espagne et au Portugal soutient cette croissance de la marge dans la région.</li> <li>› En Amérique latine, la marge ressort à 30,4 %, ce qui traduit la mise en place des bonnes pratiques du modèle Elis dans la zone et des gains de productivité inhérents.</li> </ul>
Cash-flow opérationnel du budget	20 %	40,0 %	320 000	112 000	84 000	<p>Le FCF s'établit à 247,5 M€, en nette amélioration, grâce notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› l'amélioration de l'EBITDA ;</li> <li>› le contrôle des investissements, marqués par la dernière année du plan de rattrapage ;</li> <li>› la très bonne évolution du BFR, grâce à de forts encaissements clients ;</li> <li>› la normalisation des autres lignes.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>70 %</b>	<b>124,4 %</b>	<b>995 180</b>	<b>348 313</b>	<b>261 235</b>	

Indicateurs non financiers

Nature de l'objectif	Poids respectif de la rémunération variable (en pourcentage de la rémunération variable)	Niveau de réalisation atteint (en pourcentage de la rémunération variable)	Montant (en euros)	Justifications
<b>Xavier Martiré, Président du directoire</b>				
› Transformation de l'EBITDA en cash-flow	15 %	14,0 %	112 000	Le FCF s'est établi à 247,5 M€, en nette amélioration, grâce notamment à : <ul style="list-style-type: none"> <li>› l'amélioration de l'EBITDA ;</li> <li>› le contrôle des investissements, marqués par la dernière année du plan de rattrapage ;</li> <li>› la très bonne évolution du BFR, grâce à de forts encaissements clients ;</li> <li>› la normalisation des autres lignes.</li> </ul>
› Développement de la politique RSE Groupe	7,5 %	6,0 %	48 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>› La RSE était fortement ancrée dans l'ADN du Groupe, mais l'accent a été mis en 2019 sur une formalisation des actions menées et des engagements, et de leur communication.</li> <li>› La politique RSE décrite au chapitre 3 du présent document repose sur 3 piliers - social, environnemental et sociétal-. Notons en 2019 la généralisation des Chevrons à l'ensemble du périmètre, la formalisation des engagements du Groupe sur la période 2010-2015 et la création de la fondation Elis.</li> </ul>
› Optimisation et uniformisation des systèmes d'information sur l'ensemble du périmètre Groupe	7,5 %	4,9 %	39 200	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Depuis la fusion avec Berendsen, le Groupe a remis à plat sa roadmap de transformation IT, avec des axes prioritaires autour de la convergence des LMS (systèmes de gestion des blanchisseries), la sécurisation des infrastructures et des systèmes, et l'orientation clients des innovations (traçabilité, CRM...).</li> <li>› L'année 2019 a marqué une avancée significative dans cette transformation.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>30 %</b>	<b>24,9 %</b>	<b>199 200</b>	
<b>Louis Guyot, membre du directoire</b>				
› Mise en place des outils de pilotage du cash	10 %	8 %	22 400	La performance du FCF a été portée par la mise en place d'une série d'indicateurs et de reportings pour tous les acteurs clés du cash : outre le suivi opérationnel, le pilotage du linge, des capex industriels, des stocks et des encaissements clients a été déterminant.
› Echelonnement de la dette	10 %	9 %	25 200	Deux refinancements opportunistes ont permis de lisser le profil de dette, de l'allonger et d'en réduire le coût : <ul style="list-style-type: none"> <li>› refinancement du bond 2022 de 800 M€, 3 % en avril par un bond (5 ans 1,75 %) et un USPP (2,7 %) ;</li> <li>› refinancement du bancaire tiré 2022 de 850 M€ en octobre par deux bonds (5,5 ans 1 % et 8,5 ans 1,625 %).</li> </ul>
› Performance de la communication financière notamment en termes de RSE	10 %	7 %	19 600	Sur l'année 2019, le management a rencontré environ 780 investisseurs dans le cadre de 33 journées de <i>roadshow</i> , 16 conférences, 7 visites de sites et différents rendez-vous. Toute la communication financière reprend désormais un volet RSE, ce qui a permis à Elis d'intégrer avec succès différents indices CSR.
<b>TOTAL</b>	<b>30 %</b>	<b>24 %</b>	<b>67 200</b>	
<b>Matthieu Lechary, membre du directoire</b>				
› Amélioration de la performance globale en Espagne	10 %	9 %	18 900	Malgré une très forte inflation salariale (hausse du SMIC de 22 %) et des coûts de l'énergie, l'Espagne a réalisé une très belle année 2019 : 6,4 % de croissance organique et une marge en amélioration. C'est le résultat de la finalisation de l'intégration d'Indusal et de la diffusion des meilleures pratiques commerciales, logistiques et industrielles.
› Développement de la RSE sur son périmètre	10 %	8 %	16 800	<ul style="list-style-type: none"> <li>› En Europe du sud et en Amérique latine, les critères RSE sont intégrés dans les appels d'offres publics et parfois privés.</li> <li>› Socialement, ces pays ont tous développé des programmes de formation, de promotion interne et de récompenses des meilleurs ouvriers (Chevrons).</li> <li>› En outre, de nombreuses actions sociétales ont su mettre Elis sur le devant de la scène dans ces pays : replantage de pins au Portugal suite aux incendies, actions dans les <i>favellas</i> au Brésil, programme spécifique pour les handicapés en Colombie.</li> </ul>
› Dynamique commerciale au Brésil	10 %	10 %	21 000	Le Brésil réussit une nouvelle année très dynamique, avec près de 7 % de croissance organique, portée par : <ul style="list-style-type: none"> <li>› le développement de l'outsourcing en santé et en vêtement professionnel ;</li> <li>› la qualité de service permettant un haut niveau de rétention clients ;</li> <li>› le lancement de l'offre petits clients à Sao Paolo et à Rio.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>30 %</b>	<b>27 %</b>	<b>56 700</b>	

## Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président et des membres du directoire et la rémunération médiane et moyenne des salariés d'Elis

En application de l'article L. 225-37-3 6° et 7° du Code de commerce, modifié par l'Ordonnance, il est présenté ci-dessous les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun des membres du directoire et du Président du conseil de surveillance, d'une part, et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés, d'autre part, l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les membres du directoire et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents.

Il est précisé que la Société s'est référée aux lignes directrices publiées le 28 janvier 2020 par l'AFEP pour le calcul de ces ratios.

Dans ce cadre, la Société a choisi de manière volontaire de communiquer sur un ratio établi sur la base d'un périmètre plus

large lequel comprend deux entités françaises du Groupe représentant un millier de personnes en France.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et avantages en nature dus au titre des exercices mentionnés ainsi que des actions de performance attribuées au titre de ces mêmes exercices en application des lignes directrices de l'AFEP. La valorisation des actions de performance à la date d'attribution n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition des actions, en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.

La présentation de ces ratios pourra évoluer notamment en fonction de positions officielles qui pourront être publiées par l'AFEP à l'attention des entreprises.

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Performance de la Société : RNPG courant</b>	<b>256 M€</b>	<b>224 M€</b>	<b>163 M€</b>	<b>108 M€</b>	<b>71 M€</b>
<b>Xavier Martiré, Président du directoire</b>					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	3 491 573	3 707 976 <sup>(b)</sup>	3 440 920 <sup>(a)</sup>	4 192 643	3 227 512
Ratio sur rémunération moyenne	35,1	37,9	41,4	46,6	35,6
Ratio sur rémunération médiane	56,3	63,1	63,0	77,3	59,3
<b>Louis Guyot, membre du directoire</b>					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné <sup>(b)</sup>	1 402 091	1 546 699 <sup>(b)</sup>	1 015 684 <sup>(a)</sup>	909 095	899 584
Ratio sur rémunération moyenne	14,1	15,8	12,2	10,1	9,9
Ratio sur rémunération médiane	22,6	26,3	18,6	16,8	16,5
<b>Mathieu Lecharny, membre du directoire</b>					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	1 039 409	1 210 116 <sup>(b)</sup>	763 043	909 454	673 865
Ratio sur rémunération moyenne	10,5	12,4	9,2	10,1	7,4
Ratio sur rémunération médiane	16,8	20,6	14,0	16,8	12,4
<b>Thierry Morin, Président du conseil de surveillance</b>					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	64 800	64 800	68 000	62 000	65 000
Ratio sur rémunération moyenne	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7
Ratio sur rémunération médiane	1,0	1,1	1,2	1,1	1,2
<b>Rémunération moyenne des salariés</b>	<b>99 416</b>	<b>97 767</b>	<b>83 151</b>	<b>90 006</b>	<b>90 615</b>

(a) Ce montant incluant le montant de la prime exceptionnelle liée à l'acquisition Berendsen.

(b) La rémunération des membres du directoire a fait l'objet d'une révision applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Cette révision s'est inscrite dans le cadre d'une part de la révision triennale et est en cohérence avec les événements qui ont affecté le Groupe et les pratiques de marché depuis l'introduction en bourse de la Société, en particulier l'évolution significative des responsabilités du directoire et plus généralement des dirigeants, liée en particulier, à l'évolution de son périmètre au résultat de l'acquisition de Berendsen.

## Tableaux de synthèse des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs pour 2019

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES 2018 ET 2019

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations attribuées ou versées à Messieurs Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2018
<b>Xavier Martiré, Président du directoire</b>		
Rémunérations attribuées ou versées titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	2 001 681	1 904 126
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance <sup>(b)(c)</sup>	1 489 892	1 803 850
<b>TOTAL</b>	<b>3 491 573</b>	<b>3 707 976</b>
<b>Louis Guyot, membre du directoire</b>		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	822 684	785 002
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance <sup>(b)(c)</sup>	579 407	761 697
<b>TOTAL</b>	<b>1 402 091</b>	<b>1 546 699</b>
<b>Matthieu Lecharny, membre du directoire</b>		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	625 554	588 638
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance <sup>(b)(c)</sup>	413 855	621 478
<b>TOTAL</b>	<b>1 039 409</b>	<b>1 210 116</b>

- (a) Il s'agit de la rémunération due, soit après application du taux de performance à l'assiette de la rémunération variable et incluant le montant prévisionnel de la participation au titre de l'exercice 2019 versé en mai de chaque année. La rémunération variable des membres du directoire est établie sur les critères suivants : indicateurs financiers comptant pour 70 % et indicateurs non financiers comptant pour 30 %. Le taux de satisfaction des critères de performance correspondant aux objectifs fixés pour la détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019, validé par le conseil de surveillance du 3 mars 2020 est de 149,29 % de la rémunération fixe pour Xavier Martiré, 103,87% de la rémunération fixe pour Louis Guyot, et de 105,97 % de la rémunération fixe pour Matthieu Lecharny.
- (b) L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en 2019 aux mandataires sociaux exécutifs est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ainsi qu'à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition. Les conditions de performance sont définies en référence à trois critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative du cours de l'action de la Société par rapport à un indice de référence. Le tableau ci-après ainsi que les notes 5.4 et 5.2 respectivement aux comptes consolidés 2019 et aux comptes annuels 2019 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent document d'enregistrement universel 2019 présentent le détail des règlements de plan des actions de performance attribuées en 2019 aux membres du directoire.
- (c) La valeur des actions de performance est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2019, calculée conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 par un expert indépendant. Le modèle d'évaluation appliqué est basé sur le prix sous-jacent pour la partie non soumise à condition de marché et la méthode de Monte Carlo pour la partie soumise aux conditions de marché. Il prend en compte les données et hypothèses en vigueur à la date d'attribution des actions. Ce montant reflète la valorisation des actions de performance à la date d'attribution qui n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition, en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.

TABLEAU 2 : RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre 2019		Exercice clos le 31 décembre 2018	
	Montants attribués <sup>(1)</sup>	Montants versés <sup>(2)</sup>	Montants attribués <sup>(1)</sup>	Montants versés <sup>(2)</sup>
<b>Xavier Martiré, Président du directoire</b>				
Rémunération fixe	800 000 <sup>(c)</sup>	800 000 <sup>(c)</sup>	800 000 <sup>(c)</sup>	800 000
Rémunération variable annuelle	1 194 380 <sup>(b)</sup>	1 096 830 <sup>(d)</sup>	1 096 830 <sup>(d)</sup>	829 846 <sup>(e)</sup>
Rémunération liée à l'acquisition de Berendsen				550 000 <sup>(f)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature <sup>(c)</sup>	7 301	7 301	7 296	7 296
<b>TOTAL</b>	<b>2 001 681</b>	<b>1 904 131</b>	<b>1 904 126</b>	<b>2 187 142</b>
<b>Louis Guyot, membre du directoire</b>				
Rémunération fixe	400 000 <sup>(c)</sup>	400 000 <sup>(c)</sup>	400 000 <sup>(c)</sup>	400 000 <sup>(c)</sup>
Rémunération variable annuelle	420 215 <sup>(b)(g)</sup>	382 324 <sup>(d)</sup>	382 324 <sup>(d)</sup>	170 495 <sup>(e)(g)</sup>
Rémunération liée à l'acquisition de Berendsen				250 000 <sup>(f)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature <sup>(c)</sup>	2 469	2 469	2 678	2 678
<b>TOTAL</b>	<b>822 684</b>	<b>673 443</b>	<b>785 002</b>	<b>823 173</b>
<b>Matthieu Lecharny, membre du directoire</b>				
Rémunération fixe	300 000 <sup>(c)</sup>	300 000 <sup>(c)</sup>	300 000 <sup>(c)</sup>	300 000
Rémunération variable annuelle <sup>(2)</sup>	322 637 <sup>(b)(g)</sup>	285 301 <sup>(d)</sup>	285 301 <sup>(d)</sup>	167 495 <sup>(e)(g)</sup>
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature <sup>(c)</sup>	2 917	2 917	3 337	3 337
<b>TOTAL</b>	<b>625 554</b>	<b>588 218</b>	<b>588 638</b>	<b>470 832</b>

(1) Il s'agit de la rémunération attribuée aux membres du directoire au cours de l'exercice considéré, non susceptible d'évolution.

(2) Intégralité des rémunérations versées au cours de l'exercice, soit après application du taux de performance à l'assiette de la rémunération variable de l'exercice précédent.

(a) La rémunération fixe de Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny au titre des exercices de 2018 et 2019 a été déterminée en fonction des pratiques de marché des sociétés internationales cotées. Cette rémunération est applicable sur l'ensemble des exercices 2018 et 2019.

(b) La part variable de la rémunération pour chacun des membres du directoire au titre de l'exercice 2019 s'appuie sur des objectifs ambitieux et des critères de performance précis, préétablis de nature quantitative comptant pour 70 % et qualitative comptant pour 30 % fixés par le conseil de surveillance du 6 mars 2019 après avis du comité des nominations et des rémunérations. Le taux de performance correspondant aux objectifs de l'exercice 2019 validé par le conseil de surveillance du 3 mars 2020 est de 149,29 de la rémunération fixe en ce qui concerne Xavier Martiré, Président du directoire, 103,87% de la rémunération fixe en ce qui concerne Louis Guyot et de 105,97 % de la rémunération fixe en ce qui concerne Matthieu Lecharny. Montant incluant le montant provisionnel de la participation au titre de l'exercice 2019 (versement définitif en mai 2020)

(c) Les avantages en nature valorisés pour chacun des membres correspondant à un véhicule de fonction

(d) Montant incluant la participation au titre des fonctions salariées à hauteur de 6 833 euros versé à Louis Guyot et à Matthieu Lecharny au titre de leurs fonctions salariées au sein d'Elis au titre de l'année 2018.

(e) Il a été versé à Xavier Martiré en 2018, 829 846 euros de rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2017. Louis Guyot a perçu 150 881 euros de rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2017. Matthieu Lecharny a perçu une rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2017 pour un montant de 147 881 euros.

(f) En application de la politique de rémunération pour 2017 approuvée par les actionnaires le 18 mai 2018, il a été versé une prime exceptionnelle à Xavier Martiré et à Louis Guyot pour marquer la grande qualité de l'exécution de l'opération, la réussite de cette opération constituant une étape décisive dans la stratégie du Groupe.

(g) Montant incluant le versement d'un intéressement relatif à l'exercice 2017 d'un montant de 19 614 euros au titre de leurs fonctions salariées d'Elis.

TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION, D'ACQUISITION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE DE LA SOCIÉTÉ OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant.

TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

Néant.

TABLEAU 6 : ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL AU COURS DE L'EXERCICE

Nom du dirigeant mandataire social	N° du plan et date d'attribution	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2019	Valorisation des actions de performance <sup>(a)</sup> (euros)	Date d'acquisition <sup>(b)(e)</sup>	Date de disponibilité <sup>(c)</sup>	Conditions de performance
<b>Xavier Martiré</b> Président du directoire	Plan n° 10 2 mai 2019	116 580, soit 0,052 % du capital social <sup>(d)</sup>	1 489 892	2 mai 2022	2 mai 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices<sup>(e)</sup></li> </ul>
<b>Louis Guyot</b> Membre du directoire	Plan n° 10 2 mai 2019	45 337, soit 0,020 % du capital social <sup>(d)</sup>	579 407	2 mai 2022	2 mai 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices<sup>(e)</sup></li> </ul>
<b>Matthieu Lecharny</b> Membre du directoire	Plan n° 10 2 mai 2019	32 383, soit 0,014 % du capital social <sup>(d)</sup>	413 855	2 mai 2022	2 mai 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices<sup>(e)</sup></li> </ul>
<b>TOTAL</b>		<b>194 300, SOIT 0,087 % DU CAPITAL SOCIAL<sup>(d)</sup></b>	<b>2 483 154</b>			

(a) La valeur des actions de performance retenue est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2019, calculée conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 par un expert indépendant. Le modèle d'évaluation appliqué est basé sur le prix sous-jacent pour la partie non soumise à condition de marché et la méthode de Monte Carlo pour la partie soumise aux conditions de marché. Il prend en compte les données et hypothèses en vigueur à la date d'attribution des actions. Ce montant reflète la valorisation des actions de performance à la date d'attribution qui n'est pas nécessairement représentative de la valeur à la date d'acquisition en particulier si les conditions de performance attachées à leur acquisition ne sont pas remplies.

(b) Les actions de performance attribuées gratuitement sont acquises à l'issue d'une période de trois ans à compter de la date d'attribution (vesting) sous la condition de présence pendant toute la période de vesting et de l'atteinte de conditions de performance mesurées sur trois exercices consécutifs.

(c) À l'issue de la période d'acquisition, les actions sont immédiatement cessibles, les membres du directoire étant toutefois soumis à une obligation de conservation pendant la durée de leur mandat.

(d) Sur la base du capital social au 31 décembre 2019.

(e) L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance économiques et boursières appréciées sur une période de trois exercices et à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition.

Les conditions de performance économiques sont définies en référence à deux critères absolus internes liés au chiffre d'affaires consolidé et à l'EBIT consolidé déterminés en référence au business plan validé par le conseil de surveillance, lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché.

Le critère relatif est lié à la performance relative du cours de l'action de la Société par rapport à l'indice EuroStoxx 600.

Le nombre d'actions définitivement acquises sera fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises. Pour ce plan, les taux d'acquisition s'établissent ainsi qu'il suit :

- 0 %, si aucun des Objectifs n'est atteint ;
- 34 %, si un des Objectifs est atteint ;
- 67 %, si deux Objectifs sont atteints ;
- 100 % si trois objectifs sont atteints.

Seuil de déclenchement de l'acquisition des actions : Atteinte de la cible.

Cible :

- critères économiques : performance au moins égale au business plan (le niveau attendu des objectifs absolus internes ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité des affaires).
- performance boursière : TSR de l'action Elis  $\geq$  à la variation de la valeur de l'EuroStoxx 600 au cours de la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2021 (Mesurés en MM20).

TABLEAU 7 : ACTIONS ACQUISES AU COURS DE L'EXERCICE 2019 POUR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

Nom du dirigeant mandataire social	N° du plan et date d'attribution <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions acquises durant l'exercice 2019	Date d'acquisition	Date de disponibilité <sup>(a)</sup>	Conditions de performance
<b>Xavier Martiré</b> Président du directoire	Plan n° 3 15 juin 2016	220 268, soit 100 % des actions attribuées <sup>(a)</sup>	15 juin 2019	15 juin 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices</li> </ul>
<b>Louis Guyot</b> Membre du directoire	Plan n° 3 15 juin 2016	37 226, soit 100 % des actions attribuées <sup>(a)</sup>	15 juin 2019	15 juin 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices</li> </ul>
<b>Matthieu Lecharny</b> Membre du directoire	Plan n° 3 15 juin 2016	37 226, soit 100 % des actions attribuées <sup>(a)</sup>	15 juin 2019	15 juin 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Chiffre d'affaires par rapport au business plan</li> <li>› Ebit consolidé par rapport au business plan</li> <li>› Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices</li> </ul>

(a) Voir notes 5.4 et 5.2 en annexe respectivement aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(b) À l'issue de la période d'acquisition, les actions sont immédiatement cessibles, les membres du directoire étant toutefois soumis à une obligation de conservation pendant la durée de leur mandat.

(a) L'acquisition définitive des actions est intervenue le 15 juin 2019. Les actions attribuées étaient de deux catégories A et B et leur acquisition était soumise à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de 3 exercices. Les conditions de performance conditionnant l'acquisition des actions A étaient définies en référence à deux critères absolus internes liés au chiffre d'affaires consolidé et à l'EBIT consolidé déterminés en référence au business plan et à un critère externe lié au cours de l'action Elis par rapport à l'indice du SBF 120 ; les performances conditionnant l'acquisition des actions B étaient définies en référence à deux critères absolus internes liés au chiffre d'affaires et à l'EBIT.

**Performance cible :**

- Critères internes : performance au moins égale au business plan ;
- Performance boursière :  $V_{Elis} > V_{SBF\ 120}$ .

**Seuil de déclenchement de l'acquisition des actions :** Atteinte de la cible.

**Montant versé :** Le conseil de surveillance du 6 mars 2019, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations a constaté le niveau de satisfaction des conditions de performance attachées à l'acquisition définitive des actions attribuées au titre du plan n° 3 en date du 15 juin 2016 et a considéré que le montant cible pour chacun des critères avait été atteint de sorte que 100 % des actions attribuées ont été acquises.

TABLEAU 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ SOUSCRITS PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Néant.

TABLEAU 9 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉE PAR CES DERNIERS

Néant.

TABLEAU 10 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

(cf. note 5.4 en annexe aux comptes consolidés 2019 du Groupe et à la note 5.2 des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, intégrés au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent document d'enregistrement universel 2019).

Aucun membre du conseil de surveillance n'a bénéficié d'attribution gratuite d'actions.

## Informations sur les rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux non exécutifs (membres du conseil de surveillance)

### Thierry Morin, Président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable annuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable différée	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Options de souscription d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du conseil de surveillance	77 200 <sup>(a)</sup>	En application de la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs, approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, le montant de la rémunération allouée à raison du mandat de Président du conseil de surveillance versée en 2019 à Thierry Morin au titre de l'exercice 2019 est composé d'une partie fixe égale à 36 000 euros bruts, et d'une partie variable, liée à l'assiduité de ce dernier aux réunions du conseil de surveillance au cours de l'exercice 2019. Pour 2019, cette partie variable s'établit à 3 600 euros bruts pour toute participation effective à une réunion du conseil de surveillance, celle-ci étant ramenée à 1 800 euros bruts pour les conseils tenus par conférence téléphonique, et représente pour 2019 un montant de 25 200 euros bruts, compte tenu d'un taux d'assiduité de 100 %. Thierry Morin perçoit en outre une rétribution supplémentaire au titre de ses fonctions de membre du comité d'audit et de membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance dont le montant est lié à l'assiduité aux réunions desdits comités, étant précisé que la participation à une réunion de chaque comité donne lieu à une rémunération égale à 2 000 euros, ce montant étant ramené à 1 000 euros pour toute participation se tenant par conférence téléphonique. Pour 2019, la part liée à la participation de Thierry Morin aux réunions des comités a représenté 16 000 euros bruts.
Valorisation des avantages de toute nature	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Indemnité de départ	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Indemnité de non-concurrence	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Régime de retraite supplémentaire	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2019 ne le prévoyant pas.
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	Applicable.

(a) Montant brut avant la retenue à la source de 17,2% et prélèvement d'acompte d'impôt de 12,8%.

### Autres membres du conseil de surveillance

La rémunération totale versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre de l'exercice 2019 à chacun des membres du conseil de surveillance au titre de leur mandat de membre du conseil de surveillance et le cas échéant de ses comités spécialisés, en ce compris, les membres dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2019 ou ayant été nommés au cours de ce même exercice est présentée ci-dessous dans le tableau de synthèse n° 3 « Rémunérations et autres rémunérations attribuées aux membres du conseil de surveillance ».

Ces éléments constituent la seule rémunération versée au cours de l'exercice 2019 ou attribuée au titre de l'exercice 2019 aux membres du conseil de surveillance en application de la politique

de rémunération qui leur est applicable et telle que celle-ci a été approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Aucun membre du conseil de surveillance de la Société n'a perçu de rémunération, de quelque nature que ce soit, de la part de sociétés incluse dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Il est en outre rappelé que la non-application des dispositions de mixité du conseil de surveillance telles que posées par l'article L. 225-69-1 du Code de commerce entraîne la suspension du versement de la rémunération allouée à raison du mandat de membre du conseil de surveillance, et n'est rétabli que lorsque la composition du conseil de surveillance devient régulière, en incluant l'arriéré depuis la suspension.

TABLEAU 3 : RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mandataires sociaux non dirigeants (Membre du conseil de surveillance)	Rémunération liée aux travaux et à la participation aux réunions du conseil (montants bruts* en euros)				Autres rémunérations (rémunérations fixe, variable, exceptionnelle, avantage en nature)			
	2019		2018		2019		2018	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Marc Frappier <sup>(a)</sup>	10 500	13 000	18 000	22 000	0	0	0	0
Michel Datchary <sup>(b)</sup>	-	-	4 500	6 600	0	0	0	0
Thierry Morin <sup>(c)</sup>	36 000	41 200	36 000	28 800	0	0	0	0
Florence Noblot <sup>(d)</sup>	18 000	33 600	18 000	26 300	0	0	0	0
Agnès Pannier-Runacher <sup>(e)</sup>	-	-	18 000	21 600	0	0	0	0
Philippe Delleur	18 000	23 400	18 000	19 800	0	0	0	0
Magalie Chessé <sup>(f)</sup>	0	0	18 000	23 800	0	0	0	0
Anne-Laure Commaut	18 000		18 000	19 800	0	0	0	0
Joy Verlé <sup>(g)</sup>	18 000	27 200	18 000	19 800	0	0	0	0
Maxime de Bentzmann <sup>(h)</sup>	7 500	5 400	18 000	19 800	0	0	0	0
Antoine Burel <sup>(i)</sup>	18 000	31 800	-	-	0	0	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>144 000</b>	<b>175 600</b>	<b>184 500</b>	<b>208 300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(\*) Avant prélèvements sociaux de 17,2 % et retenue à la source de 12,8 % à titre d'acompte d'impôt pour les membres du conseil de surveillance résidents et retenues à la source applicable aux membres non-résidents.

- (a) Marc Frappier a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance et du comité des nominations et des rémunérations le 29 juillet 2019.  
 (b) Michel Datchary a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance et du comité des nominations et des rémunérations le 6 mars 2018.  
 (c) Thierry Morin a été nommé nouveau membre du comité des nominations et des rémunérations en remplacement de Michel Datchary le 6 mars 2018.  
 (d) Florence Noblot a été nommée Présidente du comité des nominations et des rémunérations en remplacement de Michel Datchary le 6 mars 2018.  
 (e) Agnès Pannier-Runacher a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance et du comité d'audit le 17 octobre 2018.  
 (f) Magali Chessé ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat de membre du conseil de surveillance et du comité d'audit en application de la politique de versement des rémunérations applicable aux entités du Groupe Crédit Agricole (en ce compris, Predica, filiale de Crédit Agricole Assurances) et à leurs représentants au sein du conseil de surveillance d'Elis au titre de leur participation aux réunions du conseil de surveillance et de ses comités à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.  
 (g) Joy Verlé a été cooptée par le conseil de surveillance du 6 mars 2018 en remplacement de Philippe Audouin.  
 (h) Maxime de Bentzmann a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance avec effet au 23 mai 2019.  
 (i) Antoine Burel a été coopté par le conseil de surveillance du 20 février 2019 et nommé en qualité de Président du comité d'audit lors de ce même conseil.

## 2.2.3 Approbation des actionnaires et présentation des résolutions relatives aux rémunérations (Say on Pay)

En application de l'article L. 225-82-II et L. 225-100-II du Code de commerce, la politique de rémunération des mandataires sociaux, de même que les éléments de rémunération versés et attribués aux mandataires sociaux concernés seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires. Le texte du projet des résolutions afférentes au "Say on Pay" est présenté ci-après (étant précisé que la numérotation des résolutions est indicative, la numérotation définitive sera publiée dans l'avis de convocation à paraître au bulletin des annonces légataires obligatoires). Le résultat des votes des actionnaires sera publié sur le site internet de la Société le jour ouvré suivant celui du vote.

### Septième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et joint au rapport de gestion décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, à savoir les informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux et celles relatives à chaque mandataire social, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce la politique de rémunération applicable au Président du conseil de surveillance de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, telle qu'elle est décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

### Huitième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et joint au rapport de gestion décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, à savoir les informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux et celles relatives à chaque mandataire social, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce la politique de rémunération applicable aux membres du conseil de surveillance de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, telle qu'elle est décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Neuvième résolution

### Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et joint au rapport de gestion décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, à savoir les informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux et celles relatives à chaque mandataire social, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce la politique de rémunération totale applicable au Président du directoire de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, telle qu'elle est décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Dixième résolution

### Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-68 du Code de commerce et joint au rapport de gestion décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, à savoir les informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux et celles relatives à chaque mandataire social, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2020, telle qu'elle est décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Onzième résolution

### Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre de l'exercice 2019 à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat au sein du conseil de surveillance ou du directoire

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre de l'exercice 2019 à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat au sein du conseil de surveillance ou du directoire, telles que ces informations figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Douzième résolution

### Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à **Thierry Morin** au titre de son mandat de Président du conseil de surveillance pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont présentés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Treizième résolution

### Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Xavier Martiré, Président du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à **Xavier Martiré** au titre de son mandat de Président du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont présentés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Quatorzième résolution

### Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Louis Guyot, membre du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à **Louis Guyot** au titre de son mandat de membre du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont présentés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## Quinzième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Matthieu Lecharny, membre du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou

attribués à **Matthieu Lecharny** au titre de son mandat de membre du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont présentés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2019 de la Société.

## 2.3 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

En application des articles 23 et 24 des statuts de la Société, les assemblées générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Il est justifié du droit de participer aux assemblées générales de la Société dans les conditions prévues par la loi.

Tout actionnaire peut participer aux assemblées personnellement ou par mandataire. Il peut également participer à toute assemblée en votant par correspondance ou par internet dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil. Sur décision du directoire 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 permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les assemblées sont présidées par le Président du conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-président. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

## 2.4 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

(cf. chapitre 7, section 7.2.3 du présent document d'enregistrement universel 2019).

## 2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DE POUVOIR AU BÉNÉFICE DU DIRECTOIRE

Nature des délégations et autorisations consenties au directoire par l'assemblée générale	Montant maximal autorisé (en euros)	Date de l'autorisation	Échéance	Durée de l'autorisation	Utilisation en 2019
<b>Augmentation de capital par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital social</b>					
Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme à des actions de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	110 millions <sup>(c)</sup>	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou autres	130 millions	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	24 mars 2019 15 juin 2019 30 octobre 2019
Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme à des actions de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et offre au public comportant une composante d'échange	22 millions <sup>(c) (e)</sup>	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme à des actions de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier(f)	10 % du capital de la Société existant à la date de l'opération par période de 12 mois <sup>(c) (d)</sup>	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Autorisation, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, sans droit préférentiel de souscription de fixer le prix d'émission(g)	10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de l'opération par périodes de 12 mois	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation de capital par l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 % du capital social de la Société existant au moment de l'émission	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires	15 % de l'émission initiale	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
<b>Programme de rachat d'actions</b>					
<b>Rachat d'actions</b>	10 % du montant du capital social Prix d'achat maximum par action : 30 euros Montant maximal des acquisitions : 350 millions	23 mai 2019	23 novembre 2020	18 mois	Utilisation hors contrat de liquidité : <sup>(e)</sup> Utilisation dans le cadre du contrat de liquidité : <sup>(f)</sup>
Réduction du capital social par annulation des actions auto détenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	23 mai 2019	23 novembre 2020	18 mois	-

Nature des délégations et autorisations consenties au directoire par l'assemblée générale	Montant maximal autorisé (en euros)	Date de l'autorisation	Échéance	Durée de l'autorisation	Utilisation en 2019
<b>Opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux</b>					
<b>Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre</b> , au profit des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe	2,5 % du nombre total des actions de la Société au moment de l'attribution (0,55 % du capital social pour les dirigeants-mandataires sociaux)	27 mai 2016	27 juillet 2019	38 mois	2 mai 2019 25 juillet 2019 <sup>(a)</sup>
<b>Augmentation du capital</b> par l'émission d'actions, et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise	5 millions	23 mai 2019	23 juillet 2021	26 mois	30 octobre 2019 <sup>(a)</sup>
Augmentation de capital par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires constitués de salariés	5 millions <sup>(b)</sup>	23 mai 2019	23 novembre 2020	18 mois	30 octobre 2019 <sup>(a)</sup>

- (a) Plafond global maximum des augmentations de capital avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu des 23<sup>e</sup> à 28<sup>e</sup> résolutions adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.
- (b) Plafond global applicable aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu des 24<sup>e</sup> et 27<sup>e</sup> résolutions, l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018.
- (c) Imputation sur le plafond global de 110 millions d'euros fixé à la 30<sup>e</sup> résolution, de l'assemblée générale du 18 mai 2018.
- (d) Imputation sur le plafond de 22 millions d'euros fixé à la 24<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2018.
- (e) 26 000 actions Elis ont été acquises pour un prix total de 391 081,86 euros, soit à un cours moyen de 15,0416 euros dans le cadre de l'offre aux salariés « Elis for All » pour servir l'abondement. Les frais de négociation se sont élevés à la somme de 391,08 euros Au 31 décembre 2019, sur les 26 000 actions acquises, 22 794 ont ainsi été livrées aux salariés.
- (f) Voir détails au chapitre 7, section 7.2.2 du document d'enregistrement universel 2019.
- (g) Dans le cadre de cette autorisation et en cas d'usage par le directoire, le prix d'émission des titres émis serait fixé selon les conditions suivantes :
- Le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours de clôture de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors de la dernière séance de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.
  - (Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa a).
- (h) Utilisation faite pour servir les plans d'actions gratuites de performance dont la période d'acquisition est arrivée à échéance en 2019 et l'abondement au titre de l'offre aux salariés « Elis for All ». (voir chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2019, notes 5.4 et 5.2 en annexe respectivement des comptes consolidés et des comptes annuels 2019).
- (i) Utilisation dans le cadre de l'offre « Elis for All »
- (j) Imputation sur le plafond global de 110 millions d'euros fixé à la 30<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2018.

## 2.6 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE

Mesdames, Messieurs, Chers actionnaires,

Le directoire de notre Société vous a convoqués en assemblée générale mixte, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2019, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous rappelons que, conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, le conseil de surveillance doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle les observations sur le rapport du directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice considéré sur lequel il vous est demandé de bien vouloir vous prononcer.

Nous vous précisons que le directoire a communiqué au conseil de surveillance les comptes annuels 2019, les comptes consolidés 2019 et le rapport du directoire conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes annuels 2019, les comptes consolidés 2019 et le rapport du directoire, nous estimons que ces documents ne donnent lieu à aucune observation particulière.

Les résolutions qui vous sont présentées par le directoire ont été débattues et approuvées par le conseil de surveillance.

En application des dispositions des articles L. 225-82-2 et R. 225-56, ainsi que celles de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le conseil de surveillance a établi les résolutions relatives, d'une part, aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire et aux membres du conseil de surveillance en raison de leur mandat, et aux éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du directoire et au Président du conseil de surveillance, d'autre part.

Nous espérons que l'ensemble des propositions que vous a fait le directoire dans son rapport recevra votre agrément, et que vous voudrez bien adopter les résolutions qui vous sont soumises.

Le conseil de surveillance.



# 3

## Déclaration de performance extra-financière **RFA**

<b>3.1</b>	<b>LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE</b>	<b>98</b>	<b>3.4</b>	<b>ACHATS RESPONSABLES</b>	<b>112</b>
3.1.1	Vision	98	<b>3.5</b>	<b>SYNTHÈSE DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES</b>	<b>114</b>
3.1.2	Les engagements du Groupe	98	3.5.1	Synthèse des informations environnementales	114
3.1.3	Politique RSE	99	3.5.2	Synthèse des informations sociales	115
3.1.4	Gouvernance RSE	99	<b>3.6</b>	<b>CORRESPONDANCE AVEC LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES</b>	<b>117</b>
3.1.5	Évaluation des risques extra-financiers	99	<b>3.7</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ EN TANT QU'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE</b>	<b>118</b>
<b>3.2</b>	<b>RISQUES SOCIAUX</b>	<b>101</b>			
3.2.1	Dialogue constant avec les collaborateurs	101			
3.2.2	Maîtrise de l'absentéisme de courte durée	102			
3.2.3	Santé et sécurité	103			
3.2.4	Acquisition des talents	104			
<b>3.3</b>	<b>RISQUES ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>107</b>			
3.3.1	Disposer des autorisations environnementales requises pour nos activités	107			
3.3.2	Utilisation durable des ressources en eau	108			
3.3.3	Maîtrise des rejets d'effluents aqueux	109			
3.3.4	Évolution des coûts liés à la consommation énergétique	110			
3.3.5	Réduction de la consommation en carburant	111			

Elis est un prestataire multiservice qui propose des solutions de location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être. Notre dimension internationale et notre position de leader sur le marché impliquent une grande responsabilité non seulement envers nos collaborateurs et nos clients, mais aussi envers l'environnement et la société dans son ensemble. Agir de manière responsable est depuis longtemps intégré au modèle d'affaires d'Elis et constitue un principe fondamental de notre entreprise, qui se reflète dans nos valeurs, à savoir le respect d'autrui, l'intégrité, la responsabilité et l'exemplarité. Nous dépendons de ressources qui subissent l'impact du changement climatique, comme l'électricité, l'eau et le textile. La croissance de la population mondiale pose aussi de nouveaux défis pour nos produits d'hygiène et de prévention des nuisibles. Nos collaborateurs, nos talents, nos clients et nos investisseurs se préoccupent également de plus en plus du développement durable.

Ces dernières années, nous avons pris des mesures pour formaliser notre approche de la RSE par la définition d'objectifs et la mise en place d'indicateurs de performance. Pour Elis, la RSE n'est pas un programme distinct qui se déroule en parallèle du reste de l'entreprise ; elle est inséparable de nos activités quotidiennes et du développement et de la stratégie du Groupe. Nos activités

s'inscrivent par exemple dans le cadre de l'« économie circulaire », dans laquelle le modèle de production, extraction-fabrication-élimination, est remplacé par un système qui réduit sensiblement les déchets et maximise la valeur des ressources. Avec son modèle multiservice, Elis est de plain-pied dans la nouvelle économie, car nous encourageons la maintenance, la réutilisation et le recyclage. Dans le même temps, nous impliquons réellement nos collaborateurs, en veillant à maintenir un environnement de travail positif qui promeut la diversité et en menant toutes nos activités de manière éthique et intègre.

Trois domaines d'intervention complémentaires sont au cœur de notre stratégie RSE : des produits et services responsables, notre empreinte environnementale et le bien-être et l'évolution de nos collaborateurs.

Cette stratégie est soutenue par nos objectifs de développement durable pour 2025, qui reflètent notre volonté de participer à la création d'un monde plus durable pour la société, l'environnement et nos propres collaborateurs.

Xavier Martiré, Président du directoire

## 3.1 LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE

### 3.1.1 Vision

Elis a pour première responsabilité de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Les ressources humaines sont un pilier d'une culture commune à toutes nos actions et fondée sur les valeurs qui constituent notre ADN depuis toujours : le respect d'autrui, l'exemplarité, l'intégrité et la responsabilité.

La conduite éthique et responsable de notre Groupe est un gage de succès et de pérennité.

Le respect d'autrui et une conduite exemplaire en toutes circonstances sont facteurs d'épanouissement pour les collaborateurs du Groupe. À ce titre, les principes partagés par tous les collaborateurs d'Elis peuvent se résumer ainsi :

- › agir avec intégrité, responsabilité et exemplarité ;
- › respecter la dignité et les droits de chacun ;
- › agir en acteur respectueux de l'environnement ;
- › respecter les lois et réglementations ;

- › améliorer continuellement les performances.

Le respect de ces principes et de ces valeurs contribue à la notoriété positive du Groupe et à sa performance.

Le groupe Elis refuse tout compromis quant à l'intégrité qui doit, au quotidien, gouverner ses relations d'affaires et ses pratiques professionnelles.

Le modèle économique du Groupe basé sur le concept d'économie de la fonctionnalité s'appuie sur une offre de services et de produits de haute qualité. Ce modèle économique, soucieux du cycle de vie des produits en travaillant sur leur écoconception et leur durabilité, contribue ainsi à réduire la pression sur l'environnement, à la différence des modes de consommation classiques qui encouragent les produits jetables ou à l'obsolescence programmée.

Le modèle d'affaires du Groupe, qui reflète la chaîne de valeur des services et produits Elis, est présenté au chapitre 1, section 1.2.

### 3.1.2 Les engagements du Groupe

L'engagement du Groupe se concrétise par une priorité accordée au confort et à la sécurité de ses collaborateurs, par l'attention portée à l'évolution de ses salariés, par la promotion de la valorisation du travail et le partage des résultats.

Le Code éthique formalise les principes qui s'appliquent à l'ensemble des actions de la Société et fournit un cadre de référence sur ce que le Groupe attend de l'ensemble de ses collaborateurs, de ses dirigeants et de ses partenaires. Il doit aider chacun à rechercher et à prendre la bonne décision dans une situation donnée dans le respect des lois et des règlements en vigueur dans chaque pays où le Groupe est présent.

Ce Code fixe les règles de conduite à adopter par l'ensemble des parties prenantes sur quatre thématiques importantes :

- › protection des salariés ;
- › agir avec intégrité, responsabilité et exemplarité avec l'ensemble des parties prenantes ;
- › protection du patrimoine ;
- › limiter les impacts environnementaux.

Ce Code a vocation à constituer le socle sur lequel s'appuie l'ensemble des référentiels internes et des Codes adoptés par le Groupe, dont notamment le Code de conduite des fournisseurs, le Code de déontologie boursière ou encore les moyens développés par le Groupe pour lutter contre les risques de corruption. Ces documents sont accessibles par le public sur le site Web d'Elis.

Le Code éthique et ses principes s'appliquent à l'ensemble du Groupe, à toutes les activités de celui-ci, que ce soit avec ses salariés ou dans la conduite des affaires avec ses fournisseurs, ses clients et parties prenantes ou dans ses activités avec tout autre acteur.

Chaque collaborateur du Groupe, quelle que soit sa position hiérarchique, son entité de rattachement ou sa sphère d'intervention géographique, doit être à la fois le promoteur et le gardien de ce Code éthique.

Les principes du Groupe s'inscrivent dans le cadre des principes fondamentaux édictés par :

- › la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies et la Convention européenne des droits de l'Homme ;
- › la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- › le Pacte mondial des Nations unies.

### 3.1.3 Politique RSE

La politique RSE d'Elis s'inscrit dans la stratégie globale du Groupe fondée sur la satisfaction de ses clients, la capacité à conquérir de nouveaux territoires et marchés et à générer une croissance continue rentable et durable. Elis veille à fournir un environnement de travail qui respecte les droits humains, promeut la diversité, tout en limitant son empreinte sur l'environnement.

Le Groupe souhaite être exemplaire par son intégrité et son honnêteté et partager ses valeurs avec ses collaborateurs et ses partenaires.

**Les engagements d'Elis s'appuient sur trois piliers :**

#### Maîtriser l'impact sociétal du Groupe à travers des produits et des services responsables

- › S'assurer que nos produits sont fabriqués d'une manière qui respecte les personnes et la planète
- › Respecter le Code éthique d'Elis tout au long de la chaîne de valeur, quel que soit notre fonction ou le pays dans lequel nous travaillons
- › Participer à l'autonomisation des personnes liées directement ou indirectement à Elis en leur apportant un soutien éducatif

#### Réduire continuellement l'empreinte environnementale du Groupe

- › Promouvoir la prise de décisions favorables au développement durable en réduisant, en réutilisant, en reconvertissant ou en recyclant les matières et les produits
- › Augmenter la valeur de nos produits en améliorant leur écoconception, leur durée de vie et leur valorisation en fin de vie
- › Améliorer notre impact environnemental direct et indirect et réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par nos activités

#### Favoriser le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs

- › Travailler ensemble pour assurer le bien-être et la sécurité des collaborateurs
- › Permettre à chacun de s'épanouir personnellement et professionnellement
- › Promouvoir la diversité et l'égalité des chances

L'expérience d'Elis, des collaborateurs fiers de leur entreprise et de ses valeurs ainsi que la confiance des actionnaires sont les éléments indispensables à la poursuite d'un développement durable de l'activité du Groupe. La mobilisation de chacun à tous les niveaux du Groupe est nécessaire pour que cette démarche soit couronnée de succès et assure ainsi à nos Clients leur totale satisfaction.

### 3.1.4 Gouvernance RSE

Pour piloter et coordonner ses efforts en matière de développement durable, Elis a mis en place une structure de gouvernance supervisée par le Directeur des ressources humaines et de la RSE avec l'aide du Responsable de la RSE. Les membres du directoire ont chacun des objectifs annuels extra-financiers liés à la RSE. Ces objectifs sont révisés tous les ans et publiés dans le rapport annuel. Une mise au point internationale est présentée chaque année au Comité exécutif. La RSE étant un vaste sujet étroitement lié à nos activités quotidiennes, des sous-domaines ont été définis et placés sous la responsabilité des membres du Comité exécutif et de leurs équipes :

- › Le Directeur des ressources humaines et de la RSE : sujets liés aux ressources humaines et à la RSE

- › Le Directeur industriel, achats et *supply chain* : sujets liés à l'environnement, à la chaîne d'approvisionnement et à l'industrie
- › La Directrice marketing et innovation : développement de produits et innovation durable

Les sujets les plus importants en matière de développement durable sont revus lors de la collecte internationale annuelle de données sur les ressources humaines et la qualité, la sécurité et l'environnement (QSE) et de réunions.

### 3.1.5 Évaluation des risques extra-financiers

#### Méthodologie

Les directions ressources humaines, qualité-sécurité-environnement et achats ont constitué un groupe de travail interne pour décrire et évaluer les risques RSE qui pourraient affecter les performances du groupe Elis. Ses travaux s'appuient sur le modèle d'affaires du Groupe présenté au chapitre 1, section 1.2.

Les risques identifiés et examinés couvrent les quatre domaines suivants :

- › les conséquences sociales des activités ;
- › les conséquences environnementales des activités ;
- › les effets des activités quant au respect des droits de l'Homme ;
- › les effets de nos activités quant à la lutte contre la corruption.

Une trentaine de risques ont ainsi été identifiés en 2018 et une grille de cotation a été établie. Elis a évalué la probabilité d'occurrence, ainsi que ses conséquences potentielles au niveau légal, opérationnel, et vis-à-vis de son image de marque pour identifier les risques significatifs. Les risques RSA ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation en 2019.

Cette étude et cette évaluation ont été validées par deux membres du Comité exécutif et certains risques ont été pris en compte alors même qu'ils ne ressortaient pas comme significatifs après application de la cotation.

Parmi les risques évalués, les risques suivants n'ont pas été retenus :

- › les impacts des accords collectifs conclus dans le Groupe sur la performance économique ainsi que sur les conditions de travail des salariés ; compte tenu du bon climat social, des accords collectifs équilibrés sont négociés, préservant tant les intérêts du Groupe que des salariés ;

- › les risques liés aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité, et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées ; la Société s'engage à promouvoir la diversité et l'égalité des chances sans que les actions mises en œuvre ne soient créatrices de risques pour le Groupe ou la Société.

En outre, les risques de corruption n'ont pas été retenus comme des risques significatifs, compte tenu, d'une part, des modalités mises en œuvre pour lutter contre les risques de corruption et de trafic d'influence au sein du Groupe, en particulier au sein des pays de présence du Groupe considérés comme sensibles (voir le paragraphe intitulé « La lutte contre la corruption et le trafic d'influence » à la section 4.2 « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du groupe Elis » du présent document de référence 2019), et d'autre part, compte tenu de la part limitée que représentent les activités et implantations pouvant être considérées comme sensibles de ce point de vue à l'échelle du Groupe. De la même manière, eu égard aux activités et implantations du Groupe, l'exposition de ce dernier aux risques d'évasion fiscale a été jugée comme faible.

De plus, les aspects sociétaux suivants n'ont pas été considérés comme pouvant générer des risques significatifs n'ayant pas de lien direct avec les activités du Groupe : engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable et de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Les conséquences sur le changement climatique du fait de l'activité du Groupe et l'usage des biens et services ne sont pas de nature à générer des risques significatifs. En effet, les principaux gaz à effet de serre sont liés à l'énergie thermique et électrique et au carburant. Les actions mises en œuvre par le Groupe pour réduire ces émissions sont exposées au travers des risques significatifs correspondants. D'autre part, l'impact du changement climatique sur la disponibilité des ressources en eau est abordé à la section 3.3.2.

Les engagements sociétaux en faveur du développement durable et de l'économie circulaire ne seront pas développés. En effet, du fait du modèle d'affaires d'Elis reposant sur l'économie de fonctionnalité, la stratégie du Groupe consiste à favoriser la durée de vie des textiles et la valorisation de ses déchets. D'autre part, Elis est implanté au plus proche de ses clients et s'inscrit dans ses territoires.

## Synthèse des risques extra-financiers significatifs et des indicateurs clés de performance

Social	Environnement	Achats responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Enjeu : assurer un dialogue constant avec les collaborateurs</b> - Risque : inactivité temporaire avec des conséquences opérationnelles, financières et réputationnelles - KPI : % des salariés travaillant dans des centres ou des pays qui ont connu des résultats stables ou en progression (quand la comparaison est possible)</li> <li>› <b>Enjeu : santé et sécurité au travail</b> - Risque : blessures, accidents ou maladies pour le collaborateur - KPI : taux de fréquence</li> <li>› <b>Enjeu : maîtriser l'absentéisme de courte durée</b> - Risque : désorganisation de l'activité - KPI : pourcentage de salariés présents sur l'année n'ayant eu aucun jour d'absence sur l'année - KPI : pourcentage des absences de courte durée (&lt; 7 jours) sur le total des absences</li> <li>› <b>Enjeu : recrutement des collaborateurs clés</b> - Risque : difficultés de recrutement de certains profils en raison d'un marché non adapté à nos besoins - KPI : taux d'embauche des permanents (Nombre d'embauches de permanents/ Effectif permanent au 31 décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Enjeu : disposer des autorisations environnementales requises pour nos activités</b> - Risque : non obtention des permis environnementaux - KPI : part de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux</li> <li>› <b>Enjeu : utilisation durable des ressources en eau</b> - Risque : réduction de la ressource en eau pouvant se traduire par l'arrêt temporaire de blanchisseries - KPI : ratio d'eau consommée en litre par kg de linge livré</li> <li>› <b>Enjeu : maîtrise des rejets d'effluents aqueux</b> - Risque : non traitement des eaux usées vers les réseaux municipaux pour des raisons réglementaires - KPI : pourcentage d'eaux usées traitées avant rejet au milieu naturel</li> <li>› <b>Enjeu : évolution des coûts liés à la consommation énergétique</b> - Risque : augmentation significative des coûts de l'énergie - KPI : ratio d'énergie thermique consommée (hors carburant véhicules) en kWh par kg de linge livré</li> <li>› <b>Enjeu : disponibilité de la ressource en énergie fossile pour les véhicules de livraison</b> - Risque : réduction de la disponibilité des carburants fossiles entraînant une augmentation significative des coûts de l'énergie - KPI : ratio de carburant consommé en litre par tonne de linge livré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Enjeu : achats responsables</b> - Risque : pratiques non éthiques de la part des fournisseurs dans la conduite de leurs activités - KPI : pourcentage du montant des achats directs couverts par une évaluation RSE</li> </ul>

Elis met donc en place les politiques adéquates, avec les indicateurs adaptés, afin de prévenir, d'identifier et d'atténuer la survenance de ces risques.

Pour chaque indicateur, le périmètre couvert est précisé afin de calculer le taux de couverture.

Par convention :

- › le taux de couverture pour les indicateurs sociaux est calculé sur la base des effectifs (somme des effectifs des entités contributrices/somme totale des effectifs consolidés) ;
- › le taux de couverture pour les indicateurs environnementaux est calculé sur la base du chiffre d'affaires.

## Périmètre du reporting

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) porte sur la totalité de l'activité d'Elis, soit l'ensemble de ses filiales dans tous les pays d'implantation.

- › Il y a eu deux cessions en 2019 : On My Way en Suisse et Rocialle Healthcare Ltd au Royaume-Uni, qui ont été exclues du reporting 2019.
- › Les entités juridiques acquises en 2019 (Br Laundry Industria Comercio e Serviços au Brésil, AS DESINFECTIO SA en Suisse, Lloguer Textil, Marina de Complementos SLU et Base Lavandería Industrial SLU en Espagne, Lavamejor Zona Franca en Colombie

et OOO Maki Service, OOO Geo Group, OOO Hollservice, OOO Mat, OOO Novost et OOO KoverService en Russie, n'ont pas été intégrées dans le reporting 2019.

- › Une exception a été faite pour Curantex GmbH & Co KB, acquise au début de l'année 2019, qui a été incluse dans le reporting 2019.
- › Elles seront intégrées dans le reporting 2020, ou au plus tard dans le reporting 2021 (afin de mettre en place et de fiabiliser le reporting).

- › Le cas échéant, de nouvelles entités ont été intégrées dans le périmètre du reporting (celles acquises antérieurement à 2018 et non intégrées dans le reporting de 2018 et celles acquises en 2018).
- › Quelques sites logistiques mineurs sans aspects environnementaux sont exclus du périmètre de reporting environnement.

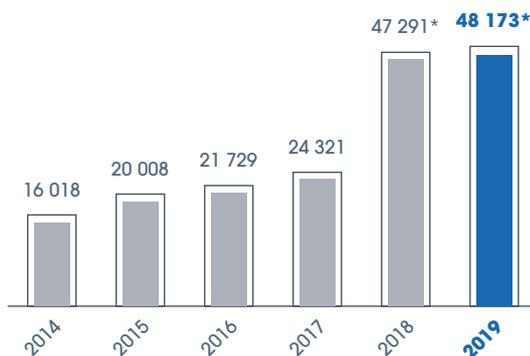
## 3.2 RISQUES SOCIAUX

### 3.2.1 Dialogue constant avec les collaborateurs

#### Enjeux

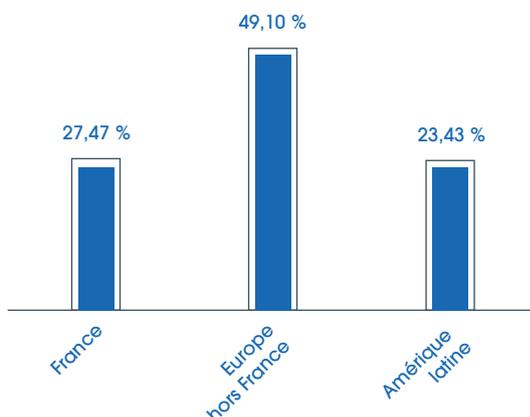
Des conflits sociaux ou même des grèves causés par un manque de suivi et de prévention des tensions sociales pourraient avoir des conséquences opérationnelles et financières en raison d'une inactivité temporaire, ainsi que des conséquences sur notre réputation en tant qu'employeur ou fournisseur auprès de la communauté locale. Aucun événement d'une telle ampleur n'a eu lieu ces dernières années, mais si cela arrivait, les conséquences seraient probablement significatives. Entreprise à l'écoute de ses salariés, Elis met tout en œuvre pour qu'existe au quotidien une grande proximité entre le management et les équipes de terrain. Parce que ses collaborateurs sont les garants de la qualité de son service, la confiance que le Groupe instaure chaque jour dans ces relations est essentielle.

#### NOMBRE DE SALARIÉS



\* Périmètre RSE.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'EFFECTIF TOTAL (PERMANENT ET NON PERMANENT) AU 31 DÉCEMBRE 2019



#### Politique

Chaque jour, sur chaque site, les salariés Elis créent de la valeur. Celle-ci est le fruit d'une relation de proximité entre la Société et ses salariés, établie sur les bases d'une vision et d'une ambition partagées depuis les origines d'Elis, qui permettent naturellement de viser et de contribuer à la performance.



Les valeurs historiques d'Elis font partie intégrante de notre politique sociale :

- › respect d'autrui : accepter les différences de chacun, reconnaître l'engagement de tous, valoriser chaque contribution ;
- › intégrité : rester fidèle à nos valeurs, respecter nos engagements, être honnête ;
- › responsabilité : être à l'écoute de nos clients et de nos collaborateurs, œuvrer pour la protection de l'environnement et être impliqué au niveau local, être responsable de la qualité de notre service ;
- › exemplarité : servir d'exemple à tous, en interne et à l'externe, incarner les valeurs de l'entreprise dans tout ce que l'on fait, rester humble.

Avec la direction de la communication, Elis a créé plusieurs types de documents dans le but de faciliter le partage de ses valeurs auprès de tous les collaborateurs d'Elis et d'insister pour qu'elles soient appliquées.

#### Actions mises en œuvre

##### Représentation du personnel

La réglementation relative aux collaborateurs étant spécifique à chaque pays, des instances représentatives du personnel sont créées en conséquence.

Ainsi, en France, en 2018 et 2019, de nouvelles instances représentatives du personnel créées par l'ordonnance du 22 septembre 2017 ont été progressivement mises en place dans les différents sites.

Créé en 2018, le comité d'entreprise européen compte 28 membres représentant environ 41 600 collaborateurs dans 28 pays. Il organise des discussions et des réunions formelles avec ses membres sur la situation actuelle et les perspectives du Groupe.

70 % des collaborateurs d'Elis sont couverts par une convention collective. Ces conventions, qui régissent principalement l'organisation du temps de travail et les conditions de rémunération et de travail, contribuent à maintenir un dialogue constant avec les collaborateurs et leurs représentants.

### Elis for All

En 2019, Elis a lancé dans 16 pays « Elis for All », son premier plan d'actionnariat salarié, afin d'augmenter l'implication des collaborateurs et leur donner l'opportunité de participer à sa réussite.

Le plan a permis aux collaborateurs éligibles d'acheter des actions du Groupe à des conditions très avantageuses de participer ainsi à la croissance du Groupe, vise à les rassembler, à les unir et à renforcer leur implication dans la stratégie d'Elis en intensifiant leur sentiment d'appartenance et d'engagement.

### Le Club des Chevrons : récompense le travail de nos collaborateurs

L'efficacité du modèle d'Elis est renforcée par une forte culture de convivialité, considérée comme un facteur d'engagement pour les collaborateurs. Le Club des Chevrons, qui récompense depuis plus de 30 ans le travail des opérateurs de production et de maintenance les plus méritants, en est le meilleur exemple. En 2019, ce club a rassemblé 425 collaborateurs de 15 pays différents. Du fait de la récente fusion avec les entités de l'ancien périmètre du groupe Berendsen, nombre d'entre eux ont rejoint le club pour la première fois et ont pu à cette occasion faire un voyage à Prague. Le même programme a été mis en place pour le Brésil.

### Le baromètre social

L'engagement de chacun et de chacune est essentiel à la réussite du Groupe. Il est mesuré périodiquement au travers d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs, de façon individuelle et anonyme. Les collaborateurs peuvent ainsi se prononcer sur des thèmes variés tels que les conditions de travail, la formation, l'évolution de carrière, les horaires ou la sécurité, via des questionnaires individuels et anonymes. Il illustre l'importance

accordée au climat social et à l'environnement de travail à tous les niveaux.

Très attendus, les résultats de chaque baromètre social permettent de déterminer les axes d'amélioration propres à chaque centre.

Les résultats sont communiqués aux collaborateurs par l'équipe de direction en même temps que les plans d'action définis en réponse à l'enquête.

Cette mesure périodique de l'engagement des collaborateurs est essentielle pour la relation de confiance que le Groupe entretient avec son personnel au quotidien et qui soutient la qualité de ses services.

Ce baromètre social est un indicateur clé de la politique de gestion des ressources humaines d'Elis.

### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

25 pays réalisent périodiquement un baromètre social auprès de leurs collaborateurs. En 2019, un total de 6 935 collaborateurs dans 14 pays ont été concernés par un baromètre social (en 2018, un total de 9 881 dans 10 pays). Certains d'entre eux n'ont mené aucune enquête depuis l'acquisition de la Berendsen du fait d'acquisitions successives ou de réorganisations internes. Ces pays, en particulier le Royaume-Uni et l'Allemagne, réaliseront un baromètre social en 2020.

**Dans les centres ou pays où une comparaison avec un baromètre précédent est possible, les résultats sont stables ou en progression pour 87 % des salariés concernés.**

(2018 : 87 %)

## 3.2.2 Maîtrise de l'absentéisme de courte durée

### Enjeux

L'absentéisme est une réalité qui nous concerne. Une attitude réactive face à l'absentéisme causé par des facteurs internes et externes pourrait avoir des conséquences opérationnelles et financières négatives.

Dans notre activité, ce sont les absences imprévues, de courte durée qui nous pénalisent le plus. Les conséquences ainsi générées sont diverses :

- la productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir : retards de production, problèmes de qualité, mauvais services aux clients ;
- il oblige à réorganiser les équipes de travail et à remplacer au pied levé les absents ;
- il contraint à répartir autrement la charge de travail, à solliciter les autres collaborateurs pour pallier les absences et assurer un effort supplémentaire ;
- il représente un coût pour l'entreprise : coût de la gestion administrative, du remplacement et peut avoir des impacts financiers indirects liés aux répercussions sur la qualité des services aux clients (mécontentement à gérer, pérennité des contrats...).

### Politique

Même si toute absence revêt un caractère particulier et que l'employeur ne peut interroger les collaborateurs sur les causes médicales qui en sont à l'origine, des démarches collectives sont mises en œuvre pour prévenir ces absences et limiter leurs conséquences sur l'activité. Il n'existe pas de politique internationale en matière d'absentéisme, car ce sujet est très lié aux différentes conditions climatiques (par exemple, la grippe n'est pas un sujet préoccupant au Brésil, Chili ou en Colombie, contrairement aux pays européens). Les politiques sont décidées au niveau national, sur la base de la législation et la réglementation de chaque pays et parfois des conventions collectives de chaque secteur.

### Actions mises en œuvre

#### Les mesures préventives

Des mesures sont mises en œuvre par les Centres en fonction des problématiques qui leur sont propres :

- des vaccinations contre la grippe (ou contre d'autres maladies) sont proposées chaque année dans certains d'entre eux ;
- d'autres récompensent les salariés qui ont un taux d'absence très faible ou nul ;
- afin essentiellement de prévenir les troubles musculosquelettiques, les entités françaises ont mis en œuvre depuis 2012 le programme Gest'Elis (voir ci-après) qui sera déployé dans les différents centres Elis hors de France ;
- des formations en matière de gestes et postures spécifiques aux métiers sont également déployées auprès des collaborateurs de production et de distribution commerciale ;
- des formations sont proposées aux managers pour leur donner les compétences et les connaissances nécessaires pour traiter les cas d'absentéisme ;
- certains pays lient une part de la rémunération variable des managers aux performances en matière d'absentéisme de leurs équipes.

#### L'entretien de retour

Le management peut, au retour des salariés après une absence de courte ou de longue durée, organiser un entretien informel. L'entretien de retour permet à la Société de montrer à ses collaborateurs l'intérêt qu'elle leur porte, mais aussi l'importance de toute absence pour la Société. Cette mesure respecte l'obligation de secret médical. L'entretien permet de donner des nouvelles de l'activité et du Centre au collaborateur et d'apprécier son ressenti sur son travail et sa qualité de vie au travail. Des mesures adaptées pourront être prises à la suite de ces entretiens.

## La polyvalence

L'entreprise développe la polyvalence de ses collaborateurs afin qu'ils puissent occuper différents postes dans les ateliers de production et ainsi remplacer des collaborateurs absents. Cette polyvalence est assurée par des formations transversales et des ajustements de poste ou des modifications du matériel de documentation, les postes les plus simples pouvant être occupés par des salariés en contrat à durée déterminée.

### Brésil

« Nous avons mis en place des mesures et des indicateurs dans de nombreuses usines et nous les relierons à la rémunération variable. Nous avons enregistré en 2019 les meilleurs résultats en matière de lutte contre l'absentéisme de toute l'histoire d'Elis Brésil ». Pour 2020, nous voulons nous concentrer sur les usines qui ont besoin d'aide supplémentaire et qui n'ont pas eu de bons résultats en 2019. »

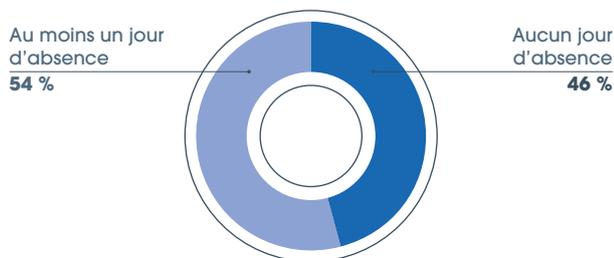
## Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

L'indicateur d'absentéisme a été modifié en 2019 : en 2018, nous mesurons le nombre de jours d'absences de courte durée, alors que ce sont les absences de courte durée en soi, et non leur durée qui ont un impact sur nos activités. Par conséquent, il nous a semblé plus pertinent de mesurer le nombre d'absences de courte durée plutôt que le nombre de jours. La définition d'une absence a également été revue, diffusée à tous les pays et ajustée dans l'outil de collecte de données. La modification de l'indicateur signifie qu'une comparaison avec les données historiques est impossible cette année.

### Nombre d'absences d'une durée inférieure à sept jours (rémunérés ou non) : 48 246

(En 2019, le taux de couverture est de 73 %.)

#### NOMBRE DE SALARIÉS N'AYANT EU AUCUNE ABSENCE



En 2019, le taux de couverture est de 94,3%.  
(En 2018, le taux de couverture était de 66%.)

#### RÉPARTITION DES ABSENCES



En 2019, le taux de couverture est de 73%.  
(En 2018, le taux de couverture était de 62%.)

## 3.2.3 Santé et sécurité

### Enjeux

Lorsqu'un collaborateur d'Elis réalise le travail pour lequel il a été recruté, il peut être exposé à des risques qui peuvent causer des blessures, des accidents ou des maladies. Cela peut entraîner une procédure judiciaire et des conséquences financières et opérationnelles significatives, surtout si la personne concernée a des compétences clés. C'est pourquoi la santé et la sécurité des collaborateurs et de toute personne présente sur ses sites sont une priorité absolue pour le groupe Elis. À cette fin, celui-ci s'efforce de proposer un environnement de travail sûr et sain en évitant la survenue d'accidents, de blessures et de maladies professionnelles. Fort de son développement sur de nouveaux territoires et marchés, le groupe Elis a l'ambition de devenir une référence en termes de santé et de sécurité.

### Politique

La politique de santé et de sécurité du groupe Elis est conçue pour réduire le taux d'accident à zéro en augmentant la sécurité au travail. Cela implique de réduire les risques, de prévenir les accidents et d'appliquer les normes de sécurité du Groupe dans tous les pays et dans toutes ses activités en s'assurant de l'implication de l'ensemble des collaborateurs. Cette politique interne est déployée à l'international et fréquemment revue. Les principaux engagements de la politique de santé et de sécurité d'Elis sont les suivants :

- › assurer la sécurité au travail en réduisant et en prévenant les accidents ;

- › appliquer les normes de sécurité du Groupe dans tous nos pays et dans toutes nos activités ;
- › impliquer tous les collaborateurs afin qu'ils contribuent activement au maintien d'un environnement de travail sûr ;
- › veiller à la conformité avec les exigences juridiques dans tous les pays où nous opérons.

Le Groupe s'engage à suivre un processus d'amélioration continue pour réduire le nombre de situations à risque. Ses priorités consistent à renforcer la culture de la sécurité du Groupe en promouvant et en augmentant la prise de conscience à cet égard, en prévenant les risques d'incendie et ceux liés à la manutention, en améliorant l'ergonomie des postes de travail et l'hygiène au travail et en prévenant les risques spécifiques à ses activités.

En 2019, Elis a commencé à mettre en œuvre un système de reporting des incidents en entreprise (corporate incident reporting system, CIRS), lequel permet d'enregistrer toutes les informations relatives aux incidents, à leurs causes et aux mesures prises conséquemment. La création de ce système résulte d'une coopération entre plusieurs pays et plusieurs experts au sein de la direction QSE et permet de gérer les incidents et de diffuser les bonnes pratiques. Il sera mis en place au niveau international en 2020.

### Actions mises en œuvre

Dans le cadre de l'intégration de Berendsen, Elis a renforcé ses équipes Corporate dédiées à la sécurité et a défini une nouvelle organisation en termes de qualité, sécurité et environnement. Les équipes Cluster/Pays QSE au sein de chaque zone opérationnelle,

en coordination avec la direction QSE du Groupe, contribuent à l'amélioration et au renforcement des standards sécurité du Groupe. Elles supportent les pays et sites dans leur déploiement opérationnel et dans le suivi de leur application.

Les actions mises en œuvre en 2019, avec le support du réseau QSE, ont principalement consisté à :

- uniformiser le reporting d'incidents et accidents et des indicateurs sécurité dans toutes les opérations ;
- renforcer la culture de la sécurité d'Elis en fournissant de la documentation promouvant la sécurité. En 2019, Elis a défini des « Règles d'or » qui seront déployées au niveau international en 2020. Les règles ont pour objectif de créer un environnement de travail sûr et de pousser à l'adoption de bonnes habitudes. La documentation a été établie en coopération avec les managers du Cluster QSE et avec l'aide de la direction communication d'Elis pour renforcer la sensibilisation. Les Règles d'or vont être intégrées au parcours d'intégration de tous les nouveaux collaborateurs d'Elis ;
- partager les retours d'expérience et les bonnes pratiques ;
- renforcer la prévention des incendies en définissant une norme interne de gestion des incendies en collaboration avec l'équipe du Cluster QSE, en fournissant une formation aux directions concernées, en renforçant le programme de prévention des incendies et en poursuivant la stratégie de protection contre les incendies ;
- intégrer les principes d'ergonomie et les principes de sécurité dans tous les nouveaux équipements de travail et nouvelles lignes de production avec les principaux fournisseurs ;
- poursuivre la mise en œuvre du programme Gest'Elis, comprenant des solutions d'aménagement pour améliorer le poste de travail et son organisation, l'équipement et les outils utilisés ; des fiches décrivant le geste juste et mettant en évidence des « savoir-faire de prudence » sont établies pour les postes concernés ;

- organiser des réunions des comités sécurité au sein des sites.

Les équipes Cluster/Pays QSE ont accompagné les plans d'amélioration de leur périmètre :

- en Suède, 100 managers et leurs subalternes directs ainsi que des directeurs d'usine ont suivi une formation concernant les règles et réglementations applicables à leur environnement de travail ; les managers restants suivront cette formation en 2020. La formation sera répétée et mise à jour tous les trois ans et devra être suivie par tous les managers nouvellement recrutés ;
- en France, des visites périodiques mettant l'accent sur la santé et la sécurité et des conférences téléphoniques sur la sécurité ont été mises en place pour augmenter le soutien aux usines ;
- au Brésil, des discussions quotidiennes sur la sécurité ont été établies dans les usines. Des programmes d'aide « Minute sécurité » ont été mis en œuvre en France pour aider les managers à animer des réunions mensuelles avec tous les opérateurs ;
- au Brésil encore, un programme de surveillance de sécurité a été lancé. Plus de 200 membres du personnel (superviseurs, managers, chefs d'équipe) ont été formés dans le cadre de ce programme et travaillent sur de potentiels problèmes de sécurité ;
- au Royaume-Uni, les actions visant à créer une culture de la sécurité ont été poursuivies, avec la diffusion à chaque collaborateur de nouveaux manuels sur la santé et la sécurité, une formation sur la gestion de la sécurité suivie par 432 personnes, la sollicitation d'observations sur la sécurité, des inspections de sites, des réunions sur la sécurité promouvant l'implication/l'engagement du personnel et des vérifications de la conformité sur différents sujets de santé et de sécurité par le Directeur de centre.

## Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Avec le support de la direction des ressources humaines du Groupe et des différents pays, le reporting des indicateurs sécurité, taux de fréquence (Tf) et taux de gravité (Tg), ont été progressivement mis en œuvre dans tous les pays où Elis opère, notamment dans les pays qui faisaient partie de l'ancien périmètre Berendsen.  
(effectif permanent et non permanent)

	2019	2018
Accidents mortels	0	0
Accidents avec arrêt	1 529	1 658
Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	16,90	19,15
Taux de gravité <sup>(b)</sup>	0,66	0,71

(a) Taux de fréquence = nombre d'accidents ayant occasionné un arrêt, hors accident de trajet sur l'année/total d'heures théoriques travaillées × 1 000 000.

(b) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail calendaires dus aux accidents du travail avec arrêt strictement supérieur à 1 jour, hors accident de trajet/total d'heures théoriques travaillées × 1 000.

En 2019, le taux de couverture est de 99 % (en 2018, le taux de couverture était de 100 %).

## 3.2.4 Acquisition des talents

Certains profils peuvent s'avérer plus difficiles à recruter en raison d'un marché de travail non adapté à nos besoins ou du défi à relever sur la marque Employeur.

Il peut en résulter des difficultés à exécuter certains services ou des impacts sur la qualité de nos services, voire des non-conformités.

La stratégie de développement du Groupe passe notamment par sa capacité à recruter et fidéliser des collaborateurs méritants et performants.

## Politique

Elis s'engage à proposer un lieu de travail qui respecte les droits de l'homme et promeut la diversité. Le Groupe encourage une culture de la diversité et de l'inclusion en s'assurant que chaque collaborateur peut évoluer et s'épanouir sans souffrir de discriminations, y compris en raison de son genre, de sa religion, de son origine, de son âge, de son orientation sexuelle, de son apparence physique, de son état de santé, de ses capacités

physiques ou mentales ou de ses opinions politiques. Elis promeut l'égalité des chances pour chaque collaborateur ou candidat en matière de recrutement, d'accès à la formation, de rémunération et de protection sociale. Elis s'efforce de mettre en avant les avantages de la diversité et la prise en compte de différentes connaissances et de différents points de vue pour créer des synergies et encourager l'innovation.

### Diversité et égalité

La diversité et l'égalité sont de vastes sujets en matière desquels le Code éthique d'Elis constitue l'exigence minimale, mais de nombreux pays dépassent ce Code en suivant leurs propres initiatives ou la réglementation locale ou nationale. Les thèmes qui reviennent souvent dans les pays où opère Elis sont l'égalité des genres, la lutte contre les écarts de salaire entre les femmes et les hommes et le recrutement de personnes ayant un handicap mental ou physique.

En 2019, Elis a signé en France des accords relatifs à l'égalité hommes-femmes au travail et au recrutement de personnes handicapées.

Les personnes responsables du recrutement dans les différentes directions des ressources humaines travaillent avec les agences pour l'emploi et les autres canaux de recrutement. En fonction du poste concerné, le Groupe peut effectuer un recrutement ciblé. Par ailleurs, au niveau des sites, les Directeurs de centre sont habilités à collaborer avec des agences pour avoir ainsi plus de flexibilité en cas d'absentéisme ou de fluctuation saisonnière de certaines activités.

### Politique de recommandation

Les collaborateurs sont récompensés lorsqu'ils utilisent leur réseau pour trouver une nouvelle recrue qui se révèle performante (aux Pays-Bas, les collaborateurs obtiennent des bons d'achat après la période d'essai et la première année d'emploi, en France ils peuvent choisir de faire un don à la Fondation Elis).

### Talentsoff

Talentsoff est un outil développé pour la direction des ressources humaines qui a été modernisé en 2019. Il peut être utilisé pour améliorer et rationaliser les processus. Son périmètre d'application inclut les aspects suivants : le recrutement, l'évaluation des performances et des compétences, l'évaluation des talents, la rémunération et l'analyse générale des données de RH. En 2020, cet outil sera déployé dans de nouveaux pays, l'objectif étant qu'il soit disponible dans tout le groupe Elis.

### Actions mises en œuvre

#### Partenariats ciblés

Des partenariats ciblés avec des universités ou des écoles sont mis en œuvre dans les pays qui connaissent des difficultés de recrutement, l'objectif étant d'attirer des stagiaires ou des apprentis. Des visites de centres ou la participation à des journées portes ouvertes dans les écoles ou universités sont organisées afin de faire connaître le Groupe et nos métiers. Les partenariats avec les écoles et les universités diffèrent en fonction des pays et du type de défis à relever.

#### Renforcer notre notoriété en tant qu'employeur

La Société doit renforcer son attractivité et parvenir à mieux se faire connaître pour inciter de nouvelles personnes à nous rejoindre. Les équipes communication et ressources humaines ont travaillé ensemble au développement d'une nouvelle stratégie de communication sur les réseaux sociaux, dont l'objectif est, d'une part, de faire connaître les métiers du Groupe et d'accroître le vivier de candidats, d'autre part, de fédérer les salariés et renforcer la cohésion interne.

Afin de parvenir à mieux se faire connaître et à recruter ces talents, Elis se doit d'être plus visible, tant vis-à-vis des étudiants que de professionnels plus expérimentés. Cet objectif passe notamment par une présence du Groupe sur les réseaux sociaux via des articles, des vidéos et des photos, qui permettent à la fois de développer la marque employeur et de communiquer sur les opportunités d'emplois.

### Démarches à l'égard des jeunes

- ▶ *Management Trainee Program* : chaque *Management Trainee* réalise quatre projets sur une période de deux ans. Chaque projet dure six mois et l'un d'entre eux est international. Les premier et dernier projets sont réalisés dans le pays d'origine du stagiaire afin de l'aider à se créer un réseau et le préparer à sa prise de fonction. Pendant toute la durée du programme, les *Management Trainee* interagissent avec des collaborateurs de différents métiers et directions opérationnelles. Par nos métiers et nos implantations, nous sommes en mesure de leur offrir de multiples opportunités. Les participants à ce programme sont souvent de jeunes diplômés ou des personnes ayant une brève expérience professionnelle après leur diplôme.
- ▶ Programme d'échanges internationaux : des jeunes sont recrutés et formés sur les métiers phares du Groupe (dans les filières production et commercial), puis envoyés pendant 12 à 24 mois dans un autre pays afin, de parfaire leur formation, d'y partager les bonnes pratiques et de renforcer la culture du Groupe. Les premiers programmes d'échanges ont débuté en 2013 et ont concerné de jeunes Espagnols qui sont venus en France. Des échanges ont ensuite été organisés entre le Brésil, le Portugal et la Suède. Des échanges similaires vont être organisés avec le Royaume-Uni et l'Allemagne dans les prochains mois et seront ensuite étendus sur d'autres géographies.

### Parcours d'intégration

Afin de favoriser l'intégration des collaborateurs recrutés, des parcours d'intégration sont organisés pour chaque nouvel employé. Ces parcours sont élaborés dans chaque pays selon les fonctions occupées. Un nouveau kit d'intégration est en cours de déploiement dans tous les pays où le Groupe opère. Il contient des informations pour les nouveaux collaborateurs ainsi que des outils et des ressources pouvant s'adapter à différentes situations. De nombreux pays ont mis en place un programme de parrainage/mentorat pour les nouveaux collaborateurs en fonction du poste concerné pour les aider à s'habituer à leur nouveau rôle.

### Développement personnel et professionnel

La plupart des pays dans lesquels nous opérons ont mis en place une évaluation annuelle de la performance. C'est un entretien au cours duquel le manager et le collaborateur évaluent l'année écoulée, discutent des mesures à prendre en matière de développement personnel ou professionnel pour l'année à venir et définissent les possibilités de mobilité interne ou de formation ciblée pour aider le collaborateur à s'épanouir dans son domaine d'expertise ou à élargir ses compétences, lui permettant ainsi de changer de fonction. Ce changement peut pallier des problèmes de recrutement, dans le cadre de la planification de la succession ou à la demande du collaborateur.

### Formation

La formation est un facteur clé de réussite pour le Groupe. Les nouveaux collaborateurs entament une formation dès leur arrivée, avec un programme leur permettant de découvrir les valeurs, la culture, la structure organisationnelle et les fonctions d'Elis et de se constituer un réseau interne. Le développement et l'épanouissement de tous les collaborateurs passent impérativement par la reconnaissance et le renforcement de leurs compétences afin de promouvoir le professionnalisme, la mobilité et l'évolution des carrières, y compris via des promotions internes et détachements géographiques.

Les équipes des ressources humaines ont la possibilité d'adapter leurs formations aux défis et aux opportunités spécifiques à leur périmètre de travail. Cela leur donne la flexibilité nécessaire pour ajuster leur approche en cas de changement de dynamique du marché de l'emploi et pour promouvoir la mobilité interne.

Le Groupe offre une variété de programmes de formation qui permettent aux collaborateurs de se perfectionner. Les programmes de formation disponibles au niveau international sont les suivants : le parcours d'intégration, le *Management Trainee Program*, la Sales Académie et le programme d'échanges internationaux.

D'autres formations sont disponibles à côté de ces programmes internationaux afin de maintenir un bon niveau de connaissances et de compétences pour les postes concernés.

## Déclaration de performance extra-financière

### Risques sociaux

En France par exemple, il existe des programmes de développement professionnel spécifiques qui permettent de répondre aux exigences de compétences futures pour les postes suivants :

- › Chef d'équipe de production, via le programme d'École de maîtrise ; cette formation a permis à un certain nombre d'opérateurs de production d'accéder à des postes de chefs d'équipe ;
- › Responsable Services Clients, via le programme de la Filière d'Excellence Disco (FED) : depuis 2010, cette véritable échelle sociale a permis à des Agents de service de progresser au sein de la Société.

### Elis Talent Month

Lancement d'un nouvel événement : le mois de mars 2019 a été consacré à l'amélioration de l'image d'Elis en tant qu'employeur. L'objectif est d'élargir notre vivier de talents et de nous présenter au monde en tant qu'entreprise internationale. Chaque pays a la possibilité de lancer une campagne ciblant directement un groupe spécifique de personnes ou un profil de compétences spécifiques ou attirant simplement l'attention sur l'existence d'Elis en tant qu'employeur. Des événements de ce genre seront organisés chaque année au niveau local.

### Elis Talent Month

Aux Pays-Bas, il a été décidé de se concentrer sur le recrutement de chauffeurs, collaborateurs qui permettent à nos clients de bénéficier de nos services et qui transportent les produits là où nous en avons besoin. Nos chauffeurs sont « les visages d'Elis » et sont grandement appréciés pour leur travail. L'embauche de nouveaux collaborateurs à ces postes s'est cependant révélée difficile, et Elis Talent Month a donc été dédié au recrutement de chauffeurs. La journée typique d'un de nos chauffeurs et ce que ce travail implique a été reproduite dans une vidéo, qui a été diffusée en interne et en externe. Nos collègues d'Elis pouvaient bien sûr tirer avantage de la politique de recommandation. Au final, 17 personnes qualifiées ont contacté notre chargé de recrutement.

### Promotions

Elis reconnaît et développe les compétences de tous pour favoriser les mobilités et accompagner les parcours professionnels.

Certains postes vacants sont pourvus dans le cadre de promotions internes : 1 700 en 2019 (1 239 postes en 2018).

**35,82 % des nouveaux managers sont issus de promotions internes.**

(31 % en 2018.)

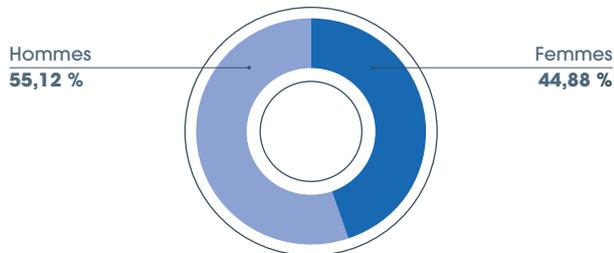
### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**10 736 embauches effectif permanent, dont 448 managers.**

**En 2019, le taux de couverture est de 99 %.**

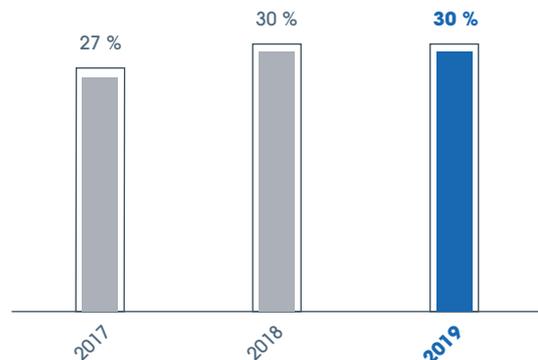
(9 114 embauches effectives en 2018, dont 565 managers, pour un taux de couverture de 98 %.)

### RÉPARTITION DES EMBAUCHES FEMMES/HOMMES



En 2019, le taux de couverture est de 100%.  
(En 2018, le taux de couverture était de 93%.)

### PART DES NOUVELLES EMBAUCHES DE FEMMES MANAGERS



En 2019, le taux de couverture est de 99%.  
(En 2018, le taux de couverture était de 93%.)

## 3.3 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

### 3.3.1 Disposer des autorisations environnementales requises pour nos activités

#### Enjeux

Les opérations d'exploitation de blanchisseries industrielles sont particulièrement réglementées dans le domaine de l'environnement. Dans la plupart des pays où Elis exerce ses activités, l'exploitation de blanchisserie industrielle requiert plusieurs permis distincts pour l'exploitation industrielle, le stockage de produits chimiques, le prélèvement des ressources en eau dans le milieu naturel et le rejet des effluents aqueux industriels.

À titre d'exemple, en France, l'activité de chaque site de production français lavant plus de cinq tonnes de linge par jour, est régie par un arrêté préfectoral d'autorisation d'exploiter ou d'enregistrement, au titre de la réglementation des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), fixant entre autres les valeurs limites pour le prélèvement en eau, les rejets d'effluents aqueux, les émissions atmosphériques ou encore la gestion des déchets.

#### Politique

Elis veille au respect des exigences légales, quel que soit le pays où le Groupe opère, et à ce que les blanchisseries industrielles mettent en œuvre toutes les dispositions pour détenir les autorisations et permis requis pour leur activité, tout au long de leur cycle d'exploitation.

#### Organisation en matière d'environnement

Le Directeur qualité, sécurité et environnement (QSE) du Groupe rend directement compte au Directeur industriel, achats et *supply chain*, qui est membre du Comité exécutif. Le Directeur QSE est chargé de définir la politique environnementale et la politique de prévention des risques environnementaux du Groupe. Il est assisté par une équipe d'ingénieurs environnement dans le pilotage de la conformité réglementaire.

Dans les divers pays où Elis exerce ses activités, les équipes fonctionnelles QSE ou parfois spécifiquement dédiées à l'environnement, en soutien des directions des opérations, accompagnent les sites dans l'obtention, la modification ou le renouvellement des permis auprès des autorités compétentes. Ces équipes sont également chargées d'assister les sites dans le management des indicateurs environnementaux et le respect des bonnes pratiques environnementales.

Le déploiement opérationnel au niveau de chaque centre de production est assuré par un réseau de correspondants, qui sont les responsables techniques en usine, formés aux bonnes pratiques environnementales.

#### Actions mises en œuvre

##### Conformité environnementale

Un état de pilotage des permis environnementaux de chaque site est mis en œuvre depuis 2018 dans l'ensemble des pays du Groupe. Lors de chaque acquisition, Elis effectue des vérifications préalables en matière d'environnement et vérifie systématiquement que l'exploitation soit conforme aux exigences réglementaires locales et dotée des permis nécessaires.

**De plus, afin d'accompagner son système de gestion environnementale et le valoriser auprès des parties prenantes, 139 sites Elis sont certifiés ISO 14001, notamment en Allemagne (30), en Espagne (25), en Suède (24), au Danemark (19), en Norvège (9), aux Pays-Bas (8) et en Pologne (7).**

##### Investissements de mise en conformité et provisions environnementales

Elis investit annuellement dans la mise en conformité et l'amélioration de sa performance environnementale. Les montants investis sont notamment consacrés à l'amélioration des prétraitements sur site des rejets aqueux, au suivi des plans d'action mis en œuvre après les inspections des autorités compétentes en matière d'environnement, et à la réhabilitation des sites ayant cessé leur activité.

De plus, Elis évalue régulièrement ses provisions environnementales notamment lors de nouvelles acquisitions.



#### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**Part de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux : 100 %.**

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

#### MONTANTS ET MOYENS CONSACRÉS À LA MISE EN CONFORMITÉ ET À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

(en millions d'euros)	2019
Dépenses engagées au titre de la mise en conformité	7,3
Provisions et garanties environnementales	70,7
Indemnités versées pour litiges environnementaux	0,03

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

## 3.3.2 Utilisation durable des ressources en eau

### Enjeux

L'adduction d'eau est essentielle à l'exploitation d'une blanchisserie industrielle, notamment en raison de l'activité de lavage de linge. Les centres de production du Groupe s'approvisionnent en eau principalement, soit par prélèvement d'eau souterraine au moyen de forages, soit via le réseau public d'eau potable.

À la différence des modes de consommation classiques, la location-entretien, faisant partie intégrante de l'économie de fonctionnalité, permet aux clients du Groupe de bénéficier des services Elis sans avoir à acquérir les produits (vêtements professionnels...). Simplifiant la vie de ses clients, ce modèle permet aussi de réduire la pression sur les ressources naturelles et l'environnement. En effet, grâce à l'optimisation des procédés, la location-entretien de vêtements professionnels par Elis permet de réduire de façon très significative les consommations d'eau, par rapport à une solution d'achats de vêtements avec un entretien internalisé.

Cette démarche favorise aussi l'allongement de la durée de vie des produits pour en maximiser l'usage, encourageant donc naturellement leur réparation, réutilisation ou recyclage.

### Politique

Conformément à sa politique Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement, les engagements en matière d'environnement d'Elis visent, notamment, à promouvoir son modèle d'affaires autour de l'économie circulaire et à améliorer ses performances sur la consommation de ressources naturelles.

Ces engagements se reflètent également dans la politique RSE du Groupe, par le biais d'un programme concerté de dépenses en capital et le déploiement et la promotion de bonnes pratiques en matière d'économies d'eau. La réduction de la consommation d'énergie et d'eau est une préoccupation majeure dans l'ensemble du groupe Elis.



### Eau

**40,6 % d'économie d'eau  
par kg de linge livré depuis 2010**

PÉRIMÈTRE : EUROPE\*

\* Blanchisseries uniquement, nouveaux sites acquis en année N inclus dans le ratio à partir de l'année N+2

### Actions mises en œuvre

#### Réduction de la consommation d'eau

Les optimisations menées depuis plusieurs années reposent sur :

- la généralisation de l'usage des tunnels de lavage : équipés de compartiments distincts, ils permettent au linge de suivre les différentes étapes du traitement en transitant d'un compartiment à l'autre ;
- un suivi régulier des compteurs en eau des usines permettant de prévenir toute perte ;
- la réalisation de 43 audits eau et énergie en 2019 ;
- l'optimisation des équipements de lavage (réglage et finesse du monitoring des circulations d'eau) et des programmes de lavage associés ;

- la réutilisation de l'eau par les différents équipements de lavage ;
- la mise en place d'un recyclage des eaux usées en sortie d'usine pour réalimenter partiellement le lavage en eau neuve ;
- la modernisation dès que possible du parc d'équipements de lavage ;
- le choix et la maîtrise des produits lessiviels utilisés pour le process industriel (ceux-ci influençant la consommation d'eau).

En 2019, Elis a également mené à terme son programme de remplacement des lessives en poudre au profit de lessives liquides, plus simples à rincer et donc plus économes en eau neuve.

### Adéquation des besoins en eau aux ressources locales

Dans le cadre de l'implantation de ses nouvelles unités de production, Elis réalise une étude hydrogéologique afin de déterminer si l'approvisionnement en eau peut être réalisé en eau de forage ou avec d'autres sources d'approvisionnement (eau recyclée, eau de ville, etc.), et consulte les autorités compétentes au sujet de la faisabilité technique et réglementaire de son alimentation en eau de process.

En cas de projet d'extension ou de croissance de son activité, Elis vérifie que la capacité de son approvisionnement est suffisante et met en œuvre les mesures pour s'adapter aux contraintes locales.

Avant chaque nouvelle acquisition, Elis effectue des audits environnementaux et vérifie systématiquement que l'exploitant dispose des ressources nécessaires.

Le Groupe se conforme également aux mesures exceptionnelles pouvant être déterminées par les autorités en cas de sécheresse : ces dernières sont conjointes à la réduction continue de la consommation d'eau.

### Changement climatique

Les actions mises en œuvre par Elis pour réduire la consommation d'eau contribuent à réduire les conséquences éventuelles des épisodes de sécheresse.

Les risques liés au changement climatique concernent également la modification éventuelle des plans de prévention du risque inondation. Elis intègre les mesures constructives adéquates lors de la construction de ses nouveaux bâtiments.

### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**Ratio d'eau consommée en litre  
par kg de linge livré : 8,9.**

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

**Utilisation annuelle d'eau pour les activités du Groupe :  
consommation d'eau (en millions de m<sup>3</sup>) : 15,6**

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

### 3.3.3 Maîtrise des rejets d'effluents aqueux

#### Enjeux

Les eaux usées des blanchisseries étant de même nature que les effluents domestiques, les blanchisseries du groupe Elis sont en grande majorité raccordées aux réseaux de collecte municipaux en France et dans les autres pays d'Europe. L'intégralité des eaux industrielles est prétraitée sur site avant rejet puis traitement par une station d'épuration collective, ou traitée sur site avant rejet. La pérennité de ces raccordements ou de la possibilité de rejeter les effluents dans le milieu naturel une fois traités est essentielle pour le développement des activités du Groupe et la limitation de son impact sur le milieu naturel.

Dans de nombreux pays d'Europe, les rejets d'effluents aqueux sont par ailleurs encadrés par la délivrance d'autorisations par les collectivités (convention ou arrêté de déversement) fixant les conditions de rejet dans les réseaux collectifs, avant le traitement en station d'épuration. Quand elles sont requises par les réglementations locales, ces spécifications sont par ailleurs reprises dans les permis environnementaux pour le rejet en station collective ou en milieu naturel. Le fait pour Elis de ne pas pouvoir éventuellement déverser ses effluents dans des réseaux de collecte municipaux ou dans d'autres endroits, pour des raisons réglementaires par exemple, pourrait avoir des conséquences opérationnelles et financières.

#### Politique

Le groupe Elis veille à disposer des permis de déversement des eaux usées relatifs à ses activités, et à maîtriser ses effluents en conformité avec les exigences réglementaires locales. Le groupe Elis est engagé dans une démarche de réduction de sa consommation d'eau depuis de nombreuses années et, en conséquence, de réduction du volume rejeté d'effluents industriels : un mètre cube d'eau non consommé évite le rejet d'un mètre cube d'eaux usées.

De plus, grâce à une autosurveillance des effluents sur la majorité des sites par des campagnes d'analyses régulières, le groupe Elis a acquis une connaissance approfondie de la qualité de ses eaux usées et travaille pour améliorer leurs caractéristiques. En fonction des conditions locales, les usines Elis peuvent avoir le cas échéant leurs propres stations d'épuration et de prétraitement afin de garantir la constance des rejets et leur qualité.

Les blanchisseries Elis sont en contact régulier avec les services publics d'assainissement. En cas d'évolution de la qualité ou de la quantité des rejets d'un site, Elis étudie les éventuelles mesures à mettre en œuvre avec les services compétents des collectivités. Le groupe Elis investit le cas échéant dans des procédés en fonction des capacités de traitement disponibles auprès des collectivités, et de la réglementation locale de chaque pays. Le groupe Elis suit la problématique des eaux usées au niveau du Groupe par des enquêtes annuelles remplies par les équipes locales QSE et/ou des sites pour avoir une vision actualisée du traitement de ses effluents.

#### Actions mises en œuvre

Les principales actions réalisées en 2019 pour prévenir les risques de pollution dans l'eau sont les suivantes :

- › poursuite des plans de progrès de réduction des consommations en eau et de ce fait du volume d'eau rejeté ;
- › réalisation d'autosurveillance sur les eaux usées industrielles selon les prescriptions des arrêtés de déversement des eaux usées industrielles ou des réglementations en vigueur.



#### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

##### Pourcentage d'eaux usées traitées avant rejet dans le milieu naturel\* : 100 %

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

\* Les rejets industriels sont traités, soit intégralement sur site, soit par la station de traitement municipale avec ou sans pré-traitement sur site.

### 3.3.4 Évolution des coûts liés à la consommation énergétique

#### Enjeux

Soucieux de limiter son empreinte environnementale, par la réduction notamment de ses émissions de gaz à effet de serre et une meilleure utilisation des ressources naturelles, le Groupe améliore continuellement sa performance en énergie thermique depuis plus de dix ans sur le périmètre européen grâce à ses efforts en matière de réduction de sa consommation d'énergie. Fort de cette expérience, le Groupe affiche à travers cette démarche sa volonté de renforcer sa position de leader, et implique tous les acteurs (depuis la conception aux achats d'équipements, jusqu'à l'exploitation quotidienne de nos usines) dans la recherche permanente de l'optimal énergétique. Cette démarche initiée s'inscrit pleinement dans la dynamique d'excellence opérationnelle du groupe Elis.

L'évolution des prix des énergies thermiques et de l'électricité nécessaires à l'exploitation des installations de blanchisserie et des centres de production du Groupe, fluctue, parfois de manière significative, en fonction d'événements tels que l'évolution de l'offre et la demande, l'évolution des taxes liées à l'énergie ou encore les événements politiques dans les pays producteurs. C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à ses coûts énergétiques et aux tendances à venir, qui ont des impacts financiers et opérationnels.

#### Politique

Conformément à sa politique Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement, les engagements d'Elis en matière d'environnement visent à améliorer ses performances sur la consommation de ressources naturelles, notamment sur le plan énergétique, et à diminuer son empreinte environnementale. Cette dynamique a pour objectif de veiller à la maîtrise de la consommation et des coûts y afférents.

Le Groupe dispose d'une direction des achats centralisée complétée par des acheteurs locaux dans les pays les plus importants où il opère. Il a également mis en œuvre les processus adéquats pour assurer notamment une coordination par l'organisation centrale des achats en Europe. La direction des achats suit activement les fluctuations des coûts énergétiques ainsi que les contrats souscrits avec des fournisseurs de prédilection. Cela lui permet de prévoir toute évolution potentielle et d'éviter la fluctuation de ses coûts énergétiques.

La politique de réduction de la consommation énergétique, qui s'inscrit pleinement dans la dynamique d'excellence opérationnelle du Groupe, détermine le programme suivant :

- améliorer continuellement la performance énergétique des process, des bâtiments et du parc de véhicules, en intégrant des critères d'efficacité énergétique dès la conception des installations, en encourageant l'achat d'équipements et de services économes en énergie, ainsi que le déploiement de bonnes pratiques visant un usage énergétique efficace et rationnel des installations existantes ;
- analyser les postes de consommations énergétiques significatifs (gaz, fioul, électricité et carburant) ;
- suivre l'amélioration de la performance énergétique par des indicateurs appropriés et les communiquer à tous les niveaux pertinents de l'organisation, pour aider à l'atteinte des objectifs et des cibles fixés ;
- adapter les usages et les consommations énergétiques et maintenir les équipements et bâtiments, afin qu'ils soient toujours conformes aux exigences légales et autres exigences pertinentes ;
- impliquer l'ensemble des collaborateurs ainsi que les partenaires externes, afin que chacun soit conscient de son rôle et de sa responsabilité sur la performance énergétique globale du Groupe.



#### Énergie

**23,4 % d'économie d'énergie thermique par kg de linge livré depuis 2010**

PÉRIMÈTRE : EUROPE\*

\* Blanchisseries uniquement, nouveaux sites acquis en année N inclus dans le ratio à partir de l'année N+2.

Fort de cette dynamique, Elis a renforcé sa démarche en obtenant la certification ISO 50001 relative aux systèmes de gestion de l'énergie pour 81 sites européens en 2019 (77 sites en 2018). 54 sites en France sont certifiés par SGS et 24 sites en Allemagne sont certifiés ISO.

En Norvège, trois sites ont obtenu l'Ecolabel suédois SVANEN pour les services textiles, référentiel qui fixe notamment des valeurs limites exigeantes en matière de consommation d'énergie. Au Danemark, 17 usines sont certifiées selon l'Eco-Label Nordic.

Depuis 2010, en France le Groupe a amélioré sa performance de 30 %, atteignant ainsi plus tôt que prévu son objectif pour 2020.

Elis Pays-Bas est engagé dans un programme volontaire d'efficacité énergétique visant à abaisser sa consommation de 20 000 MWh à l'horizon 2020 pour l'ensemble de ses sites.

#### Actions mises en œuvre

Le Groupe poursuit ses actions de réduction de sa consommation et de ses coûts énergétiques, ce qui se traduit par les améliorations des indicateurs suivants :

#### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**Montant dépensé en énergie (en millions d'euros) : 109,4**

(En 2019, le taux de couverture est de 100 %.)

**Ratio d'énergie thermique consommée en kWh par kg de linge livré : 1,34.**

(Tous les sites, à l'exclusion du carburant pour les véhicules.)

(En 2019, le taux de couverture est de 100 %.)

### 3.3.5 Réduction de la consommation en carburant

#### Enjeux

Avec plusieurs centaines de milliers de clients en Europe et en Amérique latine, les services de logistique fournis par les véhicules du Groupe représentent une part significative des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe et de sa consommation de combustibles fossiles. Ils font donc l'objet d'une stratégie d'optimisation déployée en étroite collaboration avec les sites du Groupe, avec pour objectifs prioritaires de limiter la consommation de carburant et de réduire les émissions de polluants et d'oxydes d'azote (NOx). Elis est également en train d'adapter sa flotte de livraison pour les rendre conformes aux politiques de développement durable imposant des zones à faibles émissions et se préparer à une éventuelle diminution de la disponibilité des combustibles fossiles et la hausse des coûts y afférente, qui pourraient avoir des conséquences opérationnelles et financières.

#### Politique

La politique Qualité, Sécurité et Environnement et la politique RSE d'Elis affiche la volonté du Groupe d'améliorer sa performance en termes de consommation de ressources naturelles dans l'optique de limiter ses émissions de gaz à effet de serre.

À ce titre, les sites opérationnels mettent en œuvre, avec le support de la direction logistique au niveau national et international, des plans d'optimisation des tournées. D'autre part, la direction logistique veille à la définition des véhicules de livraison les plus adaptés, pilote les tableaux de bord logistiques, et réalise les études stratégiques liées à la stratégie industrielle et l'implantation des sites.

Elis maîtrise et réduit ainsi sa consommation de carburant en densifiant ses circuits de livraisons, en favorisant l'écoconduite, en maximisant le taux de remplissage de ses camions, et en améliorant la performance de son parc de véhicules.

Enfin, le groupe Elis a mis en œuvre une veille active sur les évolutions à venir sur les camions à énergie alternative afin de diversifier son parc.

#### Actions mises en œuvre

##### Gestion de la performance carburant

Afin de mieux gérer la performance énergétique liée à la consommation de carburant, le Groupe a progressivement déployé un outil unique de gestion de la flotte de véhicules alimenté avec des données de consommations de carburant. Ainsi la consommation de chaque véhicule est plus facilement suivie et animée, en local comme en central.

##### Maximisation du taux de remplissage

Afin d'optimiser les déplacements tout en garantissant la qualité de service, les Agents de service du Groupe ont un objectif : « des véhicules pleins à l'aller comme au retour » ! Un camion de livraison ne rentre jamais à vide, le trajet de retour au centre étant mis à profit pour transporter le linge sale, les bonbonnes vides, etc.

#### Réduction des distances parcourues

La direction logistique apporte son expertise à tous les centres de service pour l'optimisation des tournées avec l'aide d'un logiciel spécifique. Ces opérations visent à concentrer les livraisons sur des secteurs restreints et attribuer les clients aux centres de livraison les plus proches.

De plus, Elis lance le projet GLAD (Global Logistics Assistant for Drivers) pour assister les opérationnels sur le terrain. Les Agents de service seront équipés d'un PDA leur indiquant le meilleur itinéraire en temps réel. Ce système favorisera également l'écoconduite : il informera le conducteur en cas de vitesse excessive ou de freinage.

#### Sensibilisation à l'écoconduite

Les bonnes pratiques ont été renforcées et des plans d'action établis à travers l'ensemble du Groupe. Les Agents de service font l'objet d'un audit sous forme de tournées en double avec leur manager afin d'évaluer, de sensibiliser et de rappeler les bonnes pratiques de conduite.

#### Amélioration de la performance du parc de véhicules

La maîtrise des consommations de carburant passe également par l'amélioration des performances de la flotte de véhicules. Depuis 2008, le groupe Elis fait évoluer régulièrement ses véhicules permettant ainsi de faire passer sa charge utile sur les véhicules légers de 800 kg à 1 200 kg. Par ailleurs, le remplacement des anciens véhicules légers et poids lourds de norme Euro 6 permet d'équiper tous les nouveaux véhicules avec des filtres à particules de toute dernière génération.



#### Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**Ratio de carburant consommé en litre par tonne de linge livré : 25,0**

(tous types de véhicules, détenus ou en leasing)

En 2019, le taux de couverture est de 100 %.

En 2019, Elis a acheté de nouveaux véhicules à énergies alternatives (hybrides, électriques, GNV) suite aux tests effectués les années précédentes. Au total, le groupe Elis dispose de 40 véhicules hybrides, 19 véhicules électriques, 8 véhicules roulant au gaz naturel et 20 véhicules au GPL.

## 3.4 ACHATS RESPONSABLES

### Enjeux

Si les fournisseurs d'Elis avaient des pratiques contraires à l'éthique (en matière de conditions de travail ou de respect de l'environnement) dans leurs activités, cela pourrait avoir d'importantes conséquences opérationnelles et financières et nuire gravement à la réputation du Groupe. Par conséquent, les standards imposés par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants en matière de loyauté des pratiques, de droits de l'Homme, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement sont formalisés dans un Code des achats responsables et éthiques. Ce Code, d'autres documents d'orientation et les mesures qui en découlent nous permettent de réduire les risques de pratiques contraires à l'éthique.

La direction des achats et des approvisionnements joue un rôle important en sélectionnant partout dans le monde des fournisseurs de produits et de services. Chez Elis, la qualité des produits est toujours une priorité. De ce fait, les achats de produits textiles et d'appareils d'hygiène et de bien-être sont une préoccupation clé pour nous.

La direction des achats s'oriente donc naturellement vers de véritables partenariats, favorisés par la récurrence des collections et la stabilité des cycles de production. La plupart des fournisseurs ont établi et continuent d'entretenir une solide relation avec Elis, certains d'entre eux depuis plus de 20 ans. Ces relations sont essentielles au succès à long terme de la Société et à la satisfaction des clients.

### Politique

Depuis 2006, l'engagement du Groupe est détaillé dans un Code des achats responsables et éthiques, également appelé Code de conduite fournisseur, qui décrit les relations d'Elis avec ses fournisseurs dépassant le simple achat de biens et de services.

Ce Code, central dans les politiques achats du Groupe, est intégré au système documentaire ISO 9001 de la direction des achats. Ce système accompagne le déploiement du Code au niveau de l'ensemble des fournisseurs de rang 1 (c'est-à-dire les fournisseurs avec lesquels Elis a une relation d'affaires directe) et des fournisseurs de rang 2 (mais seulement dans les cas où Elis impose le tisseur au confectionneur).

De plus, Elis encourage également la certification Oeko-Tex pour tous les textiles livrés conformément à son Code de conduite fournisseur. Ce label est un système de contrôle et de certification uniforme partout dans le monde : contrôles sur les matières nocives englobant les substances interdites et réglementées, les produits chimiques connus pour être préoccupants pour la santé ainsi que les paramètres introduits à titre de précaution en matière de santé.

Elis s'approvisionne en Europe, en Asie et en Afrique. À titre d'exemple, le fournisseur de café d'Elis, Malongo, et les fournisseurs de papiers et de savons du Groupe sont implantés en Europe. De plus, afin de pérenniser la filière française, Elis a fait le choix de garantir des volumes constants à ces partenaires européens, les aidant ainsi à rester compétitifs et à préserver les emplois locaux (cf. la carte représentant « Pays d'implantation d'Elis et des fournisseurs "directs" ».)

Finalement, Elis a établi une grille d'évaluation des risques de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociale et environnementale afin de mettre en œuvre une évaluation RSE périodique de l'ensemble de ses fournisseurs de linge et d'articles d'hygiène et de bien-être. Tout nouveau fournisseur d'articles pour tout service ou produit Elis doit disposer d'une évaluation satisfaisante en termes de responsabilité sociale et environnementale pour être référencé. La politique de gestion de la RSE et la politique de gestion des fournisseurs d'Elis décrivent en détail la procédure de sélection des fournisseurs. Celle-ci peut être résumée en plusieurs grandes étapes :

#### Exigences générales d'Elis

Les exigences d'Elis vis-à-vis de ses fournisseurs sont définies dans son Code de conduite fournisseur, aussi appelé Code des achats responsables et éthiques. Ce document s'appuie sur le Pacte mondial des Nations unies, les conventions fondamentales de l'OIT, la loi britannique sur la lutte contre la corruption (UKBA) pour le Royaume-Uni et la loi Sapin 2 pour la France et traite des droits de l'Homme, des conditions de travail, de la protection de l'environnement et de la réglementation applicable en matière de lutte contre la corruption. Les fournisseurs responsables sont sélectionnés selon des approches d'évaluation et de limitation des risques.

#### Étape 1 – Évaluation : appréciation du risque pays

La première étape est d'évaluer le risque associé à une zone géographique donnée. Ce risque est défini à partir de données d'organisations internationales (par exemple l'ONU, l'OIT, la Banque mondiale...) et est exprimé sous forme d'un indicateur à l'échelle mondiale, les pays étant classés à risque faible, moyen ou élevé.

#### Étape 2 – Évaluation : validation du fournisseur

Les fournisseurs opérant dans des zones à risque moyen ou élevé doivent répondre à un questionnaire en donnant des informations détaillées sur leur positionnement par rapport aux normes internationales en matière de RSE. Les certifications ISO 26000, SA 8000 ou ISO 14001 ou des audits validés par Sedex/SMETA ou la BSCI sont considérés comme des preuves positives. Une auto-évaluation de la RSE peut être considérée comme une preuve positive, en particulier si elle est validée par l'audit d'un tiers.

#### Étape 3 – Évaluation : priorisation des tâches

Pour assurer l'efficacité des contrôles et assurer une couverture maximale, les fournisseurs sont évalués en fonction du volume et de l'importance des produits et des services qu'ils fournissent à Elis.

#### Étape 4 – Limitation : contrôle et audits des fournisseurs

Les fournisseurs qui ne sont pas directement validés par une évaluation RSE sont définis comme étant prioritaires en termes d'importance. Sur la base des priorités ainsi définies, des audits sont réalisés chez les fournisseurs par un tiers externe et indépendant. Ils surveillent ensuite la mise en œuvre des plans d'action définis à la suite de ces audits.

## Actions mises en œuvre

Notre Code de conduite fournisseurs s'applique à l'ensemble de nos fournisseurs, qu'ils soient de nouveaux partenaires ou des partenaires existants. Ainsi, chaque fournisseur signe le Code de conduite fournisseurs lors de la signature ou du renouvellement d'un contrat. En 2019, Elis a commencé à mettre au point un outil logiciel, « Supplier On-boarding & Claim system » (intégration des fournisseurs et gestion des réclamations), qui sera déployé en 2020. Les documents tels que les attestations de certification OEKO-TEX, les Codes de conduite fournisseurs signés, les engagements REACH, etc. devront être chargés dans cet outil. L'utilisation de ce système sera d'abord obligatoire pour tous les fournisseurs directs de prédilection et permettra de les avertir lorsqu'un de leur document approchera de sa date d'expiration.

Elis déploie progressivement l'évaluation RSE sur l'ensemble du panel de fournisseurs élargi depuis l'intégration du groupe Berendsen et des différentes sociétés acquises en 2018. La direction des achats donne la priorité dans ce contexte aux fournisseurs stratégiques, tels que définis dans la stratégie d'achat du Groupe. En 2019, l'accent a été mis sur la sélection de fournisseurs adaptés au nouveau périmètre et à la nouvelle taille du groupe Elis.

Nous avons renforcé la communication avec des grands comptes clients finaux sur la gestion de la RSE de nos fournisseurs. Le système de gestion d'Elis a été validé par ces clients. Les réponses aux demandes de clients concernant les informations et les audits RSE de nos fournisseurs sont anonymisées, car les informations sur les

fournisseurs d'Elis sont considérées comme confidentielles et réservées à un usage interne.

Dans le cas spécifique du Brésil, les plus grands fournisseurs d'Elis suivent un programme national pour sécuriser une chaîne d'approvisionnement responsable, les fournisseurs non couverts par ce programme sont soumis à un audit RSE interne réalisé par Elis conformément à notre politique groupe.

## Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Le pourcentage d'achats directs couverts par une évaluation RSE du fournisseur est maintenant calculé à partir du chiffre d'affaires de l'année actuelle plutôt que du chiffre d'affaires de l'année précédente.

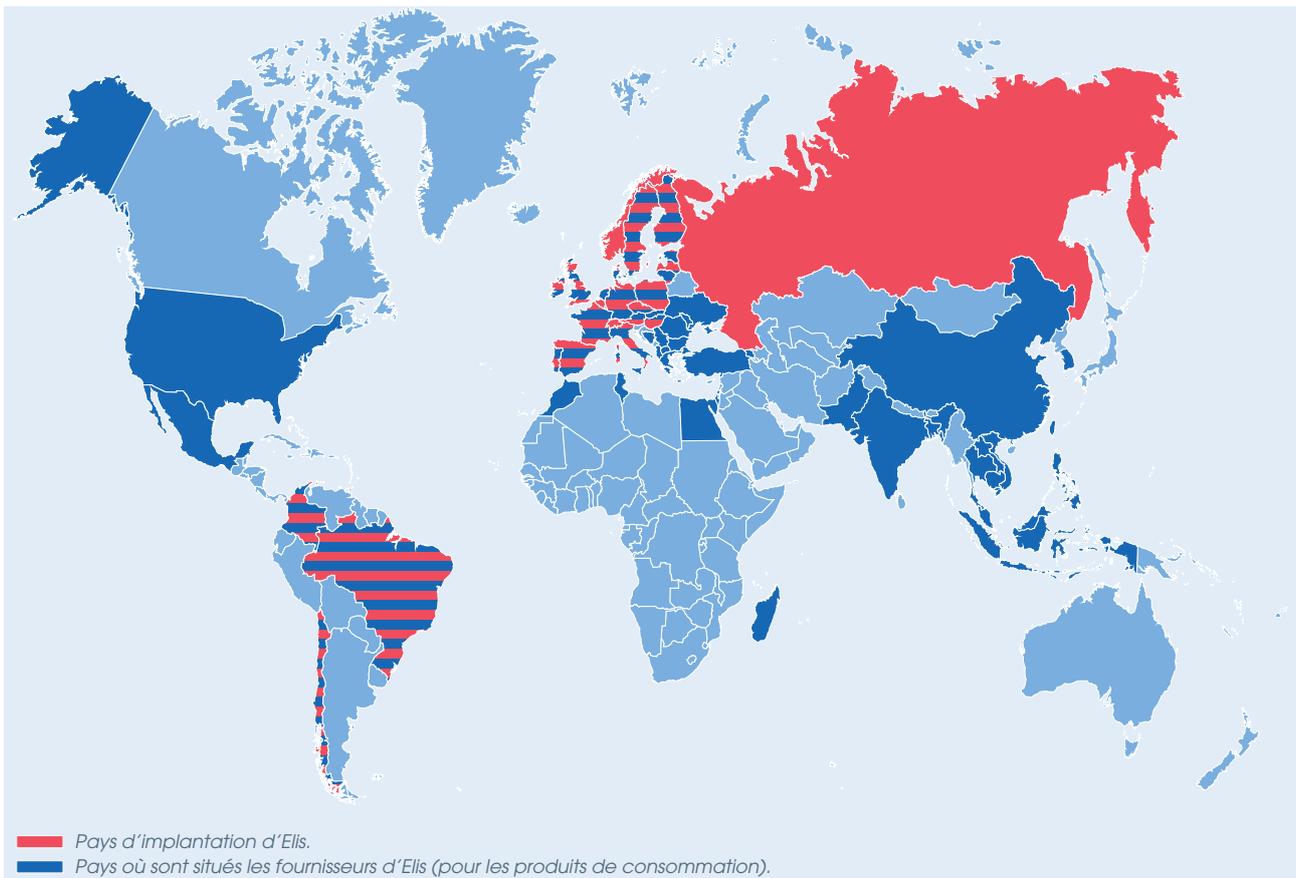
---

**Pourcentage d'achats directs\* couverts par l'évaluation RSE d'un fournisseur : 94 %**

---

En 2019, Elis a mandaté 16 audits RSE (19 en 2018).

## PAYS D'IMPLANTATION D'ELIS ET DE NOS FOURNISSEURS « DIRECTS »



## 3.5 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

### 3.5.1 Synthèse des informations environnementales

	Unité	Groupe 2019	Groupe 2018
<b>Périmètre</b>			
Chiffre d'affaires brut des sites du périmètre	Millions d'euros	3 200,7	3 105,0
Nombre de sites inclus dans le périmètre	Nombre de sites	419	444
<b>Politique générale en matière environnementale</b>			
Sites certifiés ISO 14001	Nombre de sites	139	128
Sites certifiés ISO 50001	Nombre de sites	81	77
Montant des dépenses engagées au titre de la mise en conformité	Millions d'euros	7,5	5,4
Montant des provisions et garanties environnementales	Millions d'euros	70,7	69,4
Montant des indemnités versées pour litiges environnementaux	Millions d'euros	0,03	0,0
<b>Prévention de la pollution et gestion des déchets</b>			
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	34 794	36 111
Quantité de déchets dangereux générés	Tonnes	6 367	6 308
Part de déchets dangereux valorisés	%	67	27
Quantité de déchets non dangereux générés	Tonnes	28 428	29 803
Part de déchets non dangereux valorisés	%	65	58
Montant dépensé pour le traitement des déchets	Millions d'euros	6,6	6,1
Montant généré par la valorisation de déchets	Millions d'euros	1,20	0,6
<b>Utilisation durable des ressources</b>			
Volume total d'eau consommée	Millions de m <sup>3</sup>	15,6	16,3
Proportion d'eau provenant d'une source publique	%	46	S. O.
Proportion d'eau provenant de nappes phréatiques	%	52	S. O.
Proportion d'eau provenant d'eaux de surface	%	2	S. O.
Montant dépensé pour la consommation d'eau	Millions d'euros	12,2	12,8
Volume des effluents industriels rejetés	Millions de m <sup>3</sup>	13,7	13,9
Volume des effluents industriels traités	Millions de m <sup>3</sup>	13,7	13,9
Proportion d'effluents industriels traités dans des installations de traitement municipales	%	90	S. O.
Proportion d'effluents industriels traités en interne avant d'être déversés en milieu naturel	%	10	S. O.
Consommation totale d'énergie (à l'exclusion des véhicules)	MWh (PCS)	2 696 704	2 721 191
Consommation en électricité	MWh	324 787	348 651 <sup>(a)</sup>
Consommation en énergies renouvelables	MWh (PCS)	454 655	430 612
Consommation en gaz naturel/propane/butane	MWh (PCS)	1 810 510	1 738 267
Consommation en fioul (hors carburant)	MWh (PCS)	64 276	61 459
Consommation en autres sources d'énergie	MWh (PCS)	42 477	78 985
Montant dépensé pour la consommation en énergie	Millions d'euros	109,4	120,6
Consommation totale de carburant pour les véhicules	Milliers de litres	43 992,4 <sup>(b)</sup>	41 405,3
Consommation en essence	Milliers de litres	773,6	617,8
Consommation en gasoil	Milliers de litres	43 068,1	40 787,5
Montant dépensé pour la consommation en carburant	Millions d'euros	50,6	47,1
<b>Lutte contre le changement climatique</b>			
Émissions directes de GES – Scope 1	Kt eq. CO <sub>2</sub>	474,8	450,3
Émissions directes de GES – Scope 2	Kt eq. CO <sub>2</sub>	71,1	101,5
Émissions totales de GES	Kt eq. CO <sub>2</sub>	545,9	551,8

(a) Correction effectuée sur la consommation déclarée dans le document d'enregistrement 2018.

(b) Tous types de carburant liquide.

### 3.5.2 Synthèse des informations sociales

	Unité	Groupe 2019	Groupe 2018
<b>Effectif total</b>	Nombre de salariés	<b>48 173</b>	<b>47 291</b>
<b>Effectif permanent</b>		<b>41 701</b>	<b>41 062</b>
Effectif permanent femmes		22 073	21 712
Effectif permanent hommes		19 628	19 350
Effectif permanent cadres ou managers		3 147	2 994
Effectif permanent de femmes cadres ou managers		1 027	931
<b>Effectif non permanent</b>		<b>6 472</b>	<b>6 229</b>
Effectif total France		13 235	13 049
Effectif total Europe (hors France)		23 652	23 153
Effectif total Amérique latine		11 286	11 092
Effectif permanent de 17 ans ou moins inscrit au 31 décembre		4	24
Effectif permanent 18-26 ans inscrit au 31 décembre		4 502	4 409
Effectif permanent 27-49 ans inscrit au 31 décembre		23 949	23 974
Effectif permanent 50 ans et + inscrit au 31 décembre		13 246	12 655
<i>Sur la base du périmètre du reporting social</i>			
<b>Nombre d'embauches de l'effectif permanent</b>		<b>9 969</b>	<b>9 114</b>
Taux de recrutement dans l'effectif permanent <i>Nouvelles embauches permanentes en proportion de l'effectif permanent au 31 décembre</i>	%	20,6	S. O.
Nouvelles embauches de salariés permanents femmes	Nombre de salariés	4 410	S. O.
Nouvelles embauches de salariés permanents hommes	Nombre de salariés	5 559	S. O.
Nouvelles embauches permanentes de 17 ans ou moins inscrites au 31 décembre	Nombre de salariés	28	S. O.
Nouvelles embauches permanentes de 18-26 ans inscrites au 31 décembre	Nombre de salariés	2 906	S. O.
Nouvelles embauches permanentes de 27-49 ans inscrites au 31 décembre	Nombre de salariés	5 687	S. O.
Nouvelles embauches permanentes de 50 ans et + inscrites au 31 décembre	Nombre de salariés	1 261	S. O.
Nouvelles embauches permanentes en France	Nombre de salariés	1 494	S. O.
Nouvelles embauches permanentes en Europe (hors France)	Nombre de salariés	4 230	S. O.
Nouvelles embauches permanentes en Amérique latine	Nombre de salariés	4 245	S. O.
Nombre de départs dans l'effectif permanent <i>Salarié(e)s permanent(e)s qui quittent l'organisation volontairement ou du fait de leur licenciement, de leur départ en retraite, de leur décès ou autre.</i>	Nombre de salariés	4 765	S. O.
Taux de renouvellement dans l'effectif permanent en France <i>Départs dans l'effectif permanent en proportion de l'effectif permanent au 31 décembre</i>	%	8,8	S. O.
Taux de renouvellement dans l'effectif permanent en Europe (hors France) <i>Départs dans l'effectif permanent en proportion de l'effectif permanent au 31 décembre</i>	%	14	S. O.
Taux de renouvellement dans l'effectif permanent en Amérique latine <i>Départs dans l'effectif permanent en proportion de l'effectif permanent au 31 décembre</i>	%	25,6	S. O.
Départs dans l'effectif permanent en France	Nombre de salariés	838	S. O.
Départs dans l'effectif permanent en Europe	Nombre de salariés	2 395	S. O.
Départs dans l'effectif permanent en Amérique latine	Nombre de salariés	1 532	S. O.
Rémunérations	Euros		
<b>Rémunération fixe et variable, collective et individuelle</b>		<b>978 436 212,69</b>	<b>907 559 908</b>
Dont les bonus et collectifs et intéressements hors obligation légale		17 343 534 86	17 820 254
Organisation du travail	%		
Part des salariés permanents à temps plein		93,8	93,6
<b>Part des salariés permanents à temps partiel</b>		<b>6,2</b>	<b>6,40</b>
Taux d'absentéisme		6,37	6,13
Nombre d'absences inférieures à 7 jours (rémunérées ou non)	Nombre	48 246	S. O.

	Unité	Groupe 2019	Groupe 2018
Nombre moyen d'heures de formation par employé <i>Nombre d'heures de formation en proportion de l'effectif permanent et non permanent</i>	Nombre	5,8	S. O.
<b>Accidents du travail</b>			
Effectif permanent et non permanent	Nombre		
Nombre d'accidents mortels		0	0
Nombre d'accidents du travail avec arrêt		1 529	1 658
Taux de fréquence des accidents <i>(Nombre d'accidents avec arrêt de travail (hors accidents de trajet) par rapport au nombre d'heures travaillées pendant l'année) x 1 000 000</i>		16,90	19,15
Taux de fréquence en Europe		18,66	20,55
Taux de fréquence en Amérique latine		11,15	14,5
Taux de gravité des accidents <i>(Nombre de jours calendaires d'arrêt de travail liés à des accidents avec arrêt de travail de plus d'un jour (hors accidents de trajet) par rapport au nombre d'heures travaillées pendant l'année) x 1 000</i>		0,66	0,71
Taux de gravité en Europe		0,77	0,82
Taux de gravité en Amérique latine		0,29	0,33

## 3.6 CORRESPONDANCE AVEC LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Catégorie	Principes du Pacte mondial des Nations unies	Sections
Droits de l'Homme	1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.	3.1 3.4
	2 Les entreprises sont invitées à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	3.1 3.4 4.2: la lutte contre la corruption et le trafic d'influence
Droit du travail	3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.	3.1 3.4
	4 Les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.	3.1 3.4
	5 Les entreprises sont invitées à respecter l'abolition effective du travail des enfants.	3.1 3.4
	6 Les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	3.1 3.4
Environnement	7 Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.	3.1 3.3 3.4
	8 Les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.	3.1 3.3 3.4
	9 Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	3.1 3.3 3.4
Lutte contre la corruption	10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	3.1 3.4 4.2: la lutte contre la corruption et le trafic d'influence

## Déclaration de performance extra-financière

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné en tant qu'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe

# 3.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ EN TANT QU'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

### (Exercice clos le 31 décembre 2019)

À l'assemblée générale de la société Elis,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ELIS (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la Société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative

à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Elis Pays-Bas et Elis France, et couvrent 28 % des effectifs consolidés considérés comme grandeur caractéristique du volet social et 37 % du chiffre d'affaires consolidé considéré comme grandeur caractéristique du volet environnemental et sociétal ;

- › nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- › nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Juridique, Environnement et Qualité RSE.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2020

L'un des Commissaires aux comptes

### PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Bruno Tesnière  
Associé

Pascal Baranger  
Directeur au sein du Département Développement Durable

## Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs :

- › Le nombre de salariés permanents et non permanents au 31/12/2019 ;
- › Le pourcentage de salariés concernés par un baromètre social en 2019 pour lesquels les résultats sont stables ou en progression ;
- › Part des collaborateurs couverts par une convention collective en 2019 ;
- › Le nombre d'accidents du travail en 2019 ;
- › Le taux de fréquence et taux de gravité des accidents de travail en 2019 ;
- › Le pourcentage des absences de courte durée (< 7 jours) sur le total des absences en 2019 ;
- › Le nombre de salariés présents sur l'année n'ayant eu aucune absence en 2019 ;
- › Le nombre de salariés présents sur l'année 2019 ;
- › Part des nouveaux managers issus de promotions internes en 2019 ;
- › Le nombre d'embauches de salarié permanent au cours de l'année 2019 ;
- › Le taux d'embauche des permanents en 2019 ;
- › Le nombre de sites certifiés ISO 14001 ;
- › Le pourcentage de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux ;
- › Les consommations d'eau (de forage, de réseau municipal, de pluie, etc.) ;
- › Le ratio d'eau consommée en litre par kilogramme de linge livré en 2019 ;
- › Le pourcentage du volume annuel rejeté traité avant envoi en milieu naturel en m<sup>3</sup> par rapport au volume total annuel rejeté en milieu naturel en m<sup>3</sup> en 2019 ;

- › Les consommations d'énergie (électricité, gaz, fuel, carburant, énergies renouvelables) en 2019 ;
- › Le montant total dépensé en énergie en 2019 ;
- › Le ratio d'énergie thermique consommée en kWh par kg de linge livré en 2019 ;
- › Le ratio de litres de carburant consommé par euro de chiffre d'affaires en 2019 ;
- › Le pourcentage du montant des achats directs couverts par une évaluation RSE du fournisseur en 2019.

### Informations qualitatives (actions et résultats) :

- › Informations relatives au baromètre social ;
- › Informations sur la mise en place de « Golden Rules » afin de renforcer la sécurité sur les sites et le renforcement de la prévention des incendies ;
- › Informations relatives au déploiement d'un système de reporting des incidents en entreprise (CIRS) ;
- › Informations relatives aux mesures prises par certains pays pour réduire l'absentéisme ;
- › Informations sur l'événement « Elis Talent Month » pour recruter des talents ;
- › Informations relatives à l'état de pilotage des permis environnementaux de chaque site ;
- › Informations sur l'étude hydrogéologique réalisée avant implantation d'un nouveau site ;
- › Informations relatives à l'engagement d'Elis Pays-Bas dans un programme volontaire d'efficacité énergétique ;
- › Informations relatives au projet GLAD (Google Logistics Assistant for Drivers) pour assister les opérationnels sur le terrain ;
- › Informations sur le Code de Conduite fournisseurs.



# 4

## Facteurs de risque & procédures de contrôle, politique d'assurance, plan de vigilance

<b>4.1</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b> <small>RFA</small>	<b>122</b>	<b>4.3</b>	<b>ASSURANCES DU GROUPE</b>	<b>138</b>
4.1.1	Risques stratégiques	123	4.3.1	Politique en matière d'assurance	138
4.1.2	Risques opérationnels propres aux activités du Groupe	126	4.3.2	Programmes d'assurance	138
4.1.3	Risques financiers	129	<b>4.4</b>	<b>PLAN DE VIGILANCE</b>	<b>139</b>
4.1.4	Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	131	4.4.1	Objet du plan de vigilance	139
<b>4.2</b>	<b>DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE ELIS</b>	<b>134</b>	4.4.2	Cartographie des risques	139
			4.4.3	Autres mesures du plan de vigilance	139
			4.4.4	Actions mises en œuvre en 2019	140

## 4.1 FACTEURS DE RISQUES RFA

Le Groupe exerce ses activités en France et à l'international dans un environnement économique et politique en perpétuelle évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la réalisation pourrait avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière, sa réputation ou ses perspectives.

L'analyse de ces risques et de leur gestion fait partie intégrante des différents processus décisionnels du Groupe.

Dans ce cadre, un processus de gestion des risques structuré autour des principales étapes suivantes a été mis en place : identification, hiérarchisation, pilotage et suivi du risque.

- › l'identification des risques est réalisée par les principaux managers sur la base notamment d'entretiens annuels ;
- › les risques sont ensuite hiérarchisés sur une échelle allant de 1 à 5 (échelle croissante, 1 étant le plus faible et 5 le plus élevé) en fonction de leur criticité (conjugaison de leur impact et de leur probabilité de survenance) et de leur niveau de maîtrise ;
- › un pilotage est réalisé en comité des opérations composé principalement des Directeurs généraux adjoints en charge des opérations, des Directeurs régionaux et des Directeurs pays ;
- › chaque risque identifié fait l'objet d'un suivi régulier par le comité exécutif et d'un reporting au comité d'audit deux fois par an.

Dans le cadre de son dispositif de gestion des risques, le Groupe procède annuellement à la revue de sa cartographie des risques laquelle est ainsi actualisée pour tenir compte, à titre d'exemple de l'identification d'un nouveau risque, de l'aggravation d'un risque préalablement identifié ou de son atténuation au résultat de plans d'actions mis en œuvre ou d'une meilleure capacité du Groupe à maîtriser le risque, ou encore de l'évolution de la réglementation.

L'intégration de cet exercice annuel au sein de la planification stratégique répond au double objectif d'une forte implication du management dans la gestion des risques et d'un focus sur les plans d'actions à engager pour mieux garantir l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

La cartographie a permis d'identifier 12 risques majeurs classés autour des catégories suivantes :

- › les risques stratégiques ;
- › les risques opérationnels propres aux activités du Groupe ;
- › les risques financiers ;
- › les risques juridiques, réglementaires, fiscaux.

Sont présentés ci-après, les risques significatifs et spécifiques au Groupe dont la réalisation pourrait potentiellement avoir un impact net défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs ainsi que leurs modalités de gestion.

Le risque net potentiel, correspondant au risque brut mitigé par la capacité du Groupe à le maîtriser grâce aux mesures de prévention ou de protection mises en œuvre. Ces risques sont présentés par catégories et pour chacune d'entre elles par ordre d'importance décroissante, les risques les plus importants de la catégorie étant présentés en premier.

Malgré la politique active d'identification et de gestion des risques conduite par le Groupe, celui-ci ne peut garantir une absence totale de risques ni même une absence de conséquences significatives si ces mêmes risques se matérialisaient.

D'autres risques dont le Groupe n'a actuellement pas connaissance ou qui sont considérés à la date du présent document d'enregistrement universel comme non significatifs pourraient exister, et s'ils devaient se concrétiser être susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs ou sa réputation.

Des informations complémentaires sur les risques environnementaux, sociaux et sociétaux et leur gestion sont par ailleurs décrites au chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel 2019.

### SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RISQUES SPÉCIFIQUES ET IMPORTANTS POUR LE GROUPE

Risques stratégiques Section 2.1.1 (pages 123 - 125)	
› Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de Covid 19	1 5
› Risques liés aux acquisitions, intégration et cessions	1 5
› Risques liés à l'environnement concurrentiel	1 5

Risques opérationnels propres aux activités du Groupe Section 2.1.2 (pages 126 - 128)	
› Risques liés au portefeuille clients	1 5
› Risques liés aux activités internationales du Groupe	1 5
› Risques liés aux systèmes d'information	1 5
› Risques liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement	1 5
› Risques liés aux incendies et accidents industriels	1 5

Risques juridiques, réglementaires, fiscaux Section 2.1.4 (pages 131 - 133)	
› Risques liés aux contentieux et litiges	1 5
› Risques liés au respect des réglementations en matière de concurrence	1 5
› Risques liés à la réglementation contraignante applicable à certains de ses secteurs d'activité	1 5

Risques financiers Section 2.1.3 (pages 129 - 130)	
› Risque de liquidité	1 5
› Risque de change	1 5

## 4.1.1 Risques stratégiques

Les risques stratégiques présentés ci-dessous apparaissent par ordre d'importance décroissante, les risques stratégiques les plus importants étant présentés en premier.

### Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19

#### Description

La crise sanitaire liée au Covid 19 et sa propagation en Europe ont entraîné une baisse brutale de l'activité du Groupe en lien avec les mesures gouvernementales de protection, et en particulier, les mesures de confinement et la fermeture des commerces dits « non-essentiels », tels que les hôtels, les restaurants et les cafés.

Ces mesures, qui sont aujourd'hui applicables, de manière plus ou moins restrictives, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, impliquent des baisses significatives de volumes d'activité pour le Groupe.

L'impact du Covid 19 sur les activités du Groupe et sur celles de ses clients pourrait accroître le risque d'impayés (au moins temporairement, jusqu'à la reprise de l'activité) de la part des clients fermés ou des clients dont l'activité est partiellement ou totalement arrêtée (en particulier sur le marché de l'Hôtellerie-Restauration) et avoir des conséquences sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe en cas de difficulté à faire travailler ses employés dans ses usines demeurant ouvertes et situées dans des régions touchées ou à être approvisionnés par des fournisseurs du Groupe.

À la date du présent document d'enregistrement universel, en Europe, l'impact sur le chiffre d'affaires est très matériel :

- › en Hôtellerie-Restauration, l'activité de nos clients est quasiment à l'arrêt ;
- › nos secteurs Industrie et Commerces & Services enregistrent actuellement une baisse de chiffre d'affaires de l'ordre de 40 % avec, néanmoins, une très bonne résilience de l'industrie pharmaceutique, de l'agro-alimentaire, de l'énergie, des services aux collectivités locales, du traitement des eaux et de la grande distribution notamment ;
- › en Santé, l'activité est normale.

En Amérique latine, l'impact sur notre activité sera beaucoup plus limité, les deux-tiers du chiffre d'affaires de la zone étant réalisés avec des clients du secteur de la Santé.

D'un point de vue économique et financier, la baisse de revenus et d'EBITDA pourrait entraîner un risque sur le respect des covenants bancaires et de liquidité du Groupe (cash-flow).

Cette situation évolue rapidement et des impacts supplémentaires, dont la Société n'a pas connaissance actuellement, pourraient survenir.

À la date du présent document d'enregistrement universel, la Société n'est pas en mesure de prédire les conséquences du bouleversement causé par la pandémie de coronavirus lesquels dépendront en grande partie des développements futurs de ladite pandémie et notamment de la durée de l'épidémie en France, en Europe et plus largement dans les pays où le Groupe opère.

Ces perturbations pourraient avoir une incidence sur l'activité, le chiffre d'affaires, les futurs résultats financiers et les perspectives du Groupe.

Criticité 

#### Gestion du risque

Le Groupe est entièrement mobilisé, notamment au travers d'un dispositif de gestion de crise, afin de protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, préserver ses actifs et sa capacité d'opérer, s'adapter aux évolutions de la situation, et anticiper, par des mesures adaptées, le retour à un contexte plus normatif pour ses personnels, ses activités et la demande commerciale.

Opérationnellement, le Groupe a l'habitude de gérer de manière très réactive les baisses d'activité (ex. : des attentats parisiens de novembre 2015), et face à cette crise sans précédent, Elis a immédiatement pris des mesures drastiques afin de préserver ses marges et sa génération de trésorerie, en particulier :

- › la fermeture temporaire d'une trentaine d'usines, en particulier en Europe (France et Espagne), la plupart du temps en transférant des volumes entre usines d'une même région afin d'optimiser les capacités de production et de limiter les coûts ;
- › l'ajustement des effectifs dans toutes les usines du Groupe impactées par une baisse d'activité de nos clients (réduction des contrats à durée déterminée, utilisation de l'annualisation du temps de travail des contrats à durée indéterminée), le chômage technique partiel et chômage technique total. 80% des employés des sièges, en France et dans tous nos pays européens ont été mis au chômage partiel, dans le cadre des différentes mesures d'aide aux entreprises annoncées par les gouvernements des pays ;
- › la revue du plan d'investissements industriels prévu en 2020 avec la suspension de tous les projets ne revêtant pas un caractère d'urgence, ainsi qu'une baisse très conséquente des investissements en linge.

Il en va de même avec les coûts fixes (forces de vente, structure locale, structure centrale).

En termes de liquidités, le Groupe dispose de 700 millions d'euros non tirés sur les lignes RCF et à date de 300 millions d'euros de liquidités disponibles au bilan.

Par ailleurs :

- › une demande de « waiver » a été formulée aux prêteurs des contrats de financements bancaires et de placement privé (USPP et Schuldschein) afin de relever de 3,75x à 5,00x le niveau du covenant financier applicable au 30 juin 2020. Cette demande a été acceptée en date du 31 mars 2020 par les prêteurs des différents contrats de financements concernés par ce covenant financier. Les prêteurs ont par ailleurs été informés qu'une seconde demande de waiver pourrait être formulée dans les mois qui viennent, en fonction des conséquences futures liées au développement de la crise du Covid 19, afin de relever également le niveau du covenant financier applicable au 31 décembre 2020 ;
- › enfin, la Société a décidé d'annuler le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2019.

## Risques liés aux acquisitions, intégrations et cessions

Criticité  5

### Description

Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe a réalisé de nombreuses et significatives acquisitions. Ainsi, au cours de l'année 2019, il a procédé à 19 acquisitions de toutes tailles et sur un grand nombre de géographies et, par le passé, a notamment réalisé les acquisitions significatives suivantes : Atmosfera, Indusal, Lavebras, Berendsen... et entend poursuivre ce développement externe (entre 2014 et 2019, la croissance totale était de 20 % par an, dont 3 % de croissance organique et 17 % de croissance externe ; le chiffre d'affaires réalisé hors de France est passé de 72 % à 33 %). De par son expertise en matière de conduite des acquisitions et d'intégration des cibles, les acquisitions constituent l'un de ses piliers stratégiques du Groupe.

La mise en œuvre de cette stratégie suppose qu'Elis puisse trouver des cibles appropriées et des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.

En outre, le Groupe peut se trouver confronté à la nécessité d'obtenir des autorisations préalables à la réalisation de certaines opérations de la part des autorités de concurrence. De par ses positions sur certains marchés, le Groupe peut faire face à l'impossibilité de réaliser certaines acquisitions ou devoir les réaliser selon des conditions leur faisant perdre leur attractivité.

Bien que le Groupe procède à une analyse de chaque cible d'acquisition, le Groupe ne peut garantir que leur évaluation et les hypothèses les concernant se révéleront exactes, l'évolution réelle pouvant être significativement différente des résultats initialement attendus.

Le Groupe pourrait être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans le cadre de l'intégration de ses acquisitions. Les synergies et autres bénéfices attendus pourraient ne pas se concrétiser comme prévu. Les sociétés acquises pourraient également avoir des difficultés à conserver leur base de clientèle existante, ou à générer les marges ou les flux de trésorerie anticipés.

D'autre part, la réussite de l'intégration des entreprises acquises requiert une grande implication de la part des services centraux du Groupe, ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur la capacité de ces équipes à exercer leur activité quotidienne.

Malgré les audits préalables à toute acquisition, le Groupe ne peut toutefois garantir que les documents et informations fournis lors de la due diligence sont complets, adaptés ou exacts. En particulier, il est difficile de garantir que ces travaux de due diligence aient permis d'identifier tous les risques liés aux litiges des sociétés acquises, ou tous les risques liés à d'éventuels manquements aux réglementations applicables en matière de corruption et de blanchiment d'argent. Si le Groupe n'avait pu identifier correctement certains risques, il pourrait être exposé à d'importants passifs non divulgués des entreprises acquises qui pourraient entraîner des pertes parfois non couvertes par les garanties négociées dans le cadre des contrats d'acquisition.

Les écarts d'acquisition (*goodwill*) représentent le principal poste de bilan figurant à l'actif du Groupe (voir la note 6.1 de l'annexe des comptes consolidés).

Aussi, conformément aux normes IFRS, le Groupe évalue la valeur et mesure les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition chaque année. En cas de perte de valeur, le montant de toute dépréciation est comptabilisé en charge dans le compte de résultat du Groupe et est irréversible. La sensibilité aux hypothèses retenues pour les tests de perte de valeur à cette date est présentée à la note 6.5 de l'annexe des comptes consolidés.

### Gestion du risque

Le Groupe dispose d'un processus formel et centralisé de ses acquisitions piloté par la direction générale et auquel contribuent principalement l'équipe en charge des acquisitions, la direction financière, la direction juridique et la direction des ressources humaines. Ce processus inclut en particulier :

- › un examen régulier de tous les dossiers d'acquisitions potentielles du Groupe lors du comité des acquisitions, présidé par le Président du directoire, et en présence du Directeur financier, du Directeur général adjoint en charge des acquisitions et des Directeurs des opérations du Groupe ;
- › la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets d'acquisition et des travaux de due diligence financières, juridiques, fiscales, sociales, réglementaires et environnementales ;
- › un examen régulier des opportunités d'acquisition par le conseil de surveillance ainsi que les conditions de leur mise en œuvre et leur financement.

Par ailleurs, lors d'une acquisition, Elis élabore systématiquement un programme d'intégration coordonné par l'équipe en charge des acquisitions et sous la responsabilité des directions opérationnelles.

Un bilan de la performance réalisée des principales acquisitions est effectué par la direction financière en lien avec la direction générale et présentée au comité d'audit ainsi qu'au conseil de surveillance de la Société.

**Risques liés à l'environnement concurrentiel****Criticité**  1 5**Description**

Le Groupe fait face à une concurrence importante sur chacun de ses secteurs d'activité et des pays où il exerce son activité :

- › une concurrence active dans des marchés fragmentés qui donne du pouvoir à des petits acteurs locaux agiles (nombreux petits acteurs sur l'Hôtellerie au Royaume-Uni ou en Allemagne ou le Pest control) ;
- › des acteurs puissants comme les grands groupes d'EP (entreprises de propreté) ou FMers (facility management) qui offrent une gamme complète de services ;
- › de nouveaux acteurs disruptifs du monde digital comme des Amazon business ou *Loss Less Linen* qui apportent, avec la technologie, une réponse à des besoins clients comme la rapidité de livraison ou la traçabilité ;
- › des solutions internalisées comme les BIH (blanchisseries inter hospitalières) dans les hôpitaux.

L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements ou à toute autre évolution de l'environnement concurrentiel pourrait ainsi avoir une incidence défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

**Gestion du risque**

Le Groupe anticipe ce risque avec la construction d'une offre de solutions innovantes et différenciante qui lui permet d'apporter des réponses face aux propositions des concurrents :

- › approche RSE poussée avec notre ADN qui est une économie de fonctionnalité ;
- › solution de traçabilité pour apporter à nos clients une preuve de passage, preuve de service, par porteur, à l'appareil... jusqu'à des « solutions IoT » avec le pilotage et l'amélioration de la consommation du papier, savon...

Le Groupe a également un système de veille actif pour identifier de nouveaux acteurs ou solutions et rapidement anticiper les tendances de marché.

Elis est perçu comme un partenaire et non pas comme un fournisseur de produits et l'ensemble des outils digitaux mis en place lui permettent de créer de nouvelles expériences client qui le différencient clairement de ses concurrents.

## 4.1.2 Risques opérationnels propres aux activités du Groupe

Les risques opérationnels présentés ci-dessous apparaissent par ordre d'importance décroissante, les risques opérationnels les plus importants étant présentés en premier.

### Risques liés au portefeuille clients

Criticité  5

#### Description

La croissance organique du Groupe repose sur sa capacité à remporter de nouveaux contrats et à fidéliser ses clients dans le temps.

Le Groupe doit être en mesure de répondre aux différents appels d'offre ou demandes clients avec une offre différenciante et innovante.

Les échéances de contrat sont des périodes critiques. À l'échéance de chaque période contractuelle (les contrats sont généralement conclus pour une durée initiale de quatre années), les contrats peuvent, même lorsqu'ils comportent une clause de reconduction tacite, être résiliés. Ces contrats peuvent également être résiliés par le client avant leur terme, moyennant le paiement de pénalités (qui équivalent généralement à la quasi-totalité de la valeur résiduelle du contrat calculée sur la base de la durée restant à courir en l'absence de résiliation), sauf manquement par le Groupe à ses obligations contractuelles. La perte simultanée de plusieurs contrats, en particulier avec des grands clients, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et sa réputation.

Sur l'activité du vêtement professionnel, les taux de perte annuels sont de 2 %, et au Royaume-Uni, les taux de pertes annuels qui étaient de 15 % en 2017 ont été ramenés à 10 % en 2019.

Ceci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur sa capacité à remporter de nouveaux contrats auprès d'autres clients.

La satisfaction client est la clef de la fidélisation (qui permet d'assurer la continuité de l'activité du Groupe) et de fait, l'insatisfaction un facteur de risque.

#### Gestion du risque

Le Groupe place la gestion de la relation avec ses clients au cœur de son activité. La clientèle du Groupe est très diversifiée en termes de taille, de secteur et de profil de sorte que la dépendance du Groupe vis-à-vis de ses clients est limitée dans chacun des secteurs dans lesquels il opère.

Les 10 plus gros clients du Groupe représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé. Le plus gros contrat unitaire représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les contrats significatifs font l'objet d'un suivi régulier au niveau des directions opérationnelles et au niveau du Groupe, ce qui permet de veiller à la satisfaction des clients et d'anticiper les risques de remise en cause.

La direction de l'expérience clients a pour mission de définir les meilleures expériences pour nos clients et les process et outils associés. La satisfaction client est un KPI clef de suivi de la performance de nos équipes, et même un KPI pour délivrer les primes. Ainsi, tout le Groupe est tourné vers le client et sa fidélisation.

Le Groupe réalise tous les mois des enquêtes de satisfaction sur des échantillons représentatifs, dans tous nos pays et sur tous nos marchés, à la fois en ligne et par téléphone. Environ 53000 enquêtes de satisfaction ont ainsi été réalisées en 2019 auprès des clients d'Elis.

À partir de 2020, le Groupe met en place un baromètre annuel de mesure de l'attachement à la marque Elis avec entre autres KPI, le Net Promoter Score.

Enfin, les taux de perte clients sont suivis au niveau du comité exécutif et dans l'ensemble des zones opérationnelles pour garantir réactivité et efficacité.

## Risques liés aux activités internationales du Groupe

### Description

Elis est présent dans 28 pays et réalise 67 % de son chiffre d'affaires consolidé à l'international. Les notes 3.1 et 3.3. des comptes consolidés présentent la contribution aux revenus du Groupe par secteur géographique et pour les principaux pays en 2018 et 2019. Du fait de la dimension internationale de ses activités, le Groupe est confronté à un certain nombre de risques sur lesquels il ne peut exercer de contrôle.

Les perturbations politiques, sociales ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires, telles que par exemple celles susceptibles de résulter du Brexit, pourraient influencer sur ses activités.

La survenance réelle ou alléguée de tout événement de cette nature pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Par ailleurs, la gestion d'une activité internationale décentralisée contraint le Groupe à se conformer au cadre législatif et réglementaire de nombreuses juridictions différentes, notamment en matière fiscale, d'emploi, de concurrence et d'environnement.

Criticité 

### Gestion du risque

En liaison avec la direction générale du Groupe, les directions opérationnelles analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux activités dans les pays présentant une instabilité. Le Groupe a par ailleurs mis en place une organisation visant à s'assurer de la conformité des activités et procédures du Groupe avec les règles qui lui sont applicables.

Par ailleurs, le Groupe procède, soit directement soit par l'intermédiaire de ses conseils locaux, à une veille réglementaire lui permettant de comprendre, dans la mesure du possible, la portée des événements pouvant intervenir.

## Risques liés aux systèmes d'information

### Description

Le Groupe dispose de plusieurs systèmes d'information pour gérer les opérations des centres et des fonctions centrales.

Les systèmes d'information des centres recouvrent les processus de commande client, d'approvisionnement, les activités de production, de distribution, de livraison des services et de facturation. Ces processus s'appliquent à toutes les lignes de service (vêtement, linge plat, équipement HBE).

Les systèmes du Groupe recouvrent la prospection commerciale, les achats, les services comptables et financiers, les ressources humaines, les outils de communication et la fourniture aux clients de services digitaux.

Le Groupe est confronté aux principaux risques suivants :

- ▶ le risque de panne informatique. Les systèmes informatiques sont constitués de multiples éléments et la défaillance de l'un ou plusieurs d'entre eux pourrait causer une interruption d'activité pour un centre ou plus largement pour le Groupe ;
- ▶ le risque de cybercriminalité. Via la contamination (virus) ou l'intrusion dans les systèmes informatiques, la cybercriminalité peut avoir de lourdes conséquences notamment l'arrêt d'activités, le vol de données, des demandes de rançon, la perte de données ou l'atteinte à la propriété intellectuelle ;
- ▶ le risque d'obsolescence et d'évolutivité du système d'information. La multiplicité des solutions informatiques issues des acquisitions et l'obsolescence de certains systèmes rendent complexes les évolutions des processus et la mise en œuvre de nouveaux services. Elles sont aussi un facteur de risque supplémentaire pour les pannes et la cybercriminalité.

À la date du présent document d'enregistrement universel, le Groupe n'a pas fait l'objet de cyber-attaque qui impacterait son activité.

Criticité 

### Gestion du risque

Le Groupe procède à un renouvellement et une mise à jour de ses matériels et logiciels pour garantir leur maintenance. Cette politique de gestion de l'obsolescence est primordiale pour réduire les risques de panne, de cybercriminalité et pour améliorer l'évolutivité des systèmes d'information.

Un autre élément fondamental dans la gestion des risques est la politique de standardisation et de convergence des systèmes d'information. Il est plus facile de protéger et faire évoluer des systèmes d'information standards et communs. La stratégie est d'uniformiser progressivement les systèmes d'information dans tous les pays en particulier les infrastructures.

La gestion du risque de panne passe par la mise en œuvre d'un plan de secours informatique. Le plan comprend la gestion des procédures de sauvegarde, la redondance des systèmes critiques ainsi que la documentation et les tests des opérations de reprise. Le plan de secours se focalise sur les processus critiques du Groupe.

La prévention des risques liés à la cybercriminalité est une priorité car les facteurs de risque restent une menace croissante. La priorité est la protection des systèmes de gestion de la production, l'analyse des vulnérabilités, la détection des attaques et l'organisation de la gestion des incidents. Le niveau de sécurisation nécessite un effort permanent. La stratégie est de mettre en commun les moyens et les équipes des différents pays pour améliorer l'efficacité des actions. La segmentation du réseau de télécommunications est une autre priorité pour limiter l'impact d'une attaque ou la propagation d'une contamination.

Pour se protéger le Groupe poursuit une politique précise de séparation des droits d'accès aux informations. La gestion des droits d'accès sera synchronisée avec les systèmes de gestion du personnel pour garantir la précision des informations. L'évolution continue des menaces oblige le Groupe à renforcer les ressources dédiées à la sécurité des informations avec une équipe spécialisée.

Le Groupe met aussi en œuvre les préconisations requises en vue de garantir la conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

## Risques liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement

### Description

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, le Groupe a recours à un nombre limité de fournisseurs implantés en Europe, en Afrique du Nord et en Asie (cf. la carte figurant en page 113 qui présente les pays d'implantation des fournisseurs du Groupe).

Une procédure d'évaluation des fournisseurs permet de les classer en 6 catégories. Les deux premières représentent notre panel fournisseurs, à savoir :

La catégorie « PCO : Preferred Corporate » est la liste des fournisseurs à consulter en priorité. Les fournisseurs de cette catégorie sont sous contrat cadre groupe avec une gestion centrale. Ils interviennent sur plusieurs pays.

La catégorie « PLO : Preferred Local » est la liste des fournisseurs sous contrôle (contrat cadre et gestion) achats (central si le chiffre d'achat est > 500K€, local si le chiffre d'achat est < 500K€). Les fournisseurs de cette seconde catégorie sont significatifs au niveau du pays.

Un changement dans la relation avec l'un de ses partenaires comme une modification des conditions commerciales (prix, le non-renouvellement du contrat ou l'éventuelle défaillance d'un fournisseur) pourrait avoir un effet sur l'activité ou les perspectives du Groupe.

Le Groupe pourrait également devoir faire face à des risques d'approvisionnement ou être affecté par divers événements ou mesures défavorables, tels que pandémies (Covid19), des grèves, des quotas d'importation, des taxes et droits de douane, des pics de volumes imprévus et des défaillances d'un fournisseur, de sous-traitant ou prestataire.

Par ailleurs, les fournisseurs du Groupe pourraient refuser d'honorer des commandes si les conditions tarifaires négociées n'étaient plus acceptables. Le prix des articles en textile sont fixés pour une année en contrepartie de prévisions engageantes. Il est possible que les variations brutales du prix du coton rendent la situation inacceptable pour nos fournisseurs.

Dans le cas d'un fournisseur captif (en situation de monopole ou d'oligopole) comme par exemple notre partenariat avec Malongo pour le café ou nos fournisseurs de matériel de laveries ou de traçabilité, le Groupe pourrait être confronté à des difficultés d'approvisionnements, d'où un risque sur son activité ou sur ses perspectives.

Criticité  1 5

### Gestion du risque

Le Groupe dispose d'une direction des achats centralisée complétée d'acheteurs locaux dans certains pays où le volume d'achats est important. Une coordination est assurée et des procédures assurent le respect de règles de fonctionnement. Les pays d'Amérique latine ne sont pas encore concernés.

L'organisation centrale des achats référence et gère une liste de fournisseurs homologués au niveau du Groupe. Ces fournisseurs homologués sont régulièrement audités et challengés sur leurs innovations et leurs indicateurs extra-financiers. Ils sont aussi régulièrement mis en concurrence pour garantir la compétitivité de nos prix.

Le Groupe recherche et homologue régulièrement de nouveaux fournisseurs pour se prémunir de ces risques, mais aussi pour disposer de solutions adaptées aux évolutions du Groupe.

En parallèle, et à la suite de l'intégration de Berendsen, un plan de rationalisation de l'offre du Groupe est mené par le marketing. Ce projet vise à réduire considérablement le nombre de références et par conséquent le nombre de fournisseurs.

Le Groupe dispose d'une organisation « supply chain » qui permet une centralisation et un contrôle des marchandises. Cette organisation dispose de plusieurs entrepôts en Europe facilitant la livraison des blanchisseries. Le Groupe dispose de stocks pour les articles les plus vendus de son catalogue ce qui permet de limiter les risques de rupture liés aux aléas opérationnels de la chaîne d'approvisionnement.

Sur son activité du vêtement professionnel, le Groupe dispose de son propre centre de design en Suède, d'une unité de fabrication de vêtement en Estonie et d'ateliers de personnalisation et réparation des vêtements. Ces opérations internes rendent le Groupe plus flexible et agile.

Au sein de la supply chain, un programme d'amélioration du niveau de service a été lancé et comprend entre autres des projets d'amélioration de la gestion prévisionnelle des achats, facilitant la gestion des stocks et la prévision de volume pour les fournisseurs, augmentant ainsi l'attractivité d'Elis pour ces derniers.

Un protocole logistique est adossé au contrat-cadre et ce dernier comprend un plan de sécurisation des approvisionnements.

Concernant les achats d'équipements industriels, de production comme les produits lessiviels ou de hors production comme les frais généraux, un suivi spécifique et des accords-cadres sont passés avec les fournisseurs clés, permettant de sécuriser dans la durée les relations d'achat et d'approvisionnements.

## Risques liés aux incendies et accidents industriels

### Description

Les centres de production (330 centres de production) du Groupe, en raison notamment du caractère combustible des produits textiles, de la toxicité des substances utilisées pour leur traitement et des éventuels dysfonctionnements des installations et équipements industriels présentent un certain nombre de risques liés à la sécurité. En particulier, les centres de production du Groupe présentent un fort risque d'incendie ou d'accident industriel. Tous les ans, plusieurs dizaines de départs de feu sont constatés (sorties de séchoirs, arcs électriques, bourres de cotons...) la plupart sans conséquence mais parfois un peu difficile à maîtriser avec 1 à 2 usines endommagées par an et partiellement indisponibles par an. La responsabilité du Groupe peut être recherchée dans le cadre de sinistres impliquant ses activités ou ses produits. La survenance de tels événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Criticité  1 5

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une démarche active de prévention/protection des risques industriels liés à son activité en s'appuyant notamment sur ses compagnies d'assurances de renommée internationale. Le Groupe réalise donc en moyenne plus d'une quarantaine de visites de prévention par an des sites de production par l'assureur et/ou son département sécurité qui disposent d'une expertise en matière d'ingénierie, de prévention incendie et de conseils.

## 4.1.3 Risques financiers

Les risques financiers présentés ci-dessous apparaissent par ordre d'importance décroissante, les risques financiers les plus importants étant présentés en premier.

### Risque de liquidité

Criticité  1 5

#### Description

Compte tenu de son endettement, le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement. Le Groupe, dont la dette financière brute au 31 décembre 2019 s'élevait à 3 544,4 millions d'euros, emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture partielle ou totale de ces marchés. En outre, les contrats de financements bancaires et de placements privés décrits à note 8.3 « Endettement financier brut » en annexe aux comptes consolidés 2019 contiennent une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio financier dette nette telle que définie au contrat/EBITDA pro forma (excluant l'impact IFRS16) du Groupe doit être inférieur à 3,75. Au 31 décembre 2019, le Total Net Leverage Ratio s'élève à 3,2x.

Au 31 décembre 2019, tous les covenants du Groupe étaient respectés. L'échéancier de la dette figure à la note 8.1 en annexe aux comptes consolidés 2019).

#### Gestion du risque

Le Groupe gère avec prudence ses encours de trésorerie disponible et a mis en place dans tous les principaux pays où il opère et où la réglementation locale le permet une ou des conventions de gestion de trésorerie destinée à optimiser et faciliter quotidiennement les remontées physiques de liquidités vers la société Elis SA.

Par ailleurs, le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification de ses ressources. La politique financière du Groupe consiste notamment à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme afin de limiter le montant annuel à refinancer.

Cette politique financière prudente permet au Groupe de n'afficher aucune échéance significative de dette moyen terme à refinancer avant 2023, lui permettant ainsi d'aborder les difficultés liées à la crise du Covid 19 avec un risque de liquidité réduit et maîtrisé. Par ailleurs, le Groupe dispose de 900 millions d'euros de lignes de crédits renouvelables qui lui assurent un volant important de liquidité de sécurité en cas d'impact significatif défavorable de la crise du Covid 19 sur sa génération de cash-flow et sa situation de trésorerie. Par ailleurs, compte tenu de l'impact négatif de la crise liée au Covid 19 attendu sur la dette nette et l'EBITDA du Groupe d'ici le 30 juin 2020, une demande de waiver a été formulée aux prêteurs des contrats de financements bancaires et de placement privé (USPP et Schuldschein) afin de relever de 3,75x à 5,00x le niveau du covenant financier applicable au 30 juin 2020. Comme mentionné dans le communiqué de presse publié par le Groupe en date du 31 mars 2020, cette demande a été acceptée par les prêteurs des différents contrats de financements concernés par ce covenant financier. Les prêteurs ont par ailleurs été informés qu'une seconde demande de waiver pourrait être formulée dans les mois qui viennent, en fonction des conséquences futures liées au développement de la crise du Covid 19, afin de relever également le niveau du covenant financier applicable au 31 décembre 2020.

Pour plus de détails, voir le paragraphe « Risque de liquidité » de la note 8.1 « Gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2019 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du document d'enregistrement universel 2019.

**Risque de change****Description**

Dans la mesure où le Groupe conduit ses activités dans 28 pays, les entités du Groupe peuvent être soumises à un risque de change opérationnel de transaction. Les services de location-entretien étant généralement vendus localement, les revenus des entités du Groupe ne présentent pas d'exposition de change transactionnelle significative. Le risque de transaction est principalement lié aux opérations d'achat de produits, notamment de linge, ou de services dans des devises différentes de la devise fonctionnelle des entités acheteuses du Groupe. Les fluctuations des taux de change pour ces achats en devises étrangères peuvent donc impacter défavorablement les résultats du Groupe.

Par ailleurs, les besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro assurés par des prêts/emprunts intra-groupe exposent certaines entités du Groupe à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse), qui peut impacter défavorablement les résultats du Groupe.

Enfin, lors de la préparation des états financiers consolidés du Groupe, celui-ci doit procéder à la conversion des comptes de ses filiales situées hors de la zone euro en prenant en compte les taux de change applicables (62 % du chiffre d'affaires est en euros, 8 % en devises sud-américaine, 14 % en devises nordiques et 11 % en livres). Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro. Les résultats et les ratios financiers du Groupe pourraient donc être impactés par les mouvements de taux de change.

**Criticité** 
**Gestion du risque**

Le risque de change transactionnel est géré de manière centralisée par la direction financière dans le cadre d'une politique de gestion dédiée et d'une convention de gestion centralisée du risque de change. Les flux en devises des entités opérationnelles sont couverts dans le cadre du processus budgétaire annuel pour les filiales ayant des flux récurrents en devise, via des instruments dérivés à terme.

Le risque de change financier est quant à lui couvert essentiellement via des swaps de devises dans le cadre d'une politique de couverture mise en œuvre par la direction financière.

Le risque de change lié à la conversion des comptes des filiales ne fait pas l'objet d'une politique de couverture spécifique.

Pour plus de détails, voir le paragraphe « Risques de marché » de la note 8.1 « Gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2019 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du document d'enregistrement universel 2019.

## 4.1.4 Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

Les risques juridiques, réglementaires et fiscaux présentés ci-dessous apparaissent par ordre d'importance décroissante, les risques juridiques, réglementaires et fiscaux les plus importants étant présentés en premier.

### Risques liés aux contentieux et litiges

Criticité  1 5

#### Description

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans des procédures administratives, judiciaires ou arbitrales pouvant entraîner à son encontre ou l'une des sociétés du Groupe des réclamations d'un montant significatif ou des sanctions administratives, civiles ou pénales. Le Groupe est par ailleurs soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs desquels peuvent découler des sanctions administratives conséquentes.

Dans le cas où le Groupe déciderait la fusion de différentes sociétés, y compris celles susceptibles de faire l'objet de telles sanctions, notamment afin de bénéficier d'avantages fiscaux, ces mêmes sanctions s'appliqueraient à l'ensemble de la nouvelle entité après fusions et non seulement au seul périmètre de la société sanctionnée.

En outre, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée du fait de certains de ses employés. En effet, dans le cadre de ses activités, des employés du Groupe fournissent des services dans les locaux des clients de ce dernier. En conséquence, le Groupe peut faire l'objet de plaintes résultant de dommages ou d'atteintes à la sécurité causés aux biens, aux locaux ou préposés d'un client ou de propagation d'infections dans les établissements de santé.

Les litiges significatifs ou passifs potentiels dont le Groupe est actuellement l'objet concernent notamment des procédures en cours au Brésil et sont décrits à la note 7.2 des comptes consolidés 2019 (voir chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2019), dont il convient de prendre connaissance. Parmi ces litiges significatifs, la Société fait face à des investigations ou procédures relatives à l'attribution ou à l'exécution de certains contrats publics au Brésil, au titre desquelles les sanctions encourues incluent des amendes et des peines d'exclusion de marchés publics (dont l'impact pourrait être important au vu de la contribution importante des contrats publics dans le chiffre d'affaires de la Société au Brésil). Ainsi, dans le cadre d'un litige en cours dans l'état du Minas Gerais, l'une des filiales de la Société, Atmosfera, fait l'objet, à titre conservatoire et jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2020, d'une interdiction de participer aux appels d'offres publics dudit état. Par ailleurs, la Société fait également face, toujours au Brésil, à un important contentieux fiscal portant sur des montants significatifs (environ 337 millions de réaux, soit environ 75 millions d'euros). À la connaissance d'Elis et à la date du présent document d'enregistrement universel 2019, outre ceux rappelés ci-dessus et décrits à la note 7.2 des comptes consolidés 2019, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation.

D'une manière générale, il ne peut toutefois être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non de celles décrites ci-dessus et actuellement en cours, soient portées à la connaissance de la Société ou soient engagées à l'encontre de Atmosfera et ses filiales ou des autres sociétés du Groupe au Brésil, dont Lavebras et ses filiales.

La survenance de l'un ou plusieurs des événements ci-dessus pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe, son modèle d'affaires, ses activités, sa stratégie, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

#### Gestion du risque

Le Groupe surveille attentivement la situation des contentieux et litiges en cours et a mis en œuvre des règles de remontée des informations devant permettre à la direction juridique du Groupe d'être informée dans les meilleurs délais de la survenance d'un litige significatif et d'optimiser sa prise en charge ainsi que la compréhension des risques associés et des conséquences possibles. Une provision est par ailleurs constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que cela est possible et nécessaire.

Au 31 décembre 2019, les provisions liées au personnel du Groupe ou pour litiges fiscaux, commerciaux et autres s'élevaient à 29,4 millions d'euros (contre 46,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 - voir note 7.1 des comptes consolidés 2019, figurant au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2019).

Le Groupe s'appuie, dans la gestion et le suivi des principaux contentieux et litiges dont il a la charge, sur un réseau d'avocats et conseils sélectionnés par la direction juridique du Groupe et considérés comme des spécialistes dans leur domaine d'intervention.

Le Groupe considère que la satisfaction des clients et le respect des bonnes pratiques commerciales et éthiques participent d'une limitation du nombre de litiges auxquels le Groupe pourrait être exposé. Une attention particulière est ainsi portée au quotidien en faveur de la satisfaction des clients et de la mise en œuvre des bonnes pratiques.

## Risques liés au respect des réglementations en matière de concurrence

### Description

Le Groupe est soumis à des lois et règlements nationaux, européens et internationaux en matière de concurrence susceptibles d'être enfreints par les collaborateurs du Groupe qui ne respecteraient pas les instructions prévues par ce dernier pour lutter notamment contre les ententes sur les prix ou les concertations entre concurrents. En outre, le Groupe doit occasionnellement faire face à des réclamations de tiers affirmant notamment que, du fait de sa position de leader sur certains marchés, certaines de ses pratiques commerciales pourraient constituer un comportement abusif (prix excessifs, abusifs ou prédateurs par exemple) de nature à entraver la concurrence sur les marchés concernés. Plus encore, le Groupe est susceptible de faire face à des enquêtes ou procédures en matière de concurrence visant des sociétés acquises par le Groupe et initiées antérieurement à l'acquisition ou relatives à des faits antérieurs à l'acquisition.

La survenance d'enquêtes ou de procédures de la part des autorités compétentes en lien avec les faits précités pourrait résulter en des amendes et autres sanctions significatives (dont la modification de certaines pratiques commerciales du Groupe). Les amendes et actions précitées (y compris celles intervenues par le passé, dont la condamnation le 14 décembre 2017 de la société Berendsen Cleanroom Services Limited, filiale de Berendsen, par l'autorité de concurrence britannique, la Competition and Markets Authority - CMA, pour des faits d'entente dans le secteur de l'Ultra-Propre en Grande-Bretagne) pourraient en outre être suivies d'actions entamées par des clients existants ou anciens en vue d'obtenir réparation du préjudice qu'ils pourraient prétendre avoir subi.

Par ailleurs, notamment dans le cadre du contrôle des concentrations, les autorités et juridictions compétentes et certains gouvernements pourraient prendre des mesures ou des décisions visant à maintenir ou à renforcer la concurrence sur certains marchés, au détriment des intérêts économiques et financiers du Groupe.

La survenance de l'un ou plusieurs des événements ci-dessus pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe, son modèle d'affaires, ses activités, sa stratégie, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

L'exposition éventuelle à des litiges significatifs en matière de concurrence est décrite à la note 7.2 des comptes consolidés 2019 (voir principalement le descriptif « Enquête de la DIRECCTE » au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2019). Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Criticité  1 5

### Gestion du risque

Le Code éthique du Groupe réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes du droit de la concurrence. Ce même Code éthique fait l'objet d'une adhésion formelle de la part des principaux managers du Groupe, lesquels confirment leur adhésion aux principes qui y sont édictés et confirment jouer un rôle de promoteur desdits principes auprès de leurs équipes.

La mise en œuvre des principes relatifs au droit de la concurrence fait l'objet de sessions de formations des personnels concernés au sein de certains pays considérés comme à risque.

En France, en application de la décision n° 07-D-21 de l'Autorité de la concurrence française du 26 juin 2007 imposant une sanction pour certaines pratiques anticoncurrentielles, le Groupe a, dans le cadre d'un programme de conformité, défini des directives internes relatives à la conformité aux lois et règlements en matière de concurrence et mis en place un programme de formation des personnels concernés ainsi qu'un mécanisme d'alerte, avec l'obligation de rédiger des rapports de conformité annuels tenus à la disposition des autorités françaises de la concurrence.

En outre, le Groupe procède périodiquement à une analyse critique de ses pratiques commerciales sur ses marchés les plus sensibles afin de s'assurer de leur cohérence avec la réglementation en vigueur.

Par ailleurs, la réalisation par le Groupe des acquisitions selon le processus décrit à la section « Risques liés aux acquisitions, intégrations et cessions » (ci-dessus) permet une certaine maîtrise des risques liés au contrôle des concentrations. En particulier, l'implication des différentes équipes concernées dans les échanges et discussions intervenant avec les autorités et juridictions compétentes ainsi que dans l'analyse des conditions pouvant être imposées le cas échéant vise à faire en sorte que lesdites conditions soient le moins défavorables possibles et puissent être raisonnablement mises en œuvre.

## Risques liés à la réglementation contraignante applicable au Groupe ou à certains de ses secteurs d'activité

Criticité  1 5

### Description

Le Groupe, pour certaines de ses activités ou compte tenu de l'activité de certains de ses clients intervenant dans des secteurs d'activité fortement réglementés, est soumis à une réglementation complexe et contraignante. Cela concerne par exemple le transport dans le cadre des activités « DASRI », les Équipements de Protection Individuelle (EPI), les vêtements dits « Ultra-Propres » (départiculés), le service Pest control, l'activité Boisson (fontaines à eau et machines à café) ou encore certaines normes environnementales. L'activité liée aux nettoyages de serviettes industrielles présente également des risques réglementaires spécifiques à cette activité.

Ainsi, le Groupe pourrait engager sa responsabilité et être exposé notamment à des amendes, des pénalités, des réclamations pour blessures ou dommages matériels ainsi qu'à une publicité négative s'il ne respectait pas les normes applicables ou si cette violation portait, directement ou indirectement préjudice à des personnes physiques ou morales.

En outre, la mise en œuvre de dispositions légales et réglementaires plus strictes pourrait également avoir un impact défavorable sur la croissance à long terme des services ou secteurs concernés ainsi que sur la demande de la part des clients évoluant dans ces secteurs.

Par ailleurs, le Groupe, de par sa couverture géographique, est soumis à un nombre important et croissant de réglementations visant à lutter notamment contre les risques de corruption ou de trafic d'influence (dont la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin II » ou le UK Bribery Act), le blanchiment d'argent, l'esclavage moderne (UK Modern Slavery Act) ou encore les risques en matière de droits humains, de libertés fondamentales, de santé, de sécurité ainsi que d'environnement (loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre). Ces réglementations nécessitent notamment la mise en place de programmes de prévention et de conformité et prévoient le plus souvent des sanctions lourdes en cas de non mise en place de ces programmes ou de survenance des comportements combattus. Si les programmes de conformité mis en place par le Groupe étaient jugés insuffisants par les autorités compétentes, des sanctions importantes prononcées pourraient intervenir, de même qu'une forte publicité négative.

La survenance de l'un ou plusieurs des événements ci-dessus pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

### Gestion du risque

Une part croissante des ressources techniques et financières du Groupe est dédiée aux efforts réalisés en matière de respect des normes. Ainsi, le suivi et la maîtrise de la conformité des services du Groupe relevant d'une activité sanitaire, en particulier le linge santé, certains vêtements professionnels classés EPI, les vêtements Ultra-Propres et le service Boisson est assurée et contrôlée au travers de systèmes de management de la qualité (SMQ) certifiés ISO 9001 et/ou RABC. Un suivi spécifique de la réglementation en vigueur est également assuré pour l'activité de nettoyage des serviettes industrielles.

Le service Pest control a conduit le Groupe à dédier des ressources en lien avec le déploiement de cette activité afin d'assurer le respect des normes qui lui sont spécifiques. Dans le cadre du développement de cette activité au sein de nouveaux territoires géographiques, une étude spécifique préalable est ainsi réalisée afin de mesurer et contrôler le cadre réglementaire applicable à cette activité.

D'une manière générale, le Groupe opère une veille réglementaire régulière à même de permettre d'identifier les réglementations contraignantes qui lui sont applicables et, le cas échéant, de s'adapter à celle-ci dans des conditions optimales à la lumière des différents facteurs à prendre en compte.

En outre, lorsque cela est nécessaire, le Groupe veille à mettre en place en son sein, le plus souvent avec l'aide de conseils juridiques locaux, des programmes de conformité destinés à respecter les conditions posées par les réglementations concernées et adaptés à la réalité opérationnelle du Groupe, en cherchant le cas échéant à prioriser les territoires géographiques ou certaines situations spécifiques les plus critiques. Les organisations mises en place, d'une part, pour lutter contre les risques de corruption et de trafic d'influence et, d'autre part, dans le cadre du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre sont respectivement décrites aux sections 4.2 « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe Elis » et 4.4 « Plan de vigilance » du présent document d'enregistrement universel 2019.

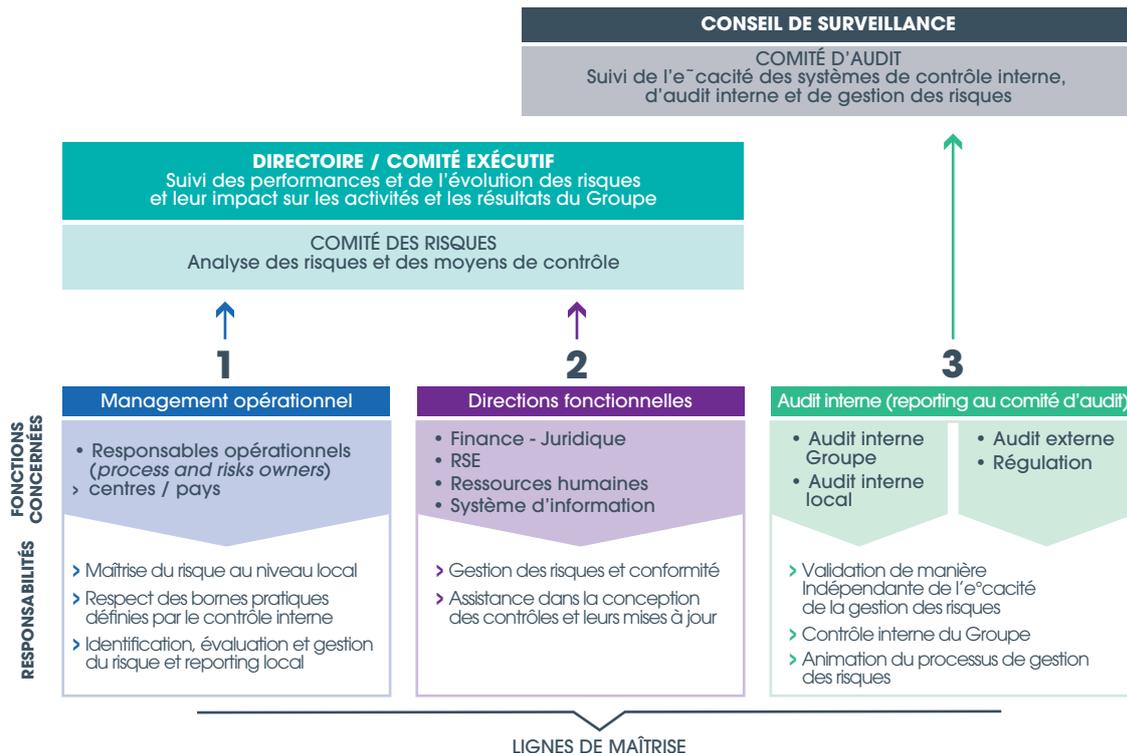
## 4.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE ELIS

La présente section décrit le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein du Groupe conformément au cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010, lequel s'inspire des dispositions législatives et réglementaires nationales et

européennes et des bonnes pratiques et référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques, notamment la norme ISO 31000 et le COSO II.

### Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques garantit que les risques sont identifiés et gérés à tous les niveaux de l'organisation du Groupe.



### Périmètre de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe mis en place pour garantir la fiabilité de ses comptes sociaux et consolidés couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

### Définition du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptés, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou liés au respect des lois et réglementations.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont un processus conduit par le directoire sous le contrôle du conseil de surveillance, mis en œuvre par le comité exécutif et l'ensemble du personnel.

Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise des décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'é luder le dispositif de contrôle en place ; ou
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

## Environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers notamment des définitions de postes, des délégations de pouvoirs et des organigrammes diffusés à l'ensemble des directions. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code éthique. Il s'appuie également sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

### Le Code éthique

Les principes éthiques du Groupe sont énoncés dans le Code éthique Groupe, diffusé une première fois en 2012 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et actualisé en 2018. Ce Code est accessible sur le site internet du Groupe ([www.elis.com](http://www.elis.com)) à la rubrique « Développement durable ».

Le Code éthique contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes, à savoir, ses collaborateurs, ses clients et les consommateurs, ses partenaires commerciaux et ses concurrents, l'environnement et la société civile.

### La charte de contrôle interne

Le groupe Elis s'est doté en 2015 d'une charte de contrôle interne applicable au niveau Groupe qui présente à l'ensemble des managers le contrôle interne, ses composantes et ses limites. Elle permet également de leur rappeler que le contrôle interne est l'affaire de tous, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs.

Le management reste l'acteur opérationnel du contrôle interne et doit adopter un comportement proactif dans les tâches et les contrôles qu'il effectue ou qu'il délègue.

### La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe.

Elis s'assure ainsi que les différentes filiales mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, mais répondant toujours aux meilleurs standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des filiales est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs Elis et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les filiales pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe.

En ce qui concerne les dirigeants et les cadres supérieurs, Elis s'implique directement dans la gestion des femmes et des hommes clés du Groupe, et ce afin de garantir une bonne cohérence entre les filiales. Le Groupe développe ainsi des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année (*people reviews*) les ressources managériales dont disposent les filiales. Elis s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les filiales sont confrontées. Ces revues se traduisent par des promotions et des mobilités, et lorsque cela s'avère nécessaire, par des recrutements extérieurs permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Par ailleurs, le Groupe a développé des outils transversaux de mesure de la performance individuelle et de la compétitivité externe des rémunérations. À cet égard, dans le cadre de ses missions, le comité des nominations et des rémunérations, émet des recommandations au regard des pratiques du marché en matière de rémunérations des membres du comité exécutif, en ce compris

les membres du directoire, ainsi que celles des principaux directeurs.

## Pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques

Le processus de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe est piloté par le directoire, sous le contrôle du conseil de surveillance qui est assisté dans sa tâche par le comité d'audit qui a notamment pour mission de s'assurer de la qualité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chaque filiale du Groupe. Le rôle des fonctions centrales est de définir le cadre dans lequel les filiales exercent leur responsabilité en matière de gestion des risques et de contrôle interne et de coordonner le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

### Les acteurs du contrôle

Les activités de contrôle sont réalisées en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles des filiales puis au niveau du siège.

Le suivi du pilotage des dispositifs de contrôle interne est principalement assuré par le comité d'audit et par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne.

### Le comité d'audit

La composition et le fonctionnement du comité d'audit sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (voir le chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel).

### La direction de la gestion des risques et de l'audit interne

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne est rattachée à la direction administrative et financière du Groupe. Elle rend compte au directoire, à la direction administrative et financière et au comité d'audit des principaux résultats de ses travaux (identification et suivi des risques, élaboration du plan d'audit et suivi de l'implémentation des plans d'actions).

Le mode de fonctionnement de l'audit interne est décrit dans la charte d'audit à laquelle il se réfère.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne, évalue le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et formule des recommandations afin d'en améliorer le fonctionnement. Elle réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne initie, coordonne et revoit les procédures formalisées par les directions opérationnelles.

La mission de la direction de la gestion des risques et de l'audit interne est d'apporter une assurance indépendante, objective et de fournir des services d'assistance contribuant à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le degré de maîtrise des opérations du Groupe dans l'ensemble de ses filiales et champs d'activité. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche régulière et méthodique ses processus de management, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne contribue à ce que l'ensemble des processus de management, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, soit approprié et fonctionne de manière à assurer que :

- › les risques sont identifiés et gérés de manière appropriée ;
- › les actions des dirigeants et salariés sont conformes aux règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- › les ressources sont acquises et utilisées de manière efficiente ;
- › les informations financières, de gestion et d'exploitation significatives sont exactes, fiables et émises en temps utile ;

- › les objectifs définis et validés par le comité exécutif sont respectés.

L'activité d'audit interne est réalisée en concertation avec le comité d'audit et les recommandations et points d'attention présentés par les commissaires aux comptes à l'issue de leurs travaux de revue du contrôle interne.

Le plan d'audit annuel est élaboré par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne sur la base d'une approche par les risques et tient compte des demandes spécifiques du comité exécutif et des directions opérationnelles.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne présente l'état d'avancement du plan d'audit ainsi que le suivi des plans d'actions au moins deux fois par an au comité d'audit.

## Démarche d'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques

### Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne repose sur plusieurs éléments dont les principaux sont :

- › la maîtrise des risques opérationnels ;
- › la gestion des risques du Groupe à différents niveaux (entités, directions opérationnelles et filiales) ;
- › le suivi de l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- › l'audit interne, qui évalue le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et formule des recommandations afin d'en améliorer le fonctionnement ;
- › la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption.

Le traitement des risques encourus par l'ensemble des filiales consolidées exerçant l'essentiel des activités du Groupe s'effectue au moyen de procédures spécifiques de contrôle intégrées aux processus opérationnels suivants :

- › décisions d'investissements et surveillance des immobilisations ;
- › décisions d'achat et suivi des dettes fournisseurs ;
- › surveillance des stocks et des coûts de revient ;
- › surveillance des travaux en cours (ateliers, chantiers et projets informatiques) ;
- › décisions de vente et suivi des créances clients (crédit et recouvrement) ;
- › surveillance des opérations de caisse et de banque ;
- › validation de la paie et suivi des avantages accordés au personnel ;
- › saisie comptable des transactions et suivi de l'arrêté mensuel des comptes ; et
- › surveillance des accès aux applications informatiques et protection des données et équipements.

### Cartographie des risques du Groupe

Le Groupe réalise une cartographie des principaux risques auxquels il est exposé, qui est mise à jour annuellement avec les principaux « propriétaires des risques » (*risks owners*) en intégrant d'éventuels nouveaux risques ainsi que le suivi des plans d'actions.

Les risques ont été identifiés par les principaux managers du Groupe et hiérarchisés en fonction de leur criticité et leur niveau de maîtrise.

Les risques significatifs et spécifiques au Groupe et pour chacun d'eux leur processus de gestion sont décrits ci-avant à la section 4.1 du présent chapitre 4.

### La gestion des risques à l'échelle locale

L'équipe de direction de chaque filiale s'assure de l'application des procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Il incombe à chaque responsable opérationnel de veiller à ce que l'exposition aux risques soit conforme aux directives formulées par les directions de pôles concernées. La qualité et l'efficacité des

contrôles exercés dans les filiales opérationnelles sont ensuite revues à l'occasion des missions du département audit interne qui partage les résultats avec les directions concernées.

## Évaluation du contrôle interne et suivi des plans d'actions

### Les questionnaires d'autoévaluation du contrôle interne

Le Groupe a mis en place des questionnaires d'autoévaluation sur les principales activités réalisées au niveau du siège du Groupe, des pays et des centres de production et de services. Cet exercice constitue l'un des instruments clés du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. Concernant les pays de l'ancien périmètre Berendsen, les questionnaires d'autoévaluation relatifs au processus finance et comptabilité ont été mis en place en 2019.

Pour 2019, les activités suivantes ont été autoévaluées en France et dans les pays étrangers : finance et comptabilité siège, finance et comptabilité dans les centres, production, ventes, maintenance, logistique et ressources humaines.

Lors de cette autoévaluation, il a été demandé aux opérationnels d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés dits « incontournables » pour le bon exercice de leur activité, afin d'identifier les axes d'amélioration et engager des actions correctives.

Le questionnaire relatif au processus finance et comptabilité siège (Groupe et pays) tient compte du cadre de référence de l'AMF, et plus particulièrement de son guide d'application. Il comprend une cinquantaine de contrôles clés pour le Groupe.

Cet exercice qui est reconduit chaque année a pour objectifs de :

- › constituer un référentiel de connaissance métier pour les opérationnels ;
- › permettre aux centres d'évaluer leur degré de maîtrise des incontournables Elis ;
- › identifier les points d'améliorations et engager des plans d'actions ;
- › capturer les bonnes pratiques du terrain ;
- › contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- › constituer un outil de pilotage pour le management (état des lieux, identification et suivi des plans d'actions).

Ces questionnaires d'autoévaluation sont testés annuellement par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne ainsi que par les métiers supports lors de leurs passages dans les centres et les filiales étrangères. L'exercice consiste à évaluer le degré d'application des « incontournables ». Cette approche permet :

- › d'identifier de façon immédiate et indépendante l'écart éventuel qui existe entre le contrôle clé prescrit et sa réalisation effective ;
- › de tracer une cartographie des points résiduels de vigilance (par métier, par zone géographique, par filiale et par nature de dysfonctionnement) ;
- › de définir les plans d'actions visant à corriger les écarts identifiés.

Les résultats du *testing* ainsi que les principaux plans d'actions sont présentés au comité d'audit qui s'assure de l'efficacité des mesures correctives prises.

### Le suivi des plans d'actions

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne a pour responsabilité, au cours de ses missions, d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et de formuler des recommandations afin d'en améliorer, le cas échéant, le fonctionnement.

Les missions prévues au plan d'audit annuel sont présentées et approuvées par le comité d'audit. L'objectif est d'examiner l'ensemble des sites du Groupe en France ainsi que des filiales étrangères au moins une fois tous les deux ans. Un total de 77 missions a été réalisé en 2019, tous métiers confondus.

Les rapports d'audit sont systématiquement commentés par la direction des sites audités, puis sont communiqués au comité

exécutif du Groupe ainsi qu'aux directeurs du siège et des centres ou pays audités. Après présentation finale des conclusions et accord sur un programme d'actions concerté, il incombe aux centres ou filiales concernés de remédier rapidement, le cas échéant, aux déficiences constatées selon un calendrier défini.

La mise en œuvre des plans d'actions relève de la responsabilité des audités. La direction de la gestion des risques et de l'audit interne réalise un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

Ce suivi est réalisé à minima tous les trimestres et les conclusions sont présentées deux fois par an au comité d'audit.

Le Groupe a mis en place une base de suivi regroupant l'ensemble des plans d'actions afférents aux différents types de missions réalisées. L'objectif étant de suivre dans le temps les plans d'actions communiqués par les opérationnels suite aux recommandations émises mais également de recenser et diffuser les bonnes pratiques identifiées.

## La lutte contre la fraude

La prévention et la lutte contre la fraude constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. À cet égard et compte tenu de son organisation décentralisée, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration du dispositif de prévention et de lutte contre la fraude visant notamment la protection de ses actifs. En 2019, dans le cadre de ce dispositif, des messages réguliers d'alerte ont été adressés par le Groupe à l'attention notamment de ses établissements opérationnels afin de les sensibiliser sur les risques conjoncturels de fraude.

## La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Afin de répondre aux obligations de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (la « loi Sapin II ») et dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, le Groupe a entrepris la mise en place d'un programme de prévention et de lutte contre les risques de corruption et de trafic d'influence destiné à couvrir la France et l'ensemble des pays au sein desquels le Groupe est présent.

Au cours de l'exercice 2019, en se basant sur les huit piliers que requiert le dispositif Sapin II, le Groupe a poursuivi le déploiement des mesures suivantes :

- › la mise à jour de la cartographie des risques de corruption Groupe et de sa déclinaison par pays ;
- › la poursuite de la refonte de sa charte éthique en un Code éthique Groupe qui inclut le Code de conduite. Ce Code expose et illustre les règles applicables entre autres en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence et a vocation à être diffusé dans l'ensemble des pays du Groupe (le cas échéant après avoir été adapté aux exigences locales pouvant exister au cas par cas) ;
- › la poursuite de la mise en place du dispositif d'alerte Groupe unique, d'une procédure de traitement des alertes ; ainsi qu'un suivi régulier des alertes et une présentation 2 fois par an au comité d'audit du groupe ;
- › la continuation des formations à l'attention des cadres et personnels exposés, en priorisant les territoires les plus sensibles ;
- › le renforcement de ses procédures avec notamment la diffusion d'un guide cadeaux, invitations, donations et sponsoring ;
- › l'actualisation et la diffusion via un intranet dédié des procédures de contrôle comptables ;
- › l'élaboration d'une démarche de classification de ses tiers en fonction de leur niveau de risque dans le but de mettre en œuvre des niveaux d'investigation.

Le déploiement du programme de lutte et de prévention contre les risques de corruption et de trafic d'influence se poursuivra tout au long de l'exercice en cours.

Ce programme s'ajoute aux dispositifs précédemment mis en œuvre au sein de certains pays du Groupe, en particulier au Brésil, ainsi qu'au dispositif existant pour l'ancien périmètre Berendsen en application notamment de la réglementation britannique en matière de lutte contre la corruption, que la Société a fusionnés au sein de son programme de prévention et de lutte contre les risques de corruption.

## Politique fiscale

Le Groupe s'engage à se conformer et respecter strictement les lois locales et à payer les impôts qui lui incombent dans les pays où il exerce ses activités. Les questions fiscales sont dûment couvertes et gérées par une fonction fiscale Groupe, rattachée à la fonction Finance. Le Groupe fait appel à des conseils externes dans le cadre de transactions importantes et lorsque l'expertise nécessaire n'est pas disponible en interne.

Les principes fiscaux du Groupe sont énoncés ci-après.

- › Les impôts et taxes sont payés conformément à toutes les règles et réglementations applicables dans les pays dans lesquels le Groupe opère. Le Groupe s'engage à respecter à la fois l'esprit et la lettre de la loi. Le Groupe paie l'impôt sur les sociétés, les retenues à la source, les droits de douane et autres taxes auxquels il est soumis dans les pays où il opère, conformément aux règles nationales et internationales (à savoir les directives de l'OCDE, les législations fiscales locales, les conventions fiscales internationales, les directives européennes).
- › La décision d'investir dans un pays spécifique est prise par la Société, principalement portée par des objectifs commerciaux et des logiques d'investissement ainsi que la volonté de la Société de développer la meilleure offre et de servir au mieux ses clients.
- › Le Groupe favorise des relations ouvertes, respectueuses et constructives avec les autorités fiscales de toutes les juridictions où il opère. Il communique des informations factuelles et informatives conformes aux recommandations édictées par l'OCDE (*Country by Country Reporting*).
- › Le Groupe est transparent sur sa stratégie fiscale. Les déclarations sont réalisées conformément aux réglementations nationales applicables ainsi qu'aux exigences de *reporting* en vigueur.
- › Les transactions intervenant entre les filiales du Groupe poursuivent un objectif strictement commercial. Elles respectent le principe de pleine concurrence conformément aux normes internationales (directives de l'OCDE) ainsi qu'aux règles locales de prix de transfert afin d'assurer la juste imposition de ces opérations, à savoir, la taxation des profits à l'endroit où la valeur est créée.
- › Par principe, le Groupe exclut toute acquisition dans les paradis fiscaux ou considérés comme États ou Territoires Non Coopératifs (« ETNC ») au regard de la loi française ou de l'OCDE. Le Groupe exclut toute évasion fiscale et la mise en place de tout dispositif fiscal artificiel qui pourrait compromettre la bonne réputation du Groupe et ses valeurs.

## Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

Le comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et s'assure de la qualité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, afin de faciliter l'exercice par le conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

S'appuyant sur l'organisation de la fonction contrôle de gestion, le Groupe a mis en place un système permettant la diffusion interne d'informations pertinentes, fiables et dont la connaissance aide chacun à exercer ses responsabilités en temps opportun. Par ailleurs, la Société a mis en place des procédures budgétaires, de reporting et d'établissement des comptes annuels et semestriels consolidés. Les reportings mensuels des filiales sont envoyés chaque mois aux directeurs ou responsables financiers de chacun des pays concernés ainsi qu'au service consolidation du Groupe.

## Mission de contrôle des commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

À l'occasion de la réalisation de leurs diligences, les commissaires aux comptes présentent au comité d'audit une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité d'audit un rapport soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment des options comptables retenues, les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux.

Les principales recommandations des commissaires aux comptes sur ces faiblesses du contrôle interne font l'objet d'un plan d'actions et d'une procédure de suivi présentés au comité d'audit et à la direction générale au moins une fois par an.

Les missions d'audit sont réparties entre les sociétés Mazars et PricewaterhouseCoopers, commissaires aux comptes titulaires de la Société.

## 4.3 ASSURANCES DU GROUPE

### 4.3.1 Politique en matière d'assurance

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction immobilier & assurances, qui a pour mission d'identifier les risques principaux assurables et d'en quantifier les conséquences potentielles dans le but soit :

- pour certains risques, de réduire au maximum le risque d'intensité grâce à la mise en place de mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- de les transférer partiellement ou en totalité sur le marché de l'assurance. Sont visés ici les risques à caractère exceptionnel liés à une forte amplitude et à une faible fréquence et les risques liés aux prestations réalisées (réclamations des tiers et des clients).

La direction immobilier & assurances s'appuie sur les différentes directions du Groupe, sur chaque établissement du Groupe en France et sur chaque filiale du Groupe à l'étranger afin d'obtenir les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques assurés ou assurables et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, le service assurances négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

### 4.3.2 Programmes d'assurance

Les programmes d'assurance du Groupe sont souscrits auprès d'assureurs de premier rang.

Le Groupe bénéficie de programmes d'assurance internationaux avec des polices Master de Dommages, Responsabilité civile, Responsabilité Civile Atteinte à l'Environnement et Fraude. Ces couvertures d'assurance sont complétées par des polices locales souscrites sur préconisation du Groupe, dans tous les pays où il est obligatoire ou d'usage de le faire.

Les programmes d'assurance Groupe ont vocation à garantir les activités en complément et/ou à défaut d'application des polices locales.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent :

- des exclusions de garantie, qui sont des exclusions d'ordre public, c'est-à-dire qu'elles sont impossibles à supprimer selon le droit des assurances. Ces exclusions sont communes aux contrats d'assurance de toutes les compagnies d'assurances. Cependant, lorsque c'est légalement possible et lorsqu'il y a une utilité liée au risque concerné, le Groupe rachète certaines exclusions de garantie ; et
- des plafonds de garantie et des franchises, qui sont dimensionnés et revus à chaque échéance en fonction de l'évolution des risques du Groupe.

Le programme d'assurance « dommages » Groupe garantit en priorité les bâtiments, les biens, les frais supplémentaires et les pertes d'exploitation éventuels du Groupe et notamment des centres de production.

À cela, s'ajoutent les expertises menées avec des cabinets spécialisés pour estimer au mieux la valeur réelle des locaux et contenus exploités. Les sites sont régulièrement visités, en moyenne tous les quatre ans, pour que les valeurs déclarées aux assureurs soient le plus possible en adéquation avec les valeurs réelles des biens immobiliers et leur contenu.

Pour certaines entités locales, des polices spécifiques sont mises en place afin de répondre à des obligations légales locales ou afin d'obtenir une couverture locale nécessaire, telles que par exemple les assurances automobiles.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques, par les courtiers et par le Groupe en tant que spécialistes du marché de l'assurance et connaisseurs de l'activité et du risque.

Il bénéficie d'une capacité globale de 130 millions d'euros, par sinistre, avec des niveaux de franchise variables en fonction de la typologie des sites assurés.

Le programme d'assurance de responsabilité civile Groupe couvre l'ensemble des entités du Groupe en garantissant les dommages causés aux tiers dans le cadre de son activité ou du fait des biens/services et produits livrés aux tiers.

Il bénéficie d'une couverture globale de 80 millions d'euros, par sinistre et par an, avec des niveaux de franchise variables en fonction du type de dommage causé aux tiers.

Le programme d'assurance Groupe de responsabilité des dirigeants protège les dirigeants personnes physiques ainsi que la Société, personne morale, dans le cadre des actes de gestion et de direction de la Société.

Un programme flotte automobile pour la France destiné à assurer tous les véhicules pris en propriété et les véhicules légers pris en location longue durée a été mis en place. Chaque entité étrangère dispose de garanties en local.

Plusieurs polices d'assurance transport (Marine Cargo) sont destinées à garantir notamment les marchandises acheminées par route/mer/avion importées par la direction des achats du Groupe ainsi que certaines exportations faites par le Groupe.

## 4.4 PLAN DE VIGILANCE

### 4.4.1 Objet du plan de vigilance

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le plan de vigilance comporte les mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant :

- › des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement ;

- › des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

En toute transparence, le Groupe a choisi de distinguer ces deux périmètres dans la présentation des différentes mesures<sup>(1)</sup> de son plan de vigilance d'ores et déjà mis en œuvre.

### 4.4.2 Cartographie des risques

Les éléments présentés ci-après constituent la réponse du Groupe à la mesure n° 1 : « cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ».

La déclaration de performance extra-financière (voir le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel), est également un vecteur de sensibilisation et un outil de suivi et de contrôle des actions mises en œuvre et des résultats par le biais d'indicateurs de performance.

#### Risques résultant des activités de la Société

Le cycle 2015-2019 en matière de gestion des risques et de contrôle interne a été initié par la remise à jour de la cartographie des risques au niveau du Groupe avec le concours de différentes directions, notamment Ressources Humaines (RH), Qualité, Santé et Environnement (QSE) et achats et approvisionnements. Par le biais de groupes de travail, d'autoévaluations des centres de production, d'analyse de criticité et des éléments maîtrisés, les principaux risques RSE ont été hiérarchisés sous les quatre grands volets : stratégique, opérationnel, financier et de conformité. Cette cartographie est revue annuellement avec les principaux propriétaires des risques. Un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au niveau du Groupe permet de prévenir et de suivre les risques identifiés. La prévention des risques est quant à elle pilotée par chaque propriétaire des risques mettant en œuvre les processus adaptés dont les principales mesures sont détaillées ci-après.

Le groupe Elis a formalisé ses engagements dans le cadre du Code éthique autour des valeurs du Groupe : intégrité, responsabilité et exemplarité dans son environnement commercial, respect de chacun de ses collaborateurs, diminution de son empreinte environnementale et amélioration continue de ses performances.

#### Risques résultant des activités des sous-traitants ou fournisseurs

En octobre 2019, la charte achats responsables et éthiques : IN53, plus souvent intitulée « Code de conduite des fournisseurs » a été complètement révisée. Cette charte reprend les standards imposés par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants en matière de loyauté des pratiques, de droits humains, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement. Ce document, central dans les politiques achats du Groupe, est intégré au système documentaire ISO 9001 de la direction des achats et des approvisionnements. Il est également systématiquement intégré en annexe des contrats-cadres du Groupe. Des audits auprès de nos fournisseurs stratégiques permettent de vérifier son respect et son application. Ce suivi permet de couvrir plus de 90 % du chiffre d'affaires stratégique.

Les mesures déjà en place décrites ci-dessous sont détaillées dans des paragraphes du chapitre 3 détaillant le dispositif et ses résultats.

### 4.4.3 Autres mesures du plan de vigilance

Activités de la Société et de ses filiales

Activités des fournisseurs et sous-traitants

#### Mesure n° 2 :

#### « procédures d'évaluation régulière de la situation, au regard de la cartographie des risques »

- › Signature du *Global Compact* et communication annuelle des résultats obtenus en matière de responsabilité sociétale.
- › Autoévaluation sur le périmètre France des processus notamment RH et sécurité dans le cadre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe.
- › Baromètre social périodique dans 25 pays.
- › Quantification et consolidation annuelle des impacts des sites de production (voir les sections 3.3 et 3.5.2 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Audits d'efficacité énergétique et d'utilisation des ressources périodiques des sites de production (voir les sections 3.3.2 et 3.3.4 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Audits environnementaux systématiques lors des acquisitions de sites de blanchisserie (voir la section 3.3.1 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Identification et évaluation des risques et des processus mis en œuvre pour des activités spécifiques de Elis via la certification du système de management de la qualité ISO 9001.
- › Évaluation amont de tout nouveau fournisseur potentiel au regard des exigences de la charte achats responsables et éthiques (cf. IN53).
- › Référencement conditionné à une évaluation RSE satisfaisante selon une grille d'analyse normée (cf. PR39).
- › Cartographie des fournisseurs de rang 1 et des fournisseurs de rang 2.
- › Détermination des fournisseurs à risque.
- › Évaluation RSE périodique des fournisseurs au regard des exigences de la charte achats responsables et éthiques.
- › Audits RSE par un tiers indépendant des fournisseurs à risque.

(1) L'article L. 225-102-4.-I. du Code de commerce impose un plan de vigilance en cinq mesures.

**Mesure n° 3 :**

**« actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves »**

- › Mise à jour du Code éthique Groupe et diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- › Programme de conformité anti-corruption Groupe et au sein des principales filiales.
- › Évaluation et intégration au dispositif de gestion des risques des actions correctives suite aux résultats des baromètres sociaux (voir la section 3.2.1 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Animation de la politique en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations par des référents diversité et des formations annuelles.
- › Revue et validation annuelle de la politique QHSE & énergétique et des objectifs chiffrés associés par le Président du directoire.
- › Revue annuelle du plan d'actions prioritaires de prévention (voir la section 3.2.3 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Programme de prévention incendie en partenariat avec l'assureur du Groupe.
- › Formations annuelles aux bonnes pratiques environnementales à tous les nouveaux responsables techniques (voir la section 3.3.1 du chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel).
- › Objectifs annuels de réduction de l'impact sur les ressources (eau, énergie).
- › Référencement soumis à une triple validation selon une procédure écrite (demandeur, responsable achats du segment et Directeurs achats) et à la signature systématique et contractuelle de la charte achats responsables et éthiques par tout nouveau fournisseur.
- › Encadrement strict du recours à la sous-traitance conditionné à un accord écrit du Groupe.
- › Formation des acheteurs aux principes de la charte et aux procédures d'évaluation fournisseurs.
- › Implication des fournisseurs dans l'atteinte des objectifs de performance notamment environnementaux.

**Mesure n° 4 :**

**« mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans la Société »**

- › Canaux de signalement constitués par les réseaux d'interlocuteurs RH, Sécurité et Environnement.
- › En cas d'incident, les directions RH et QSE sont garantes de la définition des actions correctives à mettre en œuvre et de la mise en place de mesures de prévention sur le long terme.
- › Devoir de vigilance et d'alerte des représentants du personnel auprès de la direction des ressources humaines.
- › Procédure de réception et de traitement des alertes associée à la mise en place d'un dispositif d'alerte.
- › Centralisation et harmonisation des services achats et déploiement d'outils de suivi sur toute la chaîne de valeur.
- › Pérennisation de la relation fournisseurs par le biais des acheteurs « Corporate » et « Locaux » avec notamment l'animation de leurs communautés de fournisseurs et l'instauration d'un dialogue régulier.
- › Devoir d'information des fournisseurs de tout incident pouvant avoir un impact sur le service Elis ou les produits livrés.

**Mesure n° 5 :**

**« dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité »**

- › Revue annuelle par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne et les directions concernées des actions mise en œuvre suite aux autoévaluations des sites de production.
- › Audit interne par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne des incontournables « sécurité ».
- › 40 visites sécurité par an dans le cadre du programme assureur.
- › Suivi d'indicateurs de pilotage relatifs à la performance et à la conformité environnementale.
- › Plans d'actions et d'amélioration définis suite aux résultats des audits et visites internes ou externes, ainsi que des baromètres sociaux.
- › Accompagnement des opérationnels dans leur plan de progrès par les fonctions supports (RH, QSE...).
- › Plan d'actions définis suite aux résultats des audits externes selon les non-conformités critiques et majeures identifiées (cf. PR40).
- › Délais de mise en conformité imposés par la direction.
- › Réalisation d'audits de suivi systématiques en cas de non-conformité (cf. PR40).
- › Déréférencement en cas de non-respect des mesures correctives nécessaires.
- › Bilan économique annuel de l'activité permettant de mesurer le taux de couverture des fournisseurs en matière de RSE (cf. PR40).

## 4.4.4 Actions mises en œuvre en 2019

En 2019, le Groupe a poursuivi les actions décrites ci-dessus dans sa démarche d'amélioration continue et de maîtrise des risques. Du fait de l'intégration de Berendsen, le Groupe a standardisé et mis en œuvre des mesures de vigilance uniformisées dans l'ensemble des pays.

Ainsi, le processus d'évaluation et de maîtrise des risques de nos fournisseurs est à présent mis en œuvre sur l'ensemble de nos fournisseurs.

L'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre et notamment les programmes de prévention environnementaux, de santé et de sécurité et de maîtrise des risques industriels, ainsi que les mesures permettant d'assurer un dialogue social constant, est détaillée et explicitée au chapitre 3.





# 5

## Commentaires sur l'exercice 2019

<b>5.1</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019</b> <small>RFA</small>	<b>144</b>	<b>5.6</b>	<b>INVESTISSEMENTS FUTURS</b> <small>RFA</small>	<b>153</b>
5.1.1	Acquisitions et cessions importantes	144	<b>5.7</b>	<b>ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b> <small>RFA</small>	<b>153</b>
5.1.2	Financement	144	<b>5.8</b>	<b>RÉSULTATS ET ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA SOCIÉTÉ ELIS</b> <small>RFA</small>	<b>153</b>
<b>5.2</b>	<b>RÉSULTATS DU GROUPE</b> <small>RFA</small>	<b>144</b>	<b>5.9</b>	<b>RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b> <small>RFA</small>	<b>154</b>
5.2.1	Indicateurs clés de performance	144	<b>5.10</b>	<b>INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET FISCALES DE LA SOCIÉTÉ</b> <small>RFA</small>	<b>154</b>
5.2.2	Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de l'EBITDA par secteur opérationnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	144	5.10.1	Prises de participations significatives sur le territoire français	154
5.2.3	Analyse du compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	146	5.10.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	154
5.2.4	Trésorerie et capitaux propres du Groupe	148	5.10.3	Informations sur les charges non déductibles fiscalement	155
5.2.5	Besoins de financement et structure de financement	150	5.10.4	Informations sur les délais de paiement des clients et des fournisseurs	155
5.2.6	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	150	5.10.5	Dividendes	155
<b>5.3</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b> <small>RFA</small>	<b>152</b>	5.10.6	Autres informations	155
<b>5.4</b>	<b>DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS</b>	<b>152</b>			
<b>5.5</b>	<b>PERSPECTIVES</b> <small>RFA</small>	<b>153</b>			

## 5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019 RFA

### 5.1.1 Acquisitions et cessions importantes

Les acquisitions importantes finalisées au cours de l'exercice sont :

- Curantex en Allemagne ;
- Metropolitana en Colombie ;
- A-Vask au Danemark ;
- Lloguer Textil en Espagne ;
- Blesk InCare en Russie ;
- Carpeting Entrémattor en Suède.

Par ailleurs, le Groupe a obtenu au cours de l'exercice l'accord de la CCPC (*Competition and Consumer Protection Commission*) pour finaliser l'autorisation d'achat de Kings Laundry en Irlande, sous conditions de mise en place de dispositions juridiques obligatoires par Elis, relatives à la cession de quelques contrats santé.

Enfin, le groupe a finalisé la cession de l'activité Clinical Solutions au Royaume-Uni.

De plus amples informations sur ces opérations figurent aux notes 2.4, 2.5. et 2.6. des comptes consolidés 2019 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

### 5.1.2 Financement

Le Groupe a procédé à divers refinancements au cours de l'exercice tel que décrit à la note 2.8 des comptes consolidés 2019.

## 5.2 RÉSULTATS DU GROUPE RFA

Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées.

### 5.2.1 Indicateurs clés de performance

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 281,8</b>	<b>3 133,3</b>	<b>+ 4,7 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1 103,0</b>	<b>985,6</b>	<b>+ 11,9 %</b>
% du CA	33,6 %	31,5 %	+ 210 pbs
<b>EBIT</b>	<b>454,9</b>	<b>426,4</b>	<b>+ 6,7 %</b>
% du CA	13,9 %	13,6 %	+ 30 pbs
<b>Résultat net courant</b>	<b>256,1</b>	<b>224,3</b>	<b>+ 14,2 %</b>
<b>Free cash-flow</b>	<b>247,5</b>	<b>153,7</b>	<b>+ 61,0 %</b>
<b>Endettement financier net fin de période</b>	<b>3 372,1</b>	<b>3 357,7</b>	
<b>TOTAL NET LEVERAGE</b>	<b>3,2 x</b>	<b>3,3 x</b>	

### 5.2.2 Analyse des produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires) et de l'EBITDA par secteur opérationnel pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018	Variation	Variation organique
France	1 065,7	1 032,8	+ 3,2 %	+ 3,2 %
Europe centrale	731,0	682,1	+ 7,2 %	+ 2,8 %
Scandinavie et Europe de l'Est	507,0	483,8	+ 4,8 %	+ 3,7 %
Royaume-Uni et Irlande	396,1	397,8	- 0,4 %	- 1,2 %
Europe du Sud	298,2	268,0	+ 11,2 %	+ 7,4 %
Amérique latine	262,5	247,7	+ 6,0 %	+ 7,1 %
Autres	21,4	21,0	+ 1,7 %	+ 1,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 281,8</b>	<b>3 133,3</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>+ 3,3 %</b>

## France

En 2019, la croissance organique en France atteint + 3,2 %. Tous nos marchés sont bien orientés grâce à une amélioration de la rétention de nos clients, dont l'activité est bonne.

## Europe centrale

En 2019, la croissance organique est de + 2,8 %, principalement tirée par la très bonne dynamique commerciale en Pologne et aux Pays-Bas. L'Allemagne enregistre une croissance organique de plus de + 1,5 %, tirée par le segment du Vêtement professionnel, malgré une économie en léger ralentissement.

## Scandinavie & Europe de l'Est

En 2019, la bonne dynamique se poursuit en Scandinavie & Europe de l'Est où le chiffre d'affaires affiche une croissance organique de près de + 3,7 %. Cette bonne performance s'explique notamment par une croissance solide en Linge plat en Suède et au Danemark et le développement du Vêtement professionnel en Europe de l'Est. Par ailleurs, la variation des taux de change a un effet négatif de - 1,8 % sur l'année.

## Royaume-Uni & Irlande

En 2019, le chiffre d'affaires organique de la zone Royaume-Uni & Irlande est en légère baisse de - 1,2 %, notamment en raison de la réduction de l'activité d'un client important de la grande distribution. Les indicateurs opérationnels sont néanmoins en amélioration, que ce soit en Hôtellerie-Restaurant, où l'attention est portée sur l'augmentation des prix, ou en Vêtement professionnel, où des efforts sont déployés pour améliorer le taux de rétention des clients.

## Europe du Sud

En 2019, la croissance du chiffre d'affaires en Europe du Sud est de + 11,2 %, avec une croissance organique de + 7,4 %. Cette très bonne performance s'explique par l'effet des hausses de prix en Espagne dans un contexte de forte augmentation du coût de la main-d'œuvre, par une très bonne dynamique commerciale sur le segment du Vêtement professionnel dans les pays de la zone, et par une bonne activité en Linge plat au Portugal.

## Amérique latine

En 2019, le chiffre d'affaires organique en Amérique latine est en croissance de + 7,1 %, tirée par le développement de l'externalisation en Santé et en Vêtement professionnel, notamment au Brésil, tout en maintenant un taux d'attrition limité. Par ailleurs, l'impact des acquisitions est de + 1,7 % et l'effet de change est de - 2,9 %.

## EBITDA

(en millions d'euros)	2019	2018	Variation
<b>France</b>	<b>406,1</b>	<b>362,0</b>	<b>+ 12,2 %</b>
En % du chiffre d'affaires	38,0 %	35,0 %	+ 300 pb
<b>Europe centrale</b>	<b>231,8</b>	<b>209,9</b>	<b>+ 10,4 %</b>
En % du chiffre d'affaires	31,6 %	30,6 %	+ 100 pb
<b>Scandinavie &amp; Europe de l'Est</b>	<b>196,2</b>	<b>181,0</b>	<b>+ 8,4 %</b>
En % du chiffre d'affaires	38,7 %	37,4 %	+ 130 pb
<b>Royaume-Uni &amp; Irlande</b>	<b>113,5</b>	<b>105,3</b>	<b>+ 7,8 %</b>
En % du chiffre d'affaires	28,6 %	26,4 %	+ 220 pb
<b>Europe du Sud</b>	<b>85,9</b>	<b>71,0</b>	<b>+ 21,0 %</b>
En % du chiffre d'affaires	28,8 %	26,4 %	+ 240 pb
<b>Amérique latine</b>	<b>79,7</b>	<b>66,7</b>	<b>+ 19,5 %</b>
En % du chiffre d'affaires	30,4 %	26,9 %	+ 350 pb
<b>Autres</b>	<b>(10,2)</b>	<b>(10,3)</b>	<b>-1,0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 103,0</b>	<b>985,6</b>	<b>+ 11,9 %</b>
En % du chiffre d'affaires	33,6 %	31,5 %	+ 210 pb

« Autres » inclut les Entités manufacturières et les Holdings.  
Les pourcentages de variation sont calculés sur la base des valeurs exactes.

En 2019, avec un EBITDA de 1 032,7 millions d'euros, la marge d'EBITDA du Groupe (hors impact IFRS 16) reste stable à 31,5 %. La marge d'EBITDA incluant l'impact IFRS 16 est de 33,6 %, en hausse de +210 pb à 1 103,0 millions d'euros.

## France

En 2019, la marge d'EBITDA est en progression de + 70 pb à 35,7 % du chiffre d'affaires (hors impacts IFRS 16) et à 38,0 % du chiffre d'affaires en normes IFRS. L'environnement de prix est favorable et nous enregistrons une amélioration du taux de rétention de nos clients ainsi que de nouveaux gains de productivité.

## Europe centrale

En 2019, la marge d'EBITDA s'établit à 29,6 % du chiffre d'affaires (hors impact IFRS 16) et à 31,6 % du chiffre d'affaires en normes IFRS.

L'Allemagne connaît un léger repli de ses marges en raison de l'activité Santé, qui peine à répercuter l'inflation salariale dans un marché encore fragmenté, ainsi que du mix de croissance, les acquisitions de l'année ayant été principalement réalisées dans ce secteur.

## Scandinavie & Europe de l'Est

En 2019, la marge d'EBITDA reste élevée à 36,6 % du chiffre d'affaires (hors impact IFRS 16) et à 38,7 % du chiffre d'affaires en normes IFRS. La dynamique commerciale est très bonne dans la zone mais la marge est pénalisée par un double effet mix : (i) les pays qui tirent la croissance de la zone avec des croissances organiques allant jusqu'à deux chiffres ne sont pas les plus profitables de la zone et (ii) la croissance est tirée par le Linge plat en Suède, au Danemark et en Finlande créant un effet mix produit négatif sur les marges.

## Royaume-Uni & Irlande

En 2019, la marge d'EBITDA diminue d'environ - 60 pb à 25,8 % du chiffre d'affaires (hors impact IFRS 16) et à 28,6 % du chiffre d'affaires en normes IFRS. Cette diminution de la marge s'explique principalement par l'effet mix produit défavorable au Royaume-Uni : la hausse des prix en Hôtellerie-Restauration ne compense pas entièrement les pertes clients en Vêtement professionnel, segment plus rentable. L'attention est donc toujours portée sur le mix produit parallèlement à des indicateurs opérationnels qui évoluent de manière très satisfaisante.

## Europe du Sud

En 2019, la marge d'EBITDA de la région est en amélioration d'environ + 60 pb à 27,0 % du chiffre d'affaires (hors impacts

IFRS 16) et à 28,8 % du chiffre d'affaires en normes IFRS. Cette amélioration traduit d'une part la répercussion des hausses du coût de la main-d'œuvre dans les prix et d'autre part des gains de productivité dans la région. L'essor du marché du Vêtement professionnel que nous continuons à ouvrir en Espagne et au Portugal soutient cette croissance de la marge dans la région.

## Amérique latine

En 2019, la marge d'EBITDA est en amélioration de près de + 190 pb à 28,8 % du chiffre d'affaires (hors impact IFRS 16) et à 30,4 % du chiffre d'affaires en normes IFRS. Cette amélioration traduit la mise en place des bonnes pratiques du modèle Elis dans la zone et des gains de productivité qui en résultent.

## 5.2.3 Analyse du compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le tableau suivant présente certains postes du compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	2019	2018 retraité	Var. euros	Var. %
<b>Produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires)</b>	<b>3 281,8</b>	<b>3 133,3</b>	<b>148,6</b>	<b>+ 4,7 %</b>
Coût du linge, des appareils et des autres consommables	(532,0)	(513,7)	(18,3)	+ 3,6 %
Coûts de traitement	(1 230,4)	(1 171,7)	(58,6)	+ 5,0 %
Coûts de distribution	(538,3)	(514,8)	(23,5)	+ 4,6 %
<b>Marge brute</b>	<b>981,2</b>	<b>933,0</b>	<b>48,2</b>	<b>+ 5,2 %</b>
Frais de vente, généraux et administratifs	(539,6)	(520,0)	(19,6)	+ 3,6 %
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances	0,5	(5,5)	6,0	N/A
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT AUTRES PRODUITS ET CHARGES ET AVANT DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS RECONNUS DANS UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES</b>	<b>442,1</b>	<b>407,5</b>	<b>34,5</b>	<b>+ 8,5 %</b>
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(88,3)	(112,5)	24,2	- 21,5 %
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	-	N/A
Autres produits et charges opérationnels	(18,5)	(49,8)	31,3	- 44,0 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>335,3</b>	<b>245,2</b>	<b>90,0</b>	<b>+ 36,7 %</b>
Résultat financier net	(150,0)	(110,5)	(39,5)	+ 35,7 %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>185,3</b>	<b>134,7</b>	<b>50,6</b>	<b>+ 37,5 %</b>
Charge d'impôt	(47,6)	(51,7)	4,2	- 8,1 %
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	N/A
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>137,7</b>	<b>83,0</b>	<b>54,7</b>	<b>+ 65,9 %</b>
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	4,1	(1,2)	5,3	N/A
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>141,9</b>	<b>81,8</b>	<b>60,1</b>	<b>+ 73,5 %</b>

### Produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires)

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 148,6 millions d'euros (soit + 4,7 %), passant de 3 133,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 3 281,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Cette augmentation du chiffre d'affaires s'explique par un effet périmètre lié aux acquisitions et à la croissance organique. Voir ci-dessus section 5.2.2 du présent chapitre.

### Coûts du linge, des appareils et autres consommables

Les coûts du linge, des appareils et autres consommables ont augmenté de 18,3 millions d'euros (soit + 3,6 %), passant de 513,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 532,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette augmentation résulte principalement de la croissance des amortissements linge en lien avec le développement de l'activité textile (linge plat et vêtement de travail) observés sur toutes nos géographies et des acquisitions.

## Coûts de traitement

Les coûts de traitement ont augmenté de 58,6 millions d'euros (soit + 5,0 %), passant de 1 171,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 1 230,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette augmentation résulte principalement de l'impact de la croissance des activités industrielles (Linge plat et vêtement professionnel).

## Coûts de distribution

Les coûts de distribution ont augmenté de 23,5 millions d'euros (soit + 4,6 %), passant de 514,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 538,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette augmentation est en cohérence avec la progression du chiffre d'affaires.

## Marge brute

La marge brute a augmenté de 48,2 millions d'euros (soit + 5,2 %), passant de 933,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 981,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## Frais de vente, frais généraux et administratifs

Les frais de vente, frais généraux et administratifs ont augmenté de 19,6 millions d'euros (soit + 3,6 %), passant de 520,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 539,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette augmentation résulte principalement de la croissance de l'activité et des augmentations salariales observées sur les pays européens (Allemagne, Espagne, Royaume-Uni) et d'Amérique latine.

## Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises

Le résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises a augmenté de 34,5 millions d'euros (soit + 8,5 %), passant de 407,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 442,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## Amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises

L'amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises a diminué de 24,2 millions d'euros (soit - 21,5 %), passant de 112,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 88,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette diminution s'explique principalement par la fin de l'amortissement des incorporels reconnus lors de l'acquisition du Groupe par Eurazeo en 2007. Les contrats et relations clientèle sont amortis linéairement sur une durée de 4 à 14 ans.

## Perte de valeur sur écarts d'acquisition

Le Groupe n'a constaté aucune perte de valeur des écarts d'acquisitions pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019.

## Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels ont augmenté de 31,3 millions d'euros, passant d'une charge nette de 49,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à une charge nette de 18,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Pour l'exercice 2019, les autres charges sont principalement constituées des coûts connexes aux acquisitions & compléments de prix et des coûts de restructuration, compensés par une reprise de provisions pour litige au Royaume-Uni (voir la note 4.6 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

## Résultat financier

Le résultat financier s'est dégradé de 39,5 millions d'euros passant d'une charge de 110,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à une charge de 150,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, du fait :

- › des charges d'intérêts en augmentation par rapport à l'exercice 2018, du fait des refinancements anticipés des Obligations *High Yield* 2022 et des tranches *term loan* des crédits syndiqués (indemnités de rupture anticipée des Obligations *High Yield* et amortissement accéléré des frais d'émissions d'emprunts notamment) ;
- › de la charge d'intérêts sur passifs locatifs qui apparaît en 2019 du fait de la première application d'IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée ;
- › de l'impact de la résiliation des swaps de taux historiquement adossés à la dette bancaire, intégralement remboursée en octobre 2019.

## Charge d'impôt

La charge d'impôt a diminué de 4,2 millions d'euros, passant de 51,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 47,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ce poste inclut à hauteur de 11,9 millions d'euros de la CVAE en France et de l'impôt régional sur l'activité productive (IRAP) en Italie. La diminution en 2019 s'explique par l'effet combiné de la modification des règles de déduction des charges financières en France et la diminution d'autres différences permanentes, et par la baisse du taux courant et/ou futur d'impôts dans plusieurs pays dont les Pays-Bas et la Suède (voir aussi la note 9 des comptes consolidés au 31 décembre 2019).

## Résultat des activités abandonnées, net d'impôt

Le résultat des activités abandonnées comporte le résultat net d'impôt des activités « Solutions cliniques » et la plus-value de cession au cours de l'exercice 2019 (voir la note 2.5 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

## Résultat net

Le bénéfice net a augmenté de 60,1 millions d'euros, passant de 81,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à 141,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, pour les raisons susmentionnées.

## Résultat net courant

Le résultat net courant ressort à 256,1 millions d'euros en 2019, en augmentation de 14,2 % par rapport à 2018.

## 5.2.4 Trésorerie et capitaux propres du Groupe

### Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	1 018,4	853,3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(715,5)	(704,9)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(311,6)	(168,7)
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(20,4)</b>

### Flux de trésorerie liés à l'activité

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018 retraité
Résultat net consolidé	141,9	81,8
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	1 067,8	945,7
Impôts versés	(76,2)	(76,7)
Variation des stocks	(2,6)	(12,7)
Variation des comptes clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	33,2	(26,4)
Variation des autres actifs	7,6	2,2
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	3,2	7,0
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	(13,4)	16,2
Variation des autres postes	0,2	(3,5)
Avantages du personnel	(1,3)	1,4
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>1 018,4</b>	<b>853,3</b>

La variation des stocks s'explique par l'augmentation des stocks de linges dans les entrepôts centraux.

La variation des comptes clients et autres débiteurs s'explique par l'amélioration des délais de paiement et l'effet favorable du calendrier d'encaissements à fin décembre 2019, en particulier sur les pays nordiques.

La variation des autres passifs s'explique principalement par la diminution des dettes liée aux paiements différés relatifs aux acquisitions (- 8,2 millions d'euros) et des dettes liées aux engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle (- 12,6 millions d'euros) et des dettes sociales compensés par la hausse des postes fournisseurs en lien avec la croissance de l'activité.

### Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2019	2018 retraité
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles	(23,2)	(20,0)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles	0,0	0,4
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles	(659,1)	(634,4)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles	22,0	9,5
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(83,2)	(62,2)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	30,0	1,0
Variation des prêts et avances consentis	(2,0)	0,4
Dividendes reçus des participations associées	0,0	0,1
Subventions d'investissement	0,0	0,1
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(715,5)</b>	<b>(704,9)</b>

Les investissements nets de l'exercice (660,3 millions d'euros) recouvrent les investissements industriels, informatiques et d'articles loués (linge et appareils HBE).

Ils sont en augmentation en lien avec l'augmentation du chiffre d'affaires et se sont maintenus à un niveau de 20 % du chiffre d'affaires.

Les acquisitions de filiales correspondent aux acquisitions réalisées tout au long de l'exercice 2019 (voir note 2.4 des comptes consolidés).

Le tableau ci-dessous présente les encaissements/décaissements pour les exercices 2018 et 2019 :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Achats de linge	(437,8)	(416,7)
Achats d'autres articles en location-entretien	(33,7)	(30,6)
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(210,8)	(187,1)
Cessions d'actifs	22,0	9,9
Subventions d'investissement	0,0	0,1
<b>DÉCAISSEMENTS/ENCAISSEMENTS LIÉS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES</b>	<b>(660,3)</b>	<b>(644,3)</b>

## Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe liés aux opérations de financement pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 :

(en millions d'euros)	Au 31 décemb,5re	
	2019	2018 retraité
Augmentation de capital	6,6	9,0
Actions propres	1,5	(11,1)
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice	(81,2)	(81,1)
Variation de l'endettement <sup>(a)</sup>	(34,6)	(1,1)
› Encaissements liés aux nouveaux emprunts	2 392,0	1 684,1
› Remboursement d'emprunts	(2 426,5)	(1 685,2)
Paiements de passifs locatifs - principal (2018 : Paiements au titre des locations-financements)	(73,3)	(3,0)
Intérêts financiers nets versés (y compris intérêts sur passifs locatifs)	(110,7)	(55,2)
Autres flux liés aux opérations de financement	(20,0)	(26,4)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(311,6)</b>	<b>(168,7)</b>

(a) Variation nette des lignes de crédit.

Conformément à la norme IFRS 16, les paiements locatifs, antérieurement présentés dans les flux des activités opérationnelles sont désormais présentés en flux de financement, ventilés entre les intérêts (comptabilisés en charges financières) et les remboursements de principal (présentés sur une ligne séparée).

## Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe se sont élevés respectivement à 2 866,8 millions d'euros et 2 955,8 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019. L'évolution des capitaux propres du Groupe au cours de l'exercice 2019

s'explique principalement par le résultat de l'exercice et par la distribution de réserves (primes d'émission) réalisée à l'issue de l'assemblée générale annuelle.

## Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan du Groupe sont présentés en notes 2.6 et 8.9 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## 5.2.5 Besoins de financement et structure de financement

### Besoins de financement

Les principaux besoins de financement du Groupe sont ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement (notamment les acquisitions et les achats de linge), et la couverture de ses charges financières.

La principale source de liquidités régulière du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie liés à ses activités opérationnelles. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra des performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe utilise ses différentes sources de financement, sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est principalement libellée en euros. Les principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe sont :

### Investissements industriels et textiles

Une partie des flux de trésorerie du Groupe est affectée au financement des dépenses d'investissement du Groupe, qui se répartissent (hors acquisitions) entre les catégories suivantes :

- les dépenses d'investissements industriels qui comprennent les investissements dans :
  - les immobilisations incorporelles (principalement relatifs aux systèmes de technologie et de l'information),
  - les investissements dans les immobilisations corporelles : grands projets (terrain et construction), véhicules (camions, véhicules légers, chariots), installations et matériels (machines de lavage, services généraux...). Ils comprennent donc à la fois des investissements de croissance (que ce soit pour de nouvelles usines ou des augmentations de capacité) et de maintenance (remplacement des matériels) ;
- les investissements dans les appareils sanitaires ; et
- les dépenses d'investissement dans le linge qui varient selon le rythme des mises en place de linge chez les clients du Groupe, puisque l'essentiel des clients bénéficie de contrats de location-entretien. Ainsi, les investissements de croissance constituent une part très importante de ces investissements en raison de la dotation initiale nécessaire à la mise en place d'un nouveau client.

Les dépenses brutes d'investissements historiques (avant subvention) du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019 (hors acquisitions) se sont élevées respectivement à 481,9 millions d'euros, 654,4 millions d'euros et 682,3 millions d'euros et se répartissent dans tous les pays du Groupe.

## 5.2.6 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

### Croissance organique

La croissance organique du chiffre d'affaires (produits de l'activité ordinaire) du Groupe est calculée en excluant (i) les effets des changements de périmètre de consolidation des « acquisitions importantes » et des « cessions importantes » (telles que définies dans le document de base) réalisées pendant chacune des périodes comparées ainsi que (ii) l'effet de la variation des taux de change.

Les investissements nets ont représenté environ 20 % du chiffre d'affaires en 2019, conformément au plan de rattrapage que le Groupe avait communiqué pour les années 2017-2018-2019. Le niveau normatif des investissements se situe pour sa part, autour de 18 %.

### Acquisitions

Le marché européen de la location-entretien d'articles textiles et d'équipements HBE reste relativement fragmenté et il existe des opportunités intéressantes de consolidation dans les pays étrangers dans lesquels le Groupe opère déjà.

Pour les acquisitions hors de France, le Groupe évalue les marchés pertinents d'autres pays étrangers pour y réaliser des acquisitions ciblées. Pour ce faire, le Groupe se fonde notamment sur les indicateurs suivants : la sécurité des affaires, la géopolitique, la population, le PIB par habitant, la croissance du PIB, le secteur du tourisme, le secteur de la santé et la présence d'entreprises internationales en tant que clients potentiels. L'objectif du Groupe est de devenir dans chacun des pays où il opère l'un des prestataires de services leader pour chacun des types de clients du Groupe.

Au cours des derniers exercices, le Groupe a réalisé de nombreuses acquisitions (cf. chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel, note 2.4 « Évolutions du périmètre de consolidation » des comptes consolidés pour une description des acquisitions au titre des exercices 2019 et 2018).

### Intérêts financiers versés

Le Groupe a versé des intérêts financiers (nets des produits financiers) respectivement de 55,2 millions d'euros et 110,7 millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019. Cette hausse s'explique par plusieurs éléments : d'une part l'effet calendaire favorable du versement annuel du coupon des obligations double tranche émises en février 2018 pour un montant total de 1 milliard d'euros, et d'autre part par les flux non récurrents liés aux opérations de refinancement réalisées au cours de l'année 2019, notamment les indemnités de rupture anticipée des Obligations *High Yield* et la soule de résiliation des swaps de taux historiquement adossés à la dette bancaire.

### Structure de financement

Le tableau figurant à la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe présente la composition de l'endettement financier brut du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019. La politique de financement est décrite à la note 8.1 des comptes consolidés du Groupe.

### EBITDA, EBIT

La définition de l'EBITDA et de l'EBIT sont données à la note 3.2. Information sectorielle - résultat des comptes consolidés du Groupe figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

## Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat net en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>137,7</b>	<b>83,0</b>
Dotation aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises <sup>(a)</sup>	70,7	86,6
Charge IFRS 2 <sup>(a)</sup>	10,6	15,6
Amortissement accéléré des frais d'émission d'emprunts <sup>(a)</sup>	12,2	2,6
Coûts de refinancement	4,5	-
Débouclage des swaps	12,9	-
Autres charges et produits (non courant) comprenant :	7,5	36,4
› Reprise de provisions pour litige	(11,6)	(0,6)
› Coûts liés aux acquisitions <sup>(a)</sup>	6,6	22,3
› Frais de restructuration <sup>(a)</sup>	6,5	22,2
› Autres <sup>(a)</sup>	6,0	(7,5)
<b>RÉSULTAT NET COURANT</b>	<b>256,1</b>	<b>224,3</b>

(a) Net de l'effet impôt.

## Free cash-flow

Le free cash-flow est défini comme l'EBITDA moins ses éléments non cash et diminué de la variation de besoin en fonds de roulement, des achats de linge, des investissements industriels (nets des cessions), de l'impôt payé et des intérêts financiers payés.

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>EBITDA</b>	<b>1 103,0</b>	<b>985,6</b>
Éléments exceptionnels et variations de provisions	(24,4)	(35,5)
Frais d'acquisitions et de cessions	(10,2)	(4,4)
Autres	(0,6)	-
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>1 067,8</b>	<b>945,7</b>
Investissements nets	(660,3)	(644,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	26,9	(15,8)
Intérêts financiers nets versés	(110,7)	(55,2)
Impôts versés	(76,2)	(76,7)
<b>FREE CASH-FLOW</b>	<b>247,5</b>	<b>153,7</b>

## Total Net Leverage

Le Total Net Leverage Ratio correspond au levier d'endettement calculé pour les besoins des covenants bancaires : *Total Net Leverage* = (endettement financier net duquel sont retranchés les comptes courants bloqués de participation des salariés et les intérêts courus non échus, et duquel sont rajoutés les frais d'émissions d'emprunts restants à amortir et les dettes de location-financement telles qu'évaluées sous IAS 17, si la norme avait continué à s'appliquer) / (EBITDA pro forma des acquisitions finalisées au cours des 12 derniers mois et après synergies et excluant l'impact IFRS 16).

La dette nette calculée pour les besoins des covenants bancaires est ainsi de 3 371,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'EBITDA pro forma 2019 du Groupe après synergies et excluant l'impact IFRS 16 s'élève quant à lui à 1 038,0 millions d'euros (égal à l'EBITDA 2019 publié de 1 103,0 millions d'euros ajustés à hauteur de 70,3 millions d'euros afin d'annuler l'impact d'IFRS 16, augmenté de 3,2 millions d'euros afin de tenir compte des acquisitions de l'exercice 2019 comme si ces dernières avaient eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2019 – voir note 2.4 des comptes consolidés) et auquel s'ajoutent 2,0 millions d'euros de synergies potentielles estimées pour 2020.

Le Total Net Leverage Ratio s'élève ainsi au 31 décembre 2019 à 3,2x.

## ROCE

Le rendement des capitaux propres employés (ROCE) avant impôt est un indicateur de performance des investissements :

(en millions d'euros)	2019	2018
<b>EBIT (I)</b>	<b>454,9</b>	<b>426,4</b>
Capitaux employés en début de période (II)	4 770,5	4 738,4
<b>ROCE (AVANT IMPÔT) = (I)/(II)</b>	<b>9,5 %</b>	<b>9,0 %</b>

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	
	2019	2018
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 796,4</b>	<b>7 965,1</b>
Actifs liés aux avantages au personnel	(17,5)	(16,4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(197,0)	(416,4)
Incorporels reconnus lors du dernier LBO du Groupe (nets d'impôts différés)	(1 536,9)	(1 554,9)
<b>SOUS TOTAL (III)</b>	<b>6 045,0</b>	<b>5 977,4</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 796,4</b>	<b>7 965,1</b>
Capitaux propres	(2 868,2)	(2 923,0)
Passifs liés aux avantages au personnel	(99,0)	(100,0)
Emprunts et dettes financières	(3 101,6)	(2 060,9)
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	(453,1)	(1 642,2)
<b>SOUS TOTAL (IV)</b>	<b>1 274,4</b>	<b>1 239,0</b>
<b>Capitaux employés en début de période (II)=(III)-(IV)</b>	<b>4 770,5</b>	<b>4 738,4</b>

## 5.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE RFA

Les événements importants survenus entre la date de clôture et la date d'arrêt des comptes sont décrits dans l'annexe aux notes 2.9 et 12 des comptes consolidés.

## 5.4 DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

Le 9 mars 2020, le Groupe a signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % du groupe allemand Haber. Haber est un groupe familial qui opère deux usines dans l'ouest de l'Allemagne et dont l'activité, en Allemagne et au Luxembourg, est dédiée à la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels pour des clients provenant essentiellement du secteur de la santé, ainsi qu'à l'entretien du linge personnel de résidents de maisons de retraite. Le groupe a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros.

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, la propagation de l'épidémie de Covid-19 dans le monde et les différentes mesures de confinement imposées dans un nombre croissant de pays où nous opérons impactent l'activité d'Elis dans la plupart de ses pays.

En date du 31 mars 2020, Elis a communiqué les éléments ci-dessous sur sa situation :

« Saint Cloud, le 31 mars 2020

Dans le prolongement des dispositions annoncées dans le communiqué du 17 mars dernier, Elis annonce aujourd'hui de nouvelles mesures conservatoires afin de faire face à la baisse significative de son activité.

Afin de pouvoir absorber plus sereinement cette crise, le Groupe a obtenu, à sa demande, un réaménagement (waiver) du test de son covenant bancaire au 30 juin 2020. Ce waiver concerne, d'une part, les deux lignes de crédit renouvelable souscrites auprès d'un pool de banques françaises et européennes relationnelles et, d'autre part, le placement privé de type USPP souscrit auprès d'un pool d'investisseurs américains emmené par Barings. Elis a obtenu qu'aucune commission ne soit payée dans le cadre de l'obtention de ce waiver, ce qui illustre l'excellente relation que le Groupe entretient avec ses prêteurs.

Le Groupe jouit d'une très bonne liquidité et n'a aucune échéance de dette significative avant 2023. Elis a aujourd'hui à disposition plus d'un milliard d'euros de liquidités, sous la forme (i) de deux lignes de crédit renouvelable pour un montant non tiré de 700 millions d'euros et (ii) d'environ 315 millions d'euros de trésorerie.

De plus, afin de renforcer davantage la liquidité du Groupe, le Directoire a décidé :

- après approbation du Conseil de Surveillance, de retirer des résolutions qui seront soumises au vote lors de la prochaine

assemblée générale annuelle la proposition d'une distribution de 0,39€ par action au titre de l'exercice 2019 ;

- la suspension, jusqu'à nouvel ordre, de toute activité M&A. Seuls les processus d'acquisitions en attente de finalisation, pour lesquelles la signature d'un accord a déjà été annoncée, seront menés à leur terme.

Depuis notre communiqué du 17 mars dernier, nous observons, comme attendu, une poursuite de la diminution des volumes traités, liée à l'instauration de mesures de confinements dans un nombre croissant de pays où nous opérons.

En Europe, l'impact sur le chiffre d'affaires est très matériel :

- en Hôtellerie-Restaurant, l'activité de nos clients est quasiment à l'arrêt ;
- nos secteurs Industrie et Commerces & Services enregistrent actuellement une baisse de chiffre d'affaires de l'ordre de 40 % avec, néanmoins, une très bonne résilience de l'industrie pharmaceutique, de l'agro-alimentaire, de l'énergie, des services aux collectivités locales, du traitement des eaux et de la grande distribution notamment ;
- en Santé, l'activité est normale.

En Amérique latine, l'impact sur notre activité sera beaucoup plus limité, les deux-tiers du chiffre d'affaires de la zone étant réalisés avec des clients du secteur de la Santé.

Le manque de visibilité actuel ne nous permet pas, à ce stade, de donner de nouveaux objectifs pour l'année 2020. Les indications transmises le 17 mars restent cependant valables : le Groupe est convaincu de pouvoir limiter l'impact sur l'EBITDA et de réduire significativement son niveau d'investissements. Pour chaque euro de chiffre d'affaires perdu, l'EBITDA sera impacté d'environ 50 centimes, et 20 centimes devraient être économisés sur les investissements.

Elis s'attache à gérer de manière rigoureuse cette crise sans précédent et ses effets immédiats sur son activité, tout en continuant de placer au centre de ses préoccupations opérationnelles la santé de ses collaborateurs et la satisfaction de ses clients. »

La situation décrite dans ce communiqué est toujours à jour à la date du dépôt du document d'enregistrement universel 2019.

## 5.5 PERSPECTIVES **RFA**

Les perspectives d'avenir sont basées sur la stratégie du Groupe, articulée autour de quatre volets :

- › consolidation des positions du Groupe par croissance organique et externe ;
- › ouvrir régulièrement de nouveaux marchés sur de nouvelles géographies et des géographies existantes ;
- › poursuite de l'amélioration de l'excellence opérationnelle du Groupe ;
- › proposer de nouveaux produits et services à un coût marginal limité.

Comme indiqué dans nos communiqués de presse des 17 mars et 31 mars, et conformément aux recommandations de l'AMF, nous réitérons que les objectifs annuels 2020 indiqués le 4 mars dernier (pré-impact Covid 19) sont caducs et que le manque de visibilité ne nous permet pas à ce stade de communiquer sur des objectifs 2020. Toutefois, les indications qui figurent dans nos communiqués de presse du 17 mars et du 31 mars restent valables, à savoir que le Groupe est convaincu de pouvoir limiter l'impact sur l'EBITDA et de réduire son niveau d'investissements. Pour chaque euro de chiffre d'affaires perdu, l'EBITDA sera impacté d'environ 50 centimes, et 20 centimes devraient être économisés sur les investissements.

## 5.6 INVESTISSEMENTS FUTURS **RFA**

Le Groupe entend poursuivre sa politique d'investissement selon les mêmes axes que dans le passé, à savoir, d'une part, les investissements relatifs à son activité courante comprenant les investissements industriels pour maintenir et améliorer son architecture (usines, machines, véhicules de service, informatique et appareils sanitaires en location) et les investissements relatifs aux textiles loués aux clients et, d'autre part, les opportunités de

croissance externe qui présenteront un profil de rendement attractif et répondant aux critères de sa stratégie d'acquisition.

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, à l'exception de son engagement d'acquiescer la société Kings Laundry en Irlande et le groupe Haber en Allemagne, le Groupe n'a pas conclu d'engagements fermes significatifs concernant ses investissements futurs.

## 5.7 ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT **RFA**

Le groupe Elis intègre au sein de ses directions industrielles, marketing et informatiques des ressources en charge d'améliorer de façon continue les processus, produits et services de l'entreprise.

Les activités du Groupe en matière de recherche et développement sont détaillées dans la section Innovation du

chapitre 1<sup>er</sup> du présent document d'enregistrement universel 2019.

La Société n'a aucune activité en matière de recherche et de développement.

## 5.8 RÉSULTATS ET ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA SOCIÉTÉ ELIS **RFA**

La société Elis présente au titre de l'exercice 2019 une perte d'exploitation de (32,2) millions d'euros contre une perte de (29,0) millions d'euros pour 2018. L'augmentation de la perte d'exploitation provient principalement des commissions et frais d'émissions d'emprunts (maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice où ils sont exposés), du fait d'un montant de dette refinancée supérieur à celui de l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à (67,9) millions d'euros contre une perte de (49,0) millions d'euros pour l'année 2018. Cet accroissement est lié au remboursement anticipé des emprunts impliquant le paiement des soultes des swaps d'un total cumulé de (24,4) millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une charge de (6,3) millions d'euros et comprend principalement l'amortissement des frais d'acquisitions de Berendsen.

L'impôt sur les bénéfices est un produit de 36,1 millions d'euros (26,8 millions d'euros en 2018). Il correspond au profit d'intégration fiscale, l'impôt versé par les filiales étant supérieur à l'impôt dû par le groupe fiscal dont Elis est la société mère.

Les capitaux propres de la société Elis s'élèvent à 2 816,9 millions d'euros, en baisse de (139,5) millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018 du fait de la perte de l'exercice et de la distribution de réserves, tels que décrits à la note 5.1 de l'annexe.

## 5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES RFA

Exercices concernés Nature des indications (en euros)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
› capital social	1 140 061 670	1 140 061 670	219 370 207	219 927 545	221 297 797
› nombre d'actions émises	114 006 167	114 006 167	219 370 207	219 927 545	221 297 797
› nombre d'obligations convertibles en actions					
<b>II. Résultat global des opérations effectives</b>					
› chiffre d'affaires hors taxes	1 114 900	1 043 582	566 299	1 005 480	1 005 480
› bénéfices (déficits) avant impôts, amortissements et provisions	(90 884 608)	18 026 719	(85 195 401)	(81 200 450)	(103 380 084)
› impôts sur les bénéfices	24 698 314	33 754 357	27 990 088	26 846 894	36 127 575
› bénéfices (déficits) après impôts, amortissements et provisions	(54 840 383)	15 712 964	(58 908 721)	(64 875 081)	(70 323 741)
› montant des bénéfices distribués	0	0	0	0	0
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
› bénéfices (déficits) après impôts, mais avant dotations aux amortissements et provisions	(0,62)	0,14	(0,26)	(0,37)	(0,47)
› bénéfices (déficits) après impôts, amortissements et provisions	(0,52)	0,14	(0,27)	(0,29)	(0,32)
› dividende versé à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV. Personnel</b>					
› nombre de salariés	3	3	3	2	2
› montant de la masse salariale	4 381 986	1 641 594	2 506 992	3 442 019	3 263 588
› montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale...)	957 449	596 565	716 203	965 034	1 890 025

## 5.10 INFORMATIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET FISCALES DE LA SOCIÉTÉ RFA

### 5.10.1 Prises de participations significatives sur le territoire français

La Société n'a pris aucune participation sur le territoire français au cours de l'exercice.

### 5.10.2 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles

Néant<sup>(1)</sup>.

(1) L'article L. 464-2, I du Code de commerce prévoit que lorsque des injonctions ou des sanctions pour pratiques anticoncurrentielles sont prononcées par l'Autorité de la concurrence, celle-ci peut ordonner l'insertion de sa décision ou de l'extrait de celle-ci dans le rapport de gestion du directoire.

### 5.10.3 Informations sur les charges non déductibles fiscalement

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, la Société :

- › a constaté des charges pour un montant de 21 856 euros de caractère somptuaire non déductible du résultat fiscal au sens de l'article 39-4 du Code général des impôts (lignes WE et WF de la liasse fiscale) ;
- › n'a exclu aucuns frais généraux des charges déductibles fiscalement dans le bénéfice imposable au titre des articles 39-5 et 223 quinquies du Code général des impôts ;
- › a procédé à la réintégration d'un montant de 518 050 euros au titre de la part des jetons de présence excédant le plafond fiscal de 457 euros par membre du conseil.

### 5.10.4 Informations sur les délais de paiement des clients et des fournisseurs

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice (hors factures non parvenues) s'élevait à 1 993 533 euros.

#### FACTURES REÇUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU (TABLEAU PRÉVU AU I DE L'ARTICLE D. 441-4)

Nombre de factures concernées (en milliers d'euros)	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)	Article D. 441 I.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus		0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	13						9					
Montant total des factures concernées TTC	169	155	4	0	10		1 039	547	491	1		
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,52%	0,48%	0,01%		0,03%							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							4,08%	2,15%	1,93%	0,00%		
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre de factures exclues												
Montant total des factures exclues TTC												
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais contractuels ou délais légaux				Délais contractuels : 15 du mois suivant					

### 5.10.5 Dividendes

#### Politique de distribution de dividendes

La Société déterminera le montant d'éventuelles distributions de dividendes futures en prenant en considération divers facteurs, dont notamment les conditions générales de l'activité de la Société et en particulier ses objectifs stratégiques, sa situation financière, les opportunités qu'elle souhaite saisir et les dispositions légalement applicables.

Compte tenu de l'incertitude liée à la crise sanitaire mondiale sans précédent, et afin d'améliorer encore la liquidité du Groupe dans ce contexte difficile, aucun versement ne sera effectuée au titre de l'exercice 2019.

#### Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividende au cours des derniers exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019, mais des sommes prélevées sur son compte de prime d'émission ont été versées au cours desdits exercices.

#### Délai de prescription

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

### 5.10.6 Autres informations

Conformément à l'article L. 232-1 du Code de commerce, il est précisé que la Société n'a pas de succursale à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel.



# 6

## États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 **RFA**

<b>6.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>158</b>	<b>6.3</b>	<b>COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ELIS (SOCIÉTÉ MÈRE)</b>	<b>234</b>
6.1.1	État du résultat consolidé	158	6.3.1	Bilan au 31 décembre 2019	234
6.1.2	État du résultat global consolidé	159	6.3.2	Compte de résultat au 31 décembre 2019	236
6.1.3	État de la situation financière consolidée	160	6.3.3	Annexe	237
6.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	161	<b>6.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>252</b>
6.1.5	Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019	162	<b>6.5</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>255</b>
6.1.6	Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018	162			
6.1.7	Notes explicatives	164			
<b>6.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>231</b>			

## 6.1 COMPTES CONSOLIDÉS

### 6.1.1 État du résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité <sup>(a)</sup>
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>3.1/4.1/4.2</b>	<b>3 281,8</b>	<b>3 133,3</b>
Coût du linge, des appareils et des autres consommables		(532,0)	(513,7)
Coûts de traitement		(1 230,4)	(1 171,7)
Coûts de distribution		(538,3)	(514,8)
<b>Marge brute</b>		<b>981,2</b>	<b>933,0</b>
Frais de vente, généraux et administratifs		(539,6)	(520,0)
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances		0,5	(5,5)
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises</b>	<b>3.2</b>	<b>442,1</b>	<b>407,5</b>
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	4.5	(88,3)	(112,5)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	6.1	-	-
Autres produits et charges opérationnels	4.6	(18,5)	(49,8)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>335,3</b>	<b>245,2</b>
Résultat financier net	8.2	(150,0)	(110,5)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>185,3</b>	<b>134,7</b>
Charge d'impôt	9	(47,6)	(51,7)
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
<b>Résultat des activités poursuivies</b>		<b>137,7</b>	<b>83,0</b>
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	2.5	4,1	(1,2)
<b>Résultat net</b>		<b>141,9</b>	<b>81,8</b>
Attribuables aux :			
› actionnaires de la société mère		142,0	82,2
› participations ne donnant pas le contrôle		(0,2)	(0,4)
Résultat par action (en euros) :			
› de base, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,64 €	0,38 €
› dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,63 €	0,38 €
Résultat par action des activités poursuivies (en euros) :			
› de base, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,63 €	0,38 €
› dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,61 €	0,38 €

(a) Voir note 1.4.

## 6.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité <sup>(a)</sup>
<b>Résultat net</b>		<b>141,9</b>	<b>81,8</b>
Gains/(pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	8.8	(7,4)	(2,9)
Reclassement de la réserve de couverture de flux de trésorerie en compte de résultat	8.8	13,4	2,9
<b>Variation de la réserve de couverture de flux de trésorerie, avant impôt</b>		<b>6,0</b>	<b>0,0</b>
Effets d'impôt	8.8	(2,1)	(0,1)
<b>Variation net du coût de la couverture, avant impôt</b>	<b>8.8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
Effets d'impôt	8.8	(0,1)	(0,2)
<b>Effets des variations des cours des monnaies étrangères - écarts de change nets</b>		<b>8,2</b>	<b>(100,2)</b>
<b>Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net</b>		<b>12,3</b>	<b>(99,9)</b>
<b>Gains/(pertes) actuariels sur plans à prestations définies, avant impôts</b>		<b>(5,8)</b>	<b>4,6</b>
Effets d'impôt		2,2	(0,5)
<b>Autres éléments du résultat global ne pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net</b>		<b>(3,5)</b>	<b>4,1</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>		<b>8,7</b>	<b>(95,8)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>150,6</b>	<b>(14,0)</b>
Attribuables aux :			
› actionnaires de la société mère		150,7	(12,6)
› participations ne donnant pas le contrôle		(0,1)	(1,4)

(a) Voir note 1.4.

La variation de la réserve de couverture résulte de la variation de la juste valeur des dérivés éligibles à la comptabilité de couverture. Cette dernière est détaillée à la note 8.8 « Instruments financiers dérivés et opérations de couverture ».

Les réserves de conversion résultent de la conversion, lors de la consolidation, des actifs et des passifs des sociétés du Groupe exprimés en monnaie étrangère tel que décrit à la note 2.3 « Conversion des monnaies étrangères ».

Les écarts actuariels relatifs à l'évaluation des avantages au personnel correspondent à l'incidence du changement des hypothèses d'évaluation (taux d'actualisation de l'obligation, taux d'augmentation des salaires, taux d'augmentation des retraites et rentabilité attendue des actifs du régime) de l'obligation relative aux régimes à prestations définies.

## 6.1.3 État de la situation financière consolidée

### Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité <sup>(a)</sup>
Écarts d'acquisition	6.1	3 801,3	3 745,7
Immobilisations incorporelles	6.2	866,7	925,2
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	6.4	411,4	-
Immobilisations corporelles	6.3	1 993,6	1 907,0
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
Autres participations		0,2	0,2
Autres actifs non courants	8.7	69,0	67,7
Actifs d'impôt différé	9	24,4	56,5
Actifs liés aux avantages au personnel	5.3	32,1	17,5
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>7 198,7</b>	<b>6 719,8</b>
Stocks	4.7	125,1	120,2
Actifs sur contrats	4.3	36,2	31,7
Clients et autres débiteurs	4.4	632,9	649,5
Actifs d'impôt exigibles		11,8	10,4
Autres actifs	4.9	21,1	26,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.4/8.5	172,3	197,0
Actifs détenus en vue de la vente	2.5	0,7	41,7
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>999,9</b>	<b>1 076,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>8 198,6</b>	<b>7 796,4</b>

(a) Voir note 1.4.

### Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité <sup>(a)</sup>
Capital émis	10.1	221,3	219,9
Primes liées au capital	10.1/10.2	2 646,4	2 943,9
Réserves sur actions propres		(10,1)	(11,4)
Autres réserves		6,8	0,7
Résultats accumulés non distribués		290,3	(77,7)
Autres composantes des capitaux propres		(198,9)	(208,7)
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>		<b>2 955,8</b>	<b>2 866,8</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	2.7	<b>0,8</b>	<b>1,4</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>2 956,7</b>	<b>2 868,2</b>
Provisions	7.1	83,3	93,5
Passifs liés aux avantages au personnel	5.3	119,1	99,0
Emprunts et dettes financières	8.3/8.5	3 116,3	3 101,6
Passifs d'impôt différés	9	316,7	370,9
Passifs locatifs	6.4	342,5	-
Autres passifs non courants	8.7	11,3	15,3
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>3 989,2</b>	<b>3 680,3</b>
Provisions - part à moins d'un an	7.1	17,0	23,2
Dettes d'impôt exigible		23,7	23,9
Fournisseurs et autres créditeurs	4.8	290,2	274,5
Passifs sur contrats	4.3	71,5	68,3
Passifs locatifs - part à moins d'un an	6.4	63,6	-
Autres passifs	4.9	358,8	381,6
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	8.3/8.5	428,1	453,1
Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	2.5	-	23,3
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>1 252,8</b>	<b>1 247,9</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>8 198,6</b>	<b>7 796,4</b>

(a) Voir note 1.4.

## 6.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 retraité <sup>(a)</sup>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>141,9</b>	<b>81,8</b>
Charge d'impôt	2.5/9	48,3	51,4
Résultat financier net	2.5/8.2	150,1	110,3
Paiements en actions		11,0	13,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	4.5	721,2	663,0
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	4.5	(0,4)	(0,3)
Plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		2,4	6,9
Autres		(6,7)	19,5
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT</b>		<b>1 067,8</b>	<b>945,7</b>
Variation des stocks	4.7	(2,6)	(12,7)
Variation des clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	4.4	33,2	(26,4)
Variation des autres actifs	4.9	7,6	2,2
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	4.8	3,2	7,0
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	4.9	(13,4)	16,2
Variation des autres postes		0,2	(3,5)
Avantages au personnel		(1,3)	1,4
Impôts versés		(76,2)	(76,7)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>1 018,4</b>	<b>853,3</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(23,2)	(20,0)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		0,0	0,4
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(659,1)	(634,4)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		22,0	9,5
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	2.4	(83,2)	(62,2)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		30,0	1,0
Variation des prêts et avances consentis		(2,0)	0,4
Dividendes reçus des participations associées		0,0	0,1
Subventions d'investissement		0,0	0,1
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(715,5)</b>	<b>(704,9)</b>
Augmentation de capital	10.1/2.7	6,6	9,0
Actions propres		1,5	(11,1)
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice			
› versés aux actionnaires de la société mère		(81,2)	(81,0)
› versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-	(0,1)
Variation de l'endettement <sup>(b)</sup>	8.3	(34,6)	(1,1)
› encaissements liés aux nouveaux emprunts	8.3	2 392,0	1 684,1
› remboursement d'emprunts	8.3	(2 426,5)	(1 685,2)
Paiements de passifs locatifs – principal (2018 : Paiements au titre des locations-financements)	6.4	(73,3)	(3,0)
Intérêts financiers nets versés (y compris intérêts sur passifs locatifs)		(110,7)	(55,2)
Autres flux liés aux opérations de financement		(20,0)	(26,4)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(311,6)</b>	<b>(168,7)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>(8,7)</b>	<b>(20,4)</b>
Trésorerie à l'ouverture		179,1	203,0
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie		0,4	(3,6)
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>8.4</b>	<b>170,8</b>	<b>179,1</b>

(a) Voir note 1.4.

(b) Variation nette des lignes de crédit.

## 6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Note	Capital émis	Primes liées au capital	Réserve sur actions propres	Autres réserves
<b>Solde au 31 décembre 2018 (retraité<sup>(a)</sup>)</b>		<b>219,9</b>	<b>2 943,9</b>	<b>(11,4)</b>	<b>0,7</b>
Première application d'IFRS 16					
Première application d'IFRIC 23					
<b>Solde ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>		<b>219,9</b>	<b>2 943,9</b>	<b>(11,4)</b>	<b>0,7</b>
Augmentations de capital en numéraire	10.1	0,6	6,1	-	-
Distributions aux actionnaires	10.2	-	(81,4)	-	-
Émission de titres convertibles		-	-	-	-
Paiements en actions		-	-	-	-
Mouvements sur actions propres		-	-	1,3	-
Acquisition de minoritaires sans changement du contrôle		-	-	-	-
Cessions de filiales - minoritaires		-	-	-	-
Autres variations	10.1	0,8	(222,2)	-	6,1
<b>Résultat net de la période</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>		<b>221,3</b>	<b>2 646,4</b>	<b>(10,1)</b>	<b>6,8</b>

(a) Voir note 1.4.

## 6.1.6 Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Note	Capital émis	Primes liées au capital	Réserves sur actions propres	Autres réserves
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>		<b>219,4</b>	<b>3 025,7</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,7</b>
Première application d'IFRS 15 (net de l'effet impôt)					
Première application d'IFRS 9 (net de l'effet impôt)					
<b>Solde ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>		<b>219,4</b>	<b>3 025,7</b>	<b>(0,7)</b>	<b>0,7</b>
Augmentations de capital en numéraire	2.7	-	-	-	-
Distributions aux actionnaires	10.2	-	(81,0)	-	-
Émission de titres convertibles		-	-	-	-
Paiements en actions		-	-	-	-
Mouvements sur actions propres		-	-	(10,8)	-
Acquisition de minoritaires sans changement du contrôle		-	-	-	-
Acquisitions de filiales - minoritaires		-	-	-	-
Autres variations		0,6	(0,8)	0,1	(0,0)
<b>Résultat net de la période</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-	-
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Solde au 31 décembre 2018 (retraité)</b>		<b>219,9</b>	<b>2 943,9</b>	<b>(11,4)</b>	<b>0,7</b>

Résultats accumulés non distribués	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Réserve de coût de couverture	Réserves de conversion	Composante « capitaux propres » des obligations convertibles	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
(77,7)	(5,6)	0,3	(241,3)	37,8	2 866,8	1,4	2 868,2
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
(77,7)	(5,6)	0,3	(241,3)	37,8	2 866,8	1,4	2 868,2
(0,0)	-	-	-	-	6,6	-	6,6
0,2	-	-	-	-	(81,2)	-	(81,2)
-	-	-	-	-	-	-	-
11,0	-	-	-	-	11,0	-	11,0
-	-	-	-	-	1,3	-	1,3
3,0	-	-	(2,5)	-	0,5	(0,5)	0,0
-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
215,3	-	-	-	-	0,0	-	0,0
<b>142,0</b>	-	-	-	-	<b>142,0</b>	<b>(0,2)</b>	<b>141,9</b>
<b>(3,5)</b>	<b>3,9</b>	<b>0,2</b>	<b>8,1</b>	-	<b>8,7</b>	<b>0,1</b>	<b>8,7</b>
<b>138,5</b>	<b>3,9</b>	<b>0,2</b>	<b>8,1</b>	-	<b>150,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>150,6</b>
<b>290,3</b>	<b>(1,6)</b>	<b>0,6</b>	<b>(235,7)</b>	<b>37,8</b>	<b>2 955,8</b>	<b>0,8</b>	<b>2 956,7</b>
(198,9)							

Résultats accumulés non distribués	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Réserve de coût de couverture	Réserves de conversion	Composante « capitaux propres » des obligations convertibles	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
(213,7)	(5,5)	-	(143,6)	37,8	2 920,2	2,9	2 923,0
22,6	-	-	-	-	22,6	-	22,6
10,8	-	-	-	-	10,8	-	10,8
<b>(180,3)</b>	<b>(5,5)</b>	-	<b>(143,6)</b>	<b>37,8</b>	<b>2 953,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2 956,4</b>
8,2	-	-	-	-	8,2	0,8	9,0
(0,1)	-	-	-	-	(81,0)	(0,1)	(81,1)
-	-	-	-	-	-	-	-
13,0	-	-	-	-	13,0	-	13,0
-	-	-	-	-	(10,8)	-	(10,8)
(13,3)	-	-	1,4	-	(11,9)	(0,8)	(12,7)
-	-	-	-	-	-	(0,0)	(0,0)
8,4	(0,0)	-	-	-	8,3	(0,0)	8,3
<b>82,2</b>	-	-	-	-	<b>82,2</b>	<b>(0,4)</b>	<b>81,8</b>
4,1	(0,1)	0,3	(99,2)	-	(94,8)	(1,0)	(95,8)
<b>86,3</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,3</b>	<b>(99,2)</b>	-	<b>(12,6)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(14,0)</b>
<b>(77,7)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>0,3</b>	<b>(241,3)</b>	<b>37,8</b>	<b>2 866,8</b>	<b>1,4</b>	<b>2 868,2</b>
(208,7)							

## 6.1.7 Notes explicatives

Elis est un prestataire multi-services international, qui fournit des solutions de location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être, présent en Europe et en Amérique latine. Le Groupe livre des centaines de milliers de clients de toutes tailles dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la santé, de l'industrie, du commerce et des services. Elis est une société anonyme de droit français à directoire et conseil de surveillance, cotée sur le marché

Euronext à Paris, dont le siège social est situé au 5, boulevard Louis-Loucheur, 92210 Saint-Cloud, France.

Les présents comptes consolidés IFRS relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le directoire le 3 mars 2020 et ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 2 mars 2020 et par le conseil de surveillance du 3 mars 2020.

### SOMMAIRE DE NOTES

<b>Note 1</b>	Principes comptables .....	165	<b>Note 8</b>	Financement et instruments financiers .....	207
<b>Note 2</b>	Périmètre de consolidation et faits caractéristiques de l'exercice .....	172	<b>Note 9</b>	Impôts sur les résultats .....	221
<b>Note 3</b>	Information sectorielle .....	179	<b>Note 10</b>	Capitaux propres et résultat par action .....	223
<b>Note 4</b>	Données opérationnelles .....	181	<b>Note 11</b>	Informations relatives aux parties liées .....	224
<b>Note 5</b>	Charges et avantages du personnel .....	187	<b>Note 12</b>	Événements postérieurs à la date de clôture .....	230
<b>Note 6</b>	Immobilisations incorporelles et corporelles .....	196	<b>Note 13</b>	Honoraires des commissaires aux comptes .....	230
<b>Note 7</b>	Provisions et passifs éventuels ...	203			

## NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

### 1.1 Base de préparation

Les comptes consolidés du groupe Elis comprennent les comptes de la société Elis et de ses filiales. Le groupe Elis désigne la société Elis, société mère du groupe Elis et les sociétés du périmètre de consolidation (cf. note 2 « Périmètre de consolidation et faits caractéristiques de l'exercice » et note 11 « Informations relatives aux parties liées »).

Les comptes consolidés sont établis selon le principe de continuité d'exploitation, et selon la convention du coût historique à l'exception principalement :

- › des instruments financiers dérivés et des actifs compensatoires, passifs éventuels et passifs financiers représentatifs d'un

ajustement de prix, reconnus dans un regroupement d'entreprises, qui sont évalués à la juste valeur ;

- › des passifs (actifs) liés aux avantages au personnel, qui sont évalués à la juste valeur des actifs des plans à laquelle est retranchée la valeur actuelle des obligations à prestations définies, tels que limités par la norme IAS 19 ;
- › des actifs détenus en vue de la vente, qui sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros, sauf mention contraire.

### 1.2 Référentiel appliqué

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019 et disponibles sur le site : [https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps\\_fr](https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_fr).

Les principes comptables retenus sont identiques avec ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 à l'exception de l'adoption des normes, amendements et interprétations suivants applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019

Les comptes consolidés annuels sont établis pour la première fois en appliquant, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, la norme IFRS 16 et l'interprétation IFRIC 23.

##### IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe a mis en œuvre ce texte en appliquant la méthode dite rétrospective modifiée. Ainsi l'effet cumulatif de l'adoption d'IFRS 16 est reconnu comme un ajustement comptabilisé à la date d'application initiale, sans retraitement rétrospectif de l'information comparative. Le Groupe a utilisé les mesures de simplification disponibles dont principalement l'exemption relative aux contrats de location dont la fin du contrat se termine dans les 12 mois suivant la date de première application de la norme et la conservation du périmètre des contrats de location identifiés sous IAS 17 et IFRIC 4.

Le Groupe a conclu des contrats de location pour divers biens immobiliers, véhicules, machines et autres équipements. Avant l'adoption de la norme IFRS 16, le Groupe classait chacun de ses contrats de location (en tant que locataire) à la date de commencement comme un contrat de location simple ou un contrat de location-financement. Un contrat de location était classé en tant que contrat de location-financement s'il transférait au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué ; sinon, il s'agissait d'un contrat de location simple. Les contrats de location-financement ont été capitalisés au début du contrat de location à la juste valeur initiale du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location ont été répartis entre les intérêts (comptabilisés en charges financières) et la réduction de la dette de location-financement. Dans un contrat de location simple, l'actif loué n'était pas capitalisé et les paiements de location étaient comptabilisés en tant que charges de location en résultat sur une base linéaire sur la durée du contrat de location. Les loyers payés d'avance et les loyers courus étaient comptabilisés respectivement dans les charges constatées d'avance et les fournisseurs.

- › Contrats de location précédemment classés en tant que contrats de location-financement :

Le Groupe n'a pas modifié la valeur comptable initiale des actifs et des passifs comptabilisés à la date de première application ; les actifs et passifs liés au droit d'utilisation sont égaux aux actifs et passifs du contrat de location comptabilisés antérieurement selon IAS 17.

- › Contrats de location précédemment comptabilisés en tant que contrats de location simple :

Le Groupe a comptabilisé les actifs liés au droit d'utilisation et les passifs locatifs, à l'exception des contrats de location à court terme et des contrats de location d'actifs de faible valeur. Les actifs liés au droit d'utilisation ont été comptabilisés sur la base d'un montant égal au passif du contrat de location, ajusté en fonction des loyers éventuellement payés d'avance et des paiements de location déjà comptabilisés. Les passifs au titre des contrats de location ont été comptabilisés en fonction de la valeur actuelle des paiements de location restants, actualisés au moyen du taux d'emprunt marginal à la date de la première application.

Dans l'état des flux de trésorerie, les paiements locatifs, antérieurement présentés dans les flux des activités opérationnelles sont désormais présentés en flux de financement, ventilés entre les intérêts (comptabilisés en charges financières) et les remboursements de principal (présentés sur une ligne séparée).

Les impacts au 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont les suivants :

(en millions d'euros)	01/01/2019
Immobilisations incorporelles	(1,1)
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	397,3
Immobilisations corporelles	(26,9)
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>369,3</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières	(19,5)
Passifs locatifs	333,1
Passifs locatifs - part à moins d'un an	59,1
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	(3,4)
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>369,3</b>

Le Groupe a modifié l'impact de première application par rapport aux chiffres antérieurement publiés au 30 juin 2019 (hausse des passifs locatifs au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de 3,1 millions d'euros) afin de prendre en compte la décision de l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) publiée le 16 décembre 2019 clarifiant :

- › qu'une approche économique doit être retenue pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location ;

- › qu'il existe un lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué et la durée IFRS 16 d'un contrat de location.

Les passifs locatifs au titre des contrats de location au 1<sup>er</sup> janvier 2019 peuvent être rapprochés des engagements au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2018 comme suit :

Engagements au titre des contrats de location simple publiés au 31/12/2018	339,0
Engagements relatifs à des contrats court terme	(4,0)
Options de renouvellements raisonnablement certaines	89,3
Autres ajustements	3,0
<b>Passifs locatifs au titre des contrats de location simple non actualisés</b>	<b>427,4</b>
Taux d'emprunt marginal pondéré au 01/01/2019	2,7 %
<b>Passifs locatifs au titre des contrats de location simple</b>	<b>369,3</b>
Engagements préalablement classés en location-financement	22,9
<b>Passifs locatifs au 01/01/2019</b>	<b>392,2</b>
Dont :	
› passifs locatifs non courants	333,1
› passifs locatifs courants	59,1

Par ailleurs, au titre des informations à fournir, le Groupe a :

- › mis à jour les notes de principes comptables 1.3 « Estimations et jugements comptables déterminants » et 6.4 « Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation et passifs locatifs » ;
- › détaillé l'impact de la première application de la norme IFRS 16 sur l'information sectorielle à note 3.2 « Résultat » ;
- › communiqué les autres informations requises à la note 6.4 « Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation et passifs locatifs ».

### IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

En juin 2017, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, afin de clarifier la comptabilisation et l'évaluation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. Le Groupe a estimé que cela n'a aucun impact sur l'évaluation des impôts. Cependant, des passifs d'impôts incertains à hauteur de 1,4 million d'euros classifiés en provisions ont été reclassés au bilan en dettes d'impôt exigible, tel que présenté à la note 7 « Provisions et passifs éventuels ». L'effet cumulatif de l'application initiale de l'interprétation a été enregistré à la date de première application, sans retraitement des informations comparatives, tel que prévu dans les méthodes de transition.

Par ailleurs, les autres amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019 n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe.

### Textes publiés mais non encore entrés en vigueur

- › Principales normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne mais d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019 :
  - amendements aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
  - amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de la Matérialité » ;
  - amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence ».
- Le Groupe n'a pas l'intention d'appliquer ces textes par anticipation avant leur entrée en vigueur obligatoire dans l'Union européenne.
- › Principales normes, amendements et interprétations publiés mais non encore adoptés par l'Union européenne :
  - amendements à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » intitulés « Définition d'une entreprise » ;
  - IFRS 17 « Contrats d'assurance ».

Le Groupe n'a pas identifié à ce stade d'impact significatif de ces nouveaux textes et ne s'attend pas à être impacté par la norme IFRS 17 « Contrats d'assurance ».

## 1.3 Estimations et jugements comptables déterminants

Pour établir ses comptes consolidés, le groupe Elis doit procéder à des estimations et retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Le groupe Elis revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

### Estimations et hypothèses comptables déterminantes

#### Allocation du prix d'acquisition lors des regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou « purchase accounting ») : ainsi, à la date de prise de contrôle de l'entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ou assumés sont évalués à la juste valeur. L'une des estimations les plus significatives lors de la comptabilisation d'une acquisition réside dans la détermination même de la juste valeur et des hypothèses utilisées pour la déterminer. Si la juste valeur de certains éléments acquis peut être évaluée de façon précise, tels que par exemple les actifs corporels (recours au prix de marché), d'autres en revanche s'avèrent plus complexes à évaluer tels que par exemple les actifs incorporels ou les passifs éventuels. Ces évaluations sont généralement confiées à des experts indépendants qui fondent leurs travaux sur des hypothèses et sont amenés à estimer l'effet d'événements futurs, incertains à la date d'acquisition.

#### Valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (marques) à un test annuel de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été déterminés à partir de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations. Ces estimations ainsi qu'une analyse de sensibilité des hypothèses sont présentées, pour les écarts d'acquisition, à la note 6.1 « Écarts d'acquisition ».

#### Passifs liés aux avantages au personnel

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages au personnel est issue d'un calcul actuariel fondé sur différentes hypothèses. Le taux d'actualisation compte parmi les hypothèses retenues pour le calcul du coût net des retraites. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages au personnel.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque clôture. Il s'agit du taux d'intérêt qui doit être utilisé pour calculer la valeur actualisée des sorties futures de trésorerie nécessaires pour s'acquitter des obligations de retraite. Pour déterminer le taux d'actualisation approprié, le Groupe prend en compte les taux d'intérêt d'emprunts d'entreprises de première catégorie (Iboxx Corporate AA 10+ pour la France) qui sont libellés dans la monnaie de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation concernée.

La note 5.3 « Actifs/Passifs liés aux avantages au personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

#### Provisions

Le Groupe est amené à comptabiliser des provisions, principalement au titre de litiges et pour mise en conformité environnementale :

- Provisions pour litiges : certaines filiales du Groupe peuvent être parties à des procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales susceptibles, au regard des incertitudes éventuelles, d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, comme décrit dans la note 7.2 « Passifs éventuels ». La direction juridique du Groupe procède au recensement des procédures en cours, revoit régulièrement leur évolution et apprécie la nécessité de constituer les provisions adéquates ou d'en faire évoluer leur montant, si la survenance d'événements en cours de procédure nécessitait une réappréciation du risque. La décision de provisionner un risque ainsi que le montant de la provision à retenir sont fondés sur l'appréciation du risque au cas par cas, sur l'estimation par la direction du caractère non favorable du dénouement de la procédure en question (caractère probable) et sur la capacité à estimer de façon fiable le montant associé.
- Provisions pour mise en conformité environnementale : les provisions pour mise en conformité environnementale du Groupe sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du Groupe. La direction qualité, sécurité et environnement du Groupe procède au recensement des sites concernés, suit l'avancement et les coûts des sites en cours de dépollution et s'assure de la mise à jour des provisions adéquates en fonction des études réalisées et de l'évolution des techniques de dépollution.

#### Détermination de la durée du contrat de location avec options de renouvellement (preneur)

Le Groupe détermine la durée du contrat de location comme étant la durée non résiliable du contrat de location, ainsi que toute période couverte par une option de prolongation du contrat de location si elle est raisonnablement sûre d'être exercée, ou toute période couverte par une option de résiliation du contrat de location, si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer cette option.

Le Groupe a la possibilité, dans le cadre de certains de ses contrats de location, de louer les actifs pour une durée supplémentaire. Le Groupe fait preuve de jugement pour déterminer s'il est raisonnablement certain d'exercer l'option de renouvellement. Autrement dit, il prend en compte les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer le renouvellement ainsi que le plan d'investissements stratégiques du Groupe à 5 ans.

### Jugements déterminants lors de l'application des méthodes comptables

#### Comptabilisation des actifs relatifs à la location-entretien

Les contrats de location-entretien ont généralement été analysés comme des contrats de service, ne transférant pas au client le droit d'utiliser un actif identifié (notamment à cause du droit de substitution substantiel des articles textiles). Les articles faisant l'objet d'un contrat de location-entretien sont dès lors comptabilisés en immobilisations.

#### Classement comptable de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)

Selon l'analyse du Groupe, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée au paragraphe 2 d'IAS 12 « Impôt sur le résultat ». Le montant total de la charge courante et différée relative à la CVAE est donc présenté sur la ligne « Charge d'impôt ».

## 1.4 Retraitements des informations financières des exercices antérieurs

Les tableaux suivants présentent les ajustements de l'état du résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2018 par rapport aux états financiers au 31 décembre 2018 antérieurement publiés liés aux regroupements d'entreprises antérieurs (IFRS 3).

### IFRS 3 « Regroupements d'entreprises »

La norme IFRS 3 impose de retraiter rétrospectivement les périodes antérieurement publiées dans les cas de regroupements d'entreprises (comptabilisation du montant définitif de la juste

valeur des actifs acquis ainsi que des passifs et passifs éventuels assumés lorsque cette juste valeur avait été déterminée de manière provisoire à la clôture précédente).

Les modifications sont principalement liées à l'évaluation finale des provisions, notamment en matière environnementale (1,1 million d'euros au total). La juste valeur définitive des actifs et passifs acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises au cours de l'exercice 2018 figure à la section « Acquisitions de l'exercice 2018 » de la note 2.4 « Évolutions du périmètre de consolidation ».

### ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié	IFRS 3	31/12/2018 retraité
<b>Produits de l'activité ordinaire</b>	<b>3 133,3</b>	-	<b>3 133,3</b>
Coût du linge, des appareils et des autres consommables	(513,7)	-	(513,7)
Coûts de traitement	(1 171,7)	-	(1 171,7)
Coûts de distribution	(514,8)	-	(514,8)
<b>Marge brute</b>	<b>933,0</b>	-	<b>933,0</b>
Frais de vente, généraux et administratifs	(520,0)	-	(520,0)
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances	(5,5)	-	(5,5)
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises</b>	<b>407,5</b>	-	<b>407,5</b>
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(112,5)	-	(112,5)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	-
Autres produits et charges opérationnels	(49,8)	-	(49,8)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>245,2</b>	-	<b>245,2</b>
Résultat financier net	(110,5)	-	(110,5)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>134,7</b>	-	<b>134,7</b>
Charge d'impôt	(51,7)	-	(51,7)
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-
<b>Résultat des activités poursuivies</b>	<b>83,0</b>	-	<b>83,0</b>
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	(1,2)	-	(1,2)
<b>Résultat net</b>	<b>81,8</b>	-	<b>81,8</b>
Attribuables aux :			
› actionnaires de la société mère	82,2	-	82,2
› participations ne donnant pas le contrôle	(0,4)	-	(0,4)
Résultat par action (en euros) :			
› de base, revenant aux actionnaires de la société mère	0,38 €		0,38 €
› dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	0,38 €		0,38 €
Résultat par action des activités poursuivies (en euros) :			
› de base, revenant aux actionnaires de la société mère	0,38 €		0,38 €
› dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	0,38 €		0,38 €

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié	IFRS 3	31/12/2018 retraité
<b>Résultat net</b>	<b>81,8</b>	-	<b>81,8</b>
Gains/(pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	(2,9)		(2,9)
Reclassement de la réserve de couverture de flux de trésorerie en compte de résultat	2,9		2,9
<b>Variation de la réserve de couverture de flux de trésorerie, avant impôt</b>	<b>0,0</b>	-	<b>0,0</b>
Effets d'impôt	(0,1)		(0,1)
<b>Variation net du coût de la couverture, avant impôt</b>	<b>0,5</b>		<b>0,5</b>
Effets d'impôt	(0,2)		(0,2)
<b>Effets des variations des cours des monnaies étrangères - écarts de change nets</b>	<b>(100,2)</b>	-	<b>(100,2)</b>
<b>Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>(99,9)</b>	-	<b>(99,9)</b>
<b>Gains/(pertes) actuariels sur plans à prestations définies, avant impôts</b>	<b>4,6</b>		<b>4,6</b>
Effets d'impôt	(0,5)		(0,5)
<b>Autres éléments du résultat global ne pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>4,1</b>	-	<b>4,1</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(95,8)</b>	-	<b>(95,8)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(14,0)</b>	-	<b>(14,0)</b>
Attribuables aux :			
› actionnaires de la société mère	(12,6)	-	(12,6)
› participations ne donnant pas le contrôle	(1,4)	-	(1,4)

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE - ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié	IFRS 3 affectation à la date d'acquisition	IFRS 3 variation entre la date d'acquisition et la clôture	IFRS 3 écarts de change	31/12/2018 retraité
Écarts d'acquisition	3 744,9	0,7	-	-	3 745,7
Immobilisations incorporelles	925,2	(0,0)	-	-	925,2
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation					
Immobilisations corporelles	1 906,3	0,7	-	-	1 907,0
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-
Autres participations	0,2	-	-	-	0,2
Autres actifs non courants	67,7	-	-	-	67,7
Actifs d'impôt différé	56,4	0,1	-	-	56,5
Actifs liés aux avantages au personnel	17,5	-	-	-	17,5
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>6 718,2</b>	<b>1,6</b>	-	-	<b>6 719,8</b>
Stocks	120,2	-	-	-	120,2
Actifs sur contrats	31,7	-	-	-	31,7
Clients et autres débiteurs	649,9	(0,4)	-	-	649,5
Actifs d'impôt exigibles	10,4	-	-	-	10,4
Autres actifs	26,0	-	-	-	26,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	197,0	-	-	-	197,0
Actifs détenus en vue de la vente	41,7	-	-	-	41,7
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 077,0</b>	<b>(0,4)</b>	-	-	<b>1 076,6</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 795,2</b>	<b>1,2</b>	-	-	<b>7 796,4</b>

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE – PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié	IFRS 3 affectation à la date d'acquisition	IFRS 3 variation entre la date d'acquisition et la clôture	IFRS 3 écarts de change	31/12/2018 retraité
Capital émis	219,9				219,9
Primes liées au capital	2 943,9				2 943,9
Réserves sur actions propres	(11,4)				(11,4)
Autres réserves	0,7				0,7
Résultats accumulés non distribués	(77,7)	(0,0)	-	-	(77,7)
Autres composantes des capitaux propres	(208,7)	-	-	-	(208,7)
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>	<b>2 866,8</b>	<b>(0,0)</b>	-	-	<b>2 866,8</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>1,4</b>	-	-	-	<b>1,4</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 868,2</b>	<b>(0,0)</b>	-	-	<b>2 868,2</b>
Provisions	92,4	1,1	-	-	93,5
Passifs liés aux avantages au personnel	99,0	-	-	-	99,0
Emprunts et dettes financières	3 101,6	-	-	-	3 101,6
Passifs d'impôt différés	370,9	(0,1)	-	-	370,9
Passifs locatifs					
Autres passifs non courants	15,3	-	-	-	15,3
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>3 679,3</b>	<b>1,0</b>	-	-	<b>3 680,3</b>
Provisions - part à moins d'un an	23,2	-	-	-	23,2
Dettes d'impôt exigible	23,9	-	-	-	23,9
Fournisseurs et autres créditeurs	274,4	0,1	-	-	274,5
Passifs sur contrats	68,3	-	-	-	68,3
Passifs locatifs - part à moins d'un an					
Autres passifs	381,5	0,1	-	-	381,6
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	453,1	-	-	-	453,1
Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	23,3	-	-	-	23,3
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 247,7</b>	<b>0,2</b>	-	-	<b>1 247,9</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 795,2</b>	<b>1,2</b>	-	-	<b>7 796,4</b>

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié	IFRS 3	31/12/2018 retraité
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>81,8</b>	-	<b>81,8</b>
Charge d'impôt	51,4	-	51,4
Résultat financier net	110,3	-	110,3
Paiements en actions	13,0	-	13,0
Dotations nettes aux amortissements et provisions	663,0	-	663,0
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	(0,3)	-	(0,3)
Plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,9	-	6,9
Autres	19,5	-	19,5
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT</b>	<b>945,7</b>	-	<b>945,7</b>
Variation des stocks	(12,7)	-	(12,7)
Variation des clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	(26,4)	-	(26,4)
Variation des autres actifs	2,2	-	2,2
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	7,0	-	7,0
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	16,2	-	16,2
Variation des autres postes	(3,5)	-	(3,5)
Avantages au personnel	1,4	-	1,4
Impôts versés	(76,7)	-	(76,7)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>853,3</b>	-	<b>853,3</b>
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles	(20,0)	-	(20,0)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles	0,4	-	0,4
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles	(634,4)	-	(634,4)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles	9,5	-	9,5
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(62,2)	-	(62,2)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	1,0	-	1,0
Variation des prêts et avances consentis	0,4	-	0,4
Dividendes reçus des participations associées	0,1	-	0,1
Subventions d'investissement	0,1	-	0,1
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(704,9)</b>	-	<b>(704,9)</b>
Augmentation de capital	9,0	-	9,0
Actions propres	(11,1)	-	(11,1)
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice			
› versés aux actionnaires de la société mère	(81,0)	-	(81,0)
› versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(0,1)	-	(0,1)
Variation de l'endettement <sup>(a)</sup>	(1,1)	-	(1,1)
› encaissements liés aux nouveaux emprunts	1 684,1	-	1 684,1
› remboursement d'emprunts	(1 685,2)	-	(1 685,2)
Paiements de passifs locatifs – principal (2018 : Paiements au titre des locations-financements)	(3,0)	-	(3,0)
Intérêts financiers nets versés (y compris intérêts sur passifs locatifs)	(55,2)	-	(55,2)
Autres flux liés aux opérations de financement	(26,4)	-	(26,4)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(168,7)</b>	-	<b>(168,7)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(20,4)</b>	-	<b>(20,4)</b>
Trésorerie à l'ouverture	203,0	-	203,0
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie	(3,6)	-	(3,6)
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>179,1</b>	-	<b>179,1</b>

(a) Variation nette des lignes de crédit.

## NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 2.1 Méthodes de consolidation

#### Sociétés consolidées en intégration globale

Le contrôle est obtenu lorsque le Groupe est exposé, ou qu'il a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entreprise détenue et qu'il a la capacité d'influer sur les rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. Plus précisément, le Groupe contrôle une entreprise détenue si, et seulement si, le Groupe :

- › détient le pouvoir sur l'entité (c'est-à-dire, les droits existants qui lui donnent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de l'entité) ;
- › est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entreprise détenue ;
- › a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité de manière à influencer ses rendements.

En général, il existe une présomption que la majorité des droits de vote donne le contrôle.

Le Groupe réévalue si oui ou non il contrôle une entité si les faits et circonstances indiquent qu'il y a des changements au niveau d'un ou plusieurs des trois éléments de contrôle.

La consolidation d'une filiale commence lorsque le Groupe obtient le contrôle de celle-ci et cesse lorsque le Groupe perd le contrôle de la filiale. Les actifs, passifs, produits et charges d'une filiale acquise ou cédée au cours de l'année sont inclus dans les états

financiers consolidés à partir de la date de la prise de contrôle par le Groupe jusqu'à la date à laquelle le Groupe cesse de contrôler la filiale.

Le résultat net et chaque composante des autres éléments du résultat global sont attribués aux propriétaires de la société mère du Groupe d'actions et aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, même si cela se traduit par un solde déficitaire pour les participations ne donnant pas le contrôle.

Si nécessaire, des ajustements sont apportés aux états financiers des filiales afin que leurs méthodes comptables soient en conformité avec les principes comptables du Groupe. Tous les actifs intragroupes et passifs, produits, charges et flux de trésorerie liés aux transactions entre les membres du Groupe sont éliminés en consolidation.

Si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs connexes (y compris l'écart d'acquisition), le passif, les participations ne donnant pas le contrôle et les autres composantes des capitaux propres tandis que tout gain ou perte résultant est comptabilisé en résultat.

#### Sociétés associées et coentreprises

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles, sans toutefois en exercer le contrôle, et les coentreprises sont prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence.

### 2.2 Regroupements d'entreprises

#### Regroupements d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur. Par ailleurs, pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe évalue toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur soit à la part proportionnelle du Groupe dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts connexes aux acquisitions sont comptabilisés en charges (voir note 4.6 « Autres produits et charges opérationnels »).

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise un écart d'acquisition évalué comme la différence entre la contrepartie transférée auquel s'ajoute le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et le solde net des actifs identifiables et des passifs repris.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, le Groupe réévalue la participation antérieurement détenue à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat.

#### Regroupements d'entreprises antérieurs au 30 juin 2009

Les divergences comptables s'appliquant à ces regroupements d'entreprises sont les suivantes :

- › les frais de transaction directement attribuables à l'acquisition ont été inclus dans le coût de l'acquisition ;
- › les participations ne donnant pas le contrôle (auparavant qualifiées « intérêts minoritaires ») étaient évaluées comme la quote-part de l'actif net acquis ;
- › les acquisitions par étapes étaient traitées de manière séparée et n'affectaient pas l'écart d'acquisition ultérieurement reconnu.

### 2.3 Conversion des monnaies étrangères

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent sont inscrites au compte de résultat à l'exception de tous les éléments monétaires qui font partie de l'investissement net dans une activité à l'étranger. Ces écarts de change sont comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la cession

de l'investissement net, date à laquelle ces derniers sont reconnus dans le compte de résultat.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des sociétés du Groupe exprimés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date de clôture. Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de change sont comptabilisées directement en capitaux propres et présentées dans une colonne spécifique (« Réserves de conversion »).

## 2.4 Évolutions du périmètre de consolidation

### Acquisitions de l'exercice 2019

Le Groupe a procédé aux regroupements d'entreprises suivants au cours de l'exercice :

#### En Allemagne

Le 14 janvier, Elis a acquis 100 % de Curantex GmbH et Curantex GmbH & Co. KG (« Curantex »). L'usine de Curantex, localisée à Erkelenz en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, sert des clients sur le marché de la Santé : hôpitaux et maisons de retraite (Linge plat, Vêtements professionnels et Vêtements des résidents). Groupe familial, Curantex a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 13,6 millions d'euros. Cette acquisition, qui densifie le réseau existant d'Elis dans la région de Cologne, permettra d'optimiser les usines de l'Ouest de l'Allemagne, zone très dense en population où Elis gère déjà cinq usines Linge plat et deux usines Vêtement.

#### Au Brésil

Le 31 octobre, le Groupe a procédé à l'acquisition de la société BR Laundry. Localisée à Anápolis, dans la province de Goiás, BR Laundry est spécialisée dans le vêtement de travail dans le secteur industriel, ainsi que dans la santé. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,6 million d'euros.

#### En Colombie

Le 14 janvier, Elis a finalisé l'acquisition de 100 % de Metropolitana S.A.S. Metropolitana dispose de deux usines à Bogota dédiées aux opérateurs de la Santé, de l'Industrie et de l'Hôtellerie. Groupe familial, Metropolitana a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 4,4 millions d'euros. Cette acquisition, permet d'une part, de densifier le réseau existant d'Elis dans la région de Bogota, et d'autre part de développer les secteurs de l'Hôtellerie et de l'Industrie dans lesquels Elis était jusqu'alors moins présent.

Le 19 septembre, le Groupe a fait l'acquisition de 100 % de la société Lavamejor située à Carthagène. Cette blanchisserie sert essentiellement des hôtels de la côte caribéenne. L'entreprise emploie près de 80 personnes et un chiffre d'affaires annuel de 1,6 million d'euros. Cette acquisition permet à Elis d'étendre sa couverture en Colombie.

#### Au Danemark

Le 4 janvier, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de A-vasik A/S. Groupe familial, A-vasik A/S dispose de deux usines multiservices à Aabenraa (Sud du Danemark) et à Taastrup (région de Copenhague) avec une clientèle dans le secteur de l'Hôtellerie et le secteur public. A-vasik A/S a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 6,5 millions d'euros.

#### En Espagne

Le 29 janvier, Elis a annoncé l'acquisition de 100 % de Lloguer Textil Maresme, S.L. Lloguer Textil est un groupe familial qui dispose d'une usine de Linge plat à Mataró, au nord de Barcelone, qui a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 2,5 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe a aussi acquis les sociétés Base Lavanderias et Marina de Complementos qui opèrent dans le secteur de la Santé (linge plat) à Valence et dans la Rioja, employant près de 50 personnes et réalisant un chiffre d'affaires de près de 1,6 million d'euros.

Le 30 octobre, le Groupe a procédé à l'acquisition des actifs de la société La Perla. Basée dans la région de Barcelone, La Perla opère principalement sur le marché du vêtement de travail. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,9 million d'euros et emploie près de 40 personnes.

#### En France

Le 5 février, Elis a procédé à l'acquisition de 100 % de Rathiboust, qui est une entreprise française de Pest control servant principalement les syndicats et copropriétés en Île-de-France. L'entreprise emploie 13 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,4 million d'euros en 2019.

Le 21 février, Elis a finalisé l'acquisition de 100 % de Blanchisserie Sud Aquitaine. Cette entreprise opère sur le marché de l'hôtellerie-restauration en Nouvelle Aquitaine, emploie près de 40 salariés et réalise un chiffre d'affaires d'environ 3,9 millions d'euros.

Par ailleurs, la société Les Lavandières a acquis en date du 1<sup>er</sup> mars 2019 un fonds de commerce Pest control dans la région de Nantes (0,2 million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, 4 collaborateurs).

#### En Italie

Le 4 juillet 2019, le Groupe a acquis la société italienne Organizzazione Arrigoni, située à proximité de Milan. La société, spécialisée dans l'activité Pest control, a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros et emploie 14 salariés.

#### En Norvège

Fin avril, le Groupe a finalisé l'acquisition du fonds de commerce de Storvask, une entreprise de tapis et de vêtement de travail, situé dans la région de Trondheim. Cette activité génère un chiffre d'affaires de près de 1 million d'euros.

#### En Grande-Bretagne

Fin mars, Elis a acquis le fonds de commerce d'Ocean Breeze, qui opère sur le marché de l'hôtellerie-restauration en Cornouailles. Cette activité génère un chiffre d'affaires de près de 0,7 million d'euros.

#### En Russie

Le 17 juillet 2019, le Groupe a acquis 100 % de l'activité Tapis de Blesk InCare. Blesk InCare est leader sur le marché du tapis, avec cinq sites offrant une couverture de l'ensemble du pays. Avec ses 10 000 clients dans tous types d'industries provenant du secteur privé, l'activité tapis de Blesk InCare a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 11,2 millions d'euros en 2019, dans un marché en très forte croissance, et emploie environ 350 salariés.

#### En Suède

Le 1<sup>er</sup> mars, Elis a acquis 100 % de Carpeting Entrémattor. Groupe familial situé à Stockholm, Carpeting Entrémattor est dédié entièrement à la location-entretien de tapis pour des clients de toutes tailles qui opèrent dans des secteurs variés. Il a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 3,3 millions d'euros.

Fin mars, Elis a procédé à l'acquisition Skråddarens Tvätt & Hyrservice, une entreprise de tapis et de vêtement de travail, situé dans la région de Umeå. L'entreprise emploie 13 salariés et réalise un chiffre d'affaires d'environ 2,3 millions d'euros.

#### En Suisse

Le 2 avril, Elis a procédé à l'acquisition d'AS Désinfection, qui opère sur le marché de la 3D dans la région de Fribourg. Cette entreprise emploie 3 personnes et réalise un chiffre d'affaires d'environ 0,4 million d'euros.

## Principales données sur ces transactions

Les actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Juste valeur reconnue à la date d'acquisition	dont France	dont Allemagne	dont Brésil	dont Colombie	dont Danemark	dont Espagne	dont Italie	dont Royaume-Uni & Irlande	dont Russie	dont Norvège	dont Suède	dont Suisse
<b>Bilan</b>													
Immobilisations incorporelles	27,7	0,4	8,2	-	1,0	4,4	3,4	0,0	0,7	0,1	1,1	8,4	-
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	6,0	0,4	-	-	0,7	2,7	-	0,2	-	2,1	-	-	-
Immobilisations corporelles	30,7	1,5	8,9	1,8	2,8	1,8	1,8	0,0	0,2	6,1	0,4	5,3	0,0
Autres participations	0,0	0,0	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Autres actifs non courants	0,2	0,0	0,1	-	0,1	-	-	0,0	-	-	-	-	-
Actifs d'impôt différé	0,2	-	-	-	-	-	0,0	-	-	0,2	-	-	-
Stocks	0,6	0,1	0,1	-	0,1	-	0,3	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0
Clients et autres débiteurs	12,3	0,9	1,3	0,2	1,4	3,7	2,2	0,4	-	1,3	-	0,9	0,0
Actifs d'impôt exigibles	0,3	-	0,0	-	-	-	0,0	-	-	0,2	-	0,1	-
Autres actifs	0,1	0,1	0,0	-	-	0,0	-	-	-	0,0	-	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents	3,3	0,1	(0,1)	0,1	0,6	(0,1)	0,8	0,5	-	0,1	-	1,3	0,1
Provisions	(0,6)	-	-	-	(0,1)	(0,5)	-	-	-	-	-	-	(0,0)
Passifs liés aux avantages au personnel	(0,1)	-	-	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	(0,1)	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,0)	-	-	-	-	-
Passifs d'impôt différés	(2,8)	(0,0)	(0,0)	-	-	(0,6)	-	-	-	-	-	(2,2)	-
Passifs locatifs	(2,7)	(0,2)	-	-	(0,6)	(1,3)	(0,1)	(0,2)	-	(0,4)	-	-	-
Autres passifs non courants	(3,4)	(0,5)	-	-	(1,0)	-	-	-	(0,1)	(1,8)	-	-	-
Dettes d'impôt exigible	(0,7)	-	(0,0)	-	(0,1)	(0,2)	-	(0,0)	-	-	-	(0,4)	(0,0)
Fournisseurs et autres créditeurs	(9,8)	(0,3)	(2,7)	(0,0)	(0,6)	(3,2)	(1,6)	(0,0)	-	(0,4)	-	(0,8)	(0,0)
Passifs sur contrats	(0,8)	-	-	-	(0,0)	(0,6)	-	-	-	(0,0)	-	(0,2)	-
Passifs locatifs – part à moins d'un an	(2,3)	(0,1)	-	-	(1,9)	(0,0)	-	(0,0)	-	(0,2)	-	-	-
Autres passifs	(5,6)	(0,5)	(0,4)	(0,1)	(0,4)	(0,8)	(0,4)	(0,1)	-	(1,2)	-	(1,6)	(0,0)
Concours bancaires courants et part des emprunts <1 an	(15,1)	(1,3)	(5,3)	(0,0)	(0,6)	-	(0,8)	-	-	(7,1)	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS ET PASSIFS IDENTIFIÉS À LA JUSTE VALEUR<sup>(a)</sup></b>	<b>37,4</b>	<b>0,5</b>	<b>10,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,3</b>	<b>5,1</b>	<b>5,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>(1,1)</b>	<b>1,4</b>	<b>10,9</b>	<b>0,1</b>
Écart d'acquisition	60,8	4,2	1,5	2,8	4,1	2,8	0,8	2,4	1,6	32,3	-	7,9	0,4
<b>PRIX D'ACQUISITION</b>	<b>98,2</b>	<b>4,7</b>	<b>11,6</b>	<b>4,7</b>	<b>5,3</b>	<b>8,0</b>	<b>6,6</b>	<b>3,0</b>	<b>2,4</b>	<b>31,2</b>	<b>1,4</b>	<b>18,8</b>	<b>0,5</b>
Coûts connexes à l'acquisition	2,6	0,0	0,8	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	-	0,8	-	-	-

(a) valeur provisoire, voir ci-après.

Au 31 décembre 2019, compte tenu des récentes acquisitions, la comptabilisation initiale des regroupements d'entreprises acquises au cours des 12 derniers mois est inachevée et les montants ci-dessus ne sont donc déterminés qu'à titre provisoire.

Depuis leur acquisition, les sociétés acquises en 2019 ont contribué pour 46,5 millions d'euros au chiffre d'affaires, pour 13,8 millions d'euros à l'EBITDA, pour 8,4 millions d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) et pour 3,4 millions d'euros au résultat net. Si ces acquisitions avaient eu lieu au début de l'année 2019, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de

14,6 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 3,2 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 2,1 millions d'euros et le résultat net additionnel de 0,5 million d'euros.

### Écarts d'acquisition résiduels

Les écarts d'acquisition résiduels correspondent à des éléments non identifiables comme la valeur des personnels du Groupe ainsi que les synergies futures attendues de l'acquisition.

## Flux de trésorerie liés aux acquisitions

(en millions d'euros)	31/12/2019	dont France	dont Allemagne	dont Brésil	dont Colombie	dont Danemark	dont Espagne	dont Italie	dont Royaume- Uni & Irlande	dont Russie	dont Norvège	dont Suède	dont Suisse
Trésorerie nette acquise avec les filiales	3,3	0,1	(0,1)	0,1	0,6	(0,1)	0,8	0,5	-	0,1	-	1,3	0,1
Montant versé	(86,5)	(26,0)	(11,6)	(4,7)	(5,3)	(8,4)	(5,9)	(3,0)	(2,5)	-	(1,4)	(17,0)	(0,5)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE</b>	<b>(83,2)</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(11,7)</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(4,8)</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>0,1</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(0,4)</b>

## Cessions de l'exercice 2019

### En Suisse

Le 2 juillet 2019, le Groupe a cédé la participation de 50,02 % qu'il détenait dans la société On My Way, start-up suisse offrant des solutions de pressing aux particuliers. Le résultat de cession n'est pas significatif.

### Au Royaume-Uni

Le 22 août 2019, le Groupe a réalisé la cession de la division Single Use (Rociale)/Medical Consumables (Guardian) de Clinical Solutions à Multigate Medical Products UK Ltd et New Beginnings Investment (Hong Kong) Co, Ltd, respectivement filiales de Multigate Medical Products et Zhende Medical. Cette division fournit, sous forme de packs, des produits à usage unique utilisés pour des procédures chirurgicales spécifiques, ainsi que des draps, des blouses et des emballages de plateaux chirurgicaux. Cette activité a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 42 millions de livres sterling en 2018.

Ensuite, le 31 octobre 2019, Elis a finalisé la cession d'IHSS, autre division de Clinical Solutions qui appartenait à Berendsen avant son acquisition par Elis en 2017. Cette division fournit des solutions de décontamination et de stérilisation de matériel médical dans le secteur de la Santé, privé et public. Cette activité a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 19 millions de livres sterling en 2018. La division est cédée à Vamed, prestataire d'envergure internationale basé en Allemagne et qui fournit des services personnalisés aux hôpitaux et autres établissements de santé. La cession d'IHSS clôture ainsi le processus de vente de Clinical Solutions, qui avait été scindé en deux. Souhaitant rester centré sur son cœur de métier, Elis avait annoncé à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2018 la mise en vente de l'ensemble de Clinical Solutions - voir aussi note 2.5 « Actifs non courants (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente ».

## Acquisitions de l'exercice 2018

### En Allemagne

Le Groupe a acquis le 3 janvier 2018 :

- la société Sächsische Mietwäsche und Handels, située en Allemagne près de Dresde qui réalisait un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,3 millions d'euros dans le secteur de l'hôtellerie. Les volumes ont été transférés dans l'usine de Riesa et l'ancien dirigeant, M. Thomas Pfeiff, est devenu directeur de Riesa ;
- l'acquisition du portefeuille clients hôtellerie de la société AlSCO en Allemagne, dans les régions de Berlin et de Hambourg. En 2017, AlSCO a réalisé un chiffre d'affaires de près de 2 millions d'euros.

Le 23 mars 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition de BW Textilservice, en Allemagne. BW Textilservice est une entreprise familiale disposant d'une blanchisserie située dans la région de Stuttgart, qui emploie environ 500 salariés. Elle a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, entièrement sur le marché de la Santé.

Le 6 juin 2018, Elis a finalisé l'acquisition de Wäscherei Waiz GmbH, entreprise familiale disposant d'une blanchisserie située près de Nuremberg qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros. Cette société emploie environ 200 collaborateurs et opère principalement sur le marché de la Santé dans le nord de la Bavière, une région où le Groupe n'était jusqu'alors pas présent.

### En Belgique

Le 24 avril 2018, le Groupe a acquis la société Ardenne et Meuse en Belgique, une entreprise familiale employant quelque 80 salariés et disposant d'une blanchisserie située près de Liège. Elle a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros. L'entreprise est dédiée au traitement de linge plat pour des clients de l'Hôtellerie-Restauration.

### En Espagne

Le Groupe a finalisé l'acquisition en février 2018 des actifs de la société Camps qui exploite une blanchisserie dans la région de Barcelone et qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros.

Le 5 décembre 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de Lavanderias Triton, S.L. L'usine de Lavanderias Triton, S.L localisée dans la région de Madrid, est spécialisée en linge plat et sert principalement des clients sur le marché de l'hôtellerie. L'entreprise couvre également les villes de Barcelone, Malaga, Elche et Ségovie au travers de prestataires partenaires. Groupe familial, Lavanderias Triton, S.L a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros.

### En France

Le Groupe a également procédé à l'acquisition de la société Big Bang, basée à Nice. Avec un effectif de 16 personnes, Big Bang a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros sur le marché HBE (sanitaire et hygiène) dans les régions de Nice, Marseille, Lyon et Paris.

Par ailleurs, la société Les Lavandières a acquis en date du 29 juin 2018 un fonds de commerce Pest control à Nantes (0,3 million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, deux collaborateurs).

## Principales données sur ces transactions

Les actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Juste valeur reconnue à la date d'acquisition	dont France	dont Allemagne	dont Belgique	dont Espagne
<b>Bilan</b>					
Immobilisations incorporelles	6,3	-	2,3	1,8	2,2
Immobilisations corporelles	34,2	0,1	18,6	11,4	4,0
Actifs d'impôt différé	0,1	-	-	-	0,1
Stocks	0,3	0,1	0,1	0,2	0,0
Clients et autres débiteurs	7,5	0,3	4,2	1,1	2,0
Actifs d'impôt exigibles	0,3	-	0,3	-	-
Autres actifs	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents	4,3	0,2	0,3	0,4	3,4
Actifs détenus en vue de la vente	0,2	-	-	-	0,2
Provisions	(1,1)	-	(0,8)	(0,0)	(0,3)
Emprunts et dettes financières	(7,3)	(0,0)	(2,5)	(3,8)	(1,0)
Passifs d'impôt différés	(1,8)	-	(0,4)	(1,2)	(0,2)
Dettes d'impôt exigible	(1,0)	0,0	(0,2)	(0,0)	(0,8)
Fournisseurs et autres créditeurs	(6,8)	(0,0)	(2,6)	(0,8)	(3,3)
Passifs sur contrats	(0,4)	(0,3)	-	(0,1)	-
Autres passifs	(4,1)	(0,2)	(2,1)	(1,1)	(0,7)
Concours bancaires courants et part des emprunts <1 an	(6,4)	-	(5,4)	(0,8)	(0,1)
<b>TOTAL DES ACTIFS ET PASSIFS IDENTIFIÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>24,4</b>	<b>0,2</b>	<b>11,7</b>	<b>7,0</b>	<b>5,5</b>
Participations ne donnant pas le contrôle (-)	-	-	-	-	-
Écart d'acquisition	41,0	3,4	25,0	3,0	9,6
<b>PRIX D'ACQUISITION</b>	<b>65,4</b>	<b>3,6</b>	<b>36,7</b>	<b>10,0</b>	<b>15,2</b>
Coûts connexes à l'acquisition	0,8	0,0	0,5	0,2	0,2

## FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACQUISITIONS

(en millions d'euros)	31/12/2018	dont France	dont Allemagne	dont Belgique	dont Espagne
Trésorerie nette acquise avec les filiales	3,3	0,2	(0,8)	0,4	3,4
Montant versé	(65,4)	(3,6)	(36,7)	(10,0)	(15,2)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE</b>	<b>(62,2)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(37,4)</b>	<b>(9,6)</b>	<b>(11,8)</b>

Depuis leur acquisition, les sociétés acquises avaient contribué en 2018 pour 31,6 millions d'euros aux produits des activités ordinaires, pour 7,3 millions d'euros à l'EBITDA, pour 1,6 million d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) et pour 0,8 million d'euros au résultat net. Si ces acquisitions avaient eu lieu au début de l'année 2018, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de 20,9 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 5,1 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant

amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 1,6 million d'euros et le résultat net complémentaire de 0,9 million d'euros.

### Écarts d'acquisition résiduels

Les écarts d'acquisition résiduels correspondent à des éléments non identifiables comme la valeur des personnels du Groupe ainsi que les synergies futures attendues de l'acquisition.

## 2.5 Actifs non courants (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente

Un actif non courant (ou groupes d'actifs) est classé comme détenu en vue de la vente et évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de cession si sa valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par son utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) 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 et sa vente doit être hautement probable.

Dans le cas des activités abandonnées, une présentation distincte est aussi effectuée au sein du compte de résultat pour l'exercice en cours et l'exercice comparatif. La norme indique qu'un groupe d'actifs dont la cession est prévue est une activité abandonnée quand il correspond notamment à une unité ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie, est classé comme un groupe destiné à être cédé et représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte. Une ligne d'activité ou région géographique principale et distincte peut par exemple être tout ou partie d'un secteur opérationnel tel que défini par IFRS 8.

Le 25 juillet 2018, le Groupe a publiquement annoncé la décision autorisée par le conseil de surveillance de céder l'activité *Clinical Solutions* au Royaume-Uni et a classé cette activité en « Activités

abandonnées » à compter du 30 juin 2018 et ne présente plus cette activité dans l'information sectorielle. Le résultat de cette activité pour l'exercice est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Produits de l'activité ordinaire	46,4	67,3
Charges	(44,9)	(68,8)
Plus-value de cession	3,4	
<b>Résultat avant impôt des activités abandonnées</b>	<b>4,8</b>	<b>(1,5)</b>
Charge d'impôt	(0,7)	0,3
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>4,1</b>	<b>(1,2)</b>

Au 31 décembre 2019, le processus de vente de l'activité *Clinical Solutions*, qui avait été scindé en deux, est terminé. Le profit après impôt résultant de la cession inclus dans le « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt » s'élève à 3,4 millions d'euros.

Les actifs et passifs de l'activité « Solutions cliniques » au Royaume-Uni classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2018 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	-	-
Immobilisations corporelles	-	4,8
Actifs d'impôt différé	-	0,7
Stocks	-	12,5
Clients et autres débiteurs	-	16,8
Actifs d'impôt exigibles	-	0,0
Autres actifs	-	2,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	4,6
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>41,4</b>
Provisions	-	0,7
Passifs d'impôt différés	-	1,3
Passifs locatifs	-	-
Provisions – part à moins d'un an	-	0,1
Dettes d'impôt exigible	-	0,3
Fournisseurs et autres créditeurs	-	2,6
Passifs locatifs – part à moins d'un an	-	-
Autres passifs	-	7,7
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	-	10,5
<b>Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>23,3</b>

Le montant des créances clients au 31 décembre 2018 s'élevait à 16,8 millions d'euros.

Le tableau des flux de trésorerie consolidés présente à la fois les flux des activités poursuivies et des activités abandonnées. Les flux de trésorerie inclus dans l'état des flux de trésorerie consolidés au titre des seules activités abandonnées sont :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	2,5	(6,5)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	27,2	0,2
› encaissements liés aux cessions, sous déduction de la trésorerie cédée	30,1	-
› acquisitions/cessions d'immobilisations	(2,9)	0,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(1,1)	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS DE LA PÉRIODE</b>	<b>28,6</b>	<b>(6,3)</b>

## 2.6 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

Les engagements donnés correspondent aux garanties accordées par Elis dans le cadre des opérations de cession. Ils s'élevaient à 11,7 millions d'euros au 31 décembre 2019 (nuls au 31 décembre 2018).

Les engagements reçus s'élevaient à 179,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 (149,4 millions d'euros au 31 décembre 2018) et correspondent aux garanties maximales reçues par Elis dans le cadre de ses opérations d'acquisitions.

### Engagements de prise de participations

Le 25 juillet 2018, le Groupe a signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Kings Laundry Ltd. en Irlande. Kings

Laundry dispose de deux usines à Cork et à Dublin spécialisées en Linge Plat. Le Groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros. Cette acquisition, qui complète le réseau existant d'Elis, sera génératrice de synergies et élargira le portefeuille clients du Groupe. À la date d'arrêt des présents comptes consolidés annuels, le projet d'achat de Kings Laundry a été autorisé par l'*Irish Competition and Consumer Protection Commission* (« CCPC ») à la suite d'un examen détaillé (Phase II). Pour finaliser l'autorisation, la CCPC a exigé la mise en place de dispositions juridiques obligatoires par Elis. Ces dispositions sont relatives à la cession de quelques contrats dans le secteur de la Santé. Elis a l'intention de se conformer à ces dispositions dans les prochains mois et procéder ainsi à la finalisation de la transaction.

## 2.7 Participations ne donnant pas le contrôle

Au cours du mois de mai 2019, le Groupe a acquis a) le solde des actions de sa principale filiale brésilienne Atmosfera Gestao e Higienização de Têxteis SA, b) 20 % des actions de sa filiale danoise Jysk Linnedservice A/S conformément aux engagements de rachat antérieurement pris par le Groupe, et comptabilisés au 31 décembre 2018 dans les autres passifs courants.

Au cours du mois d'avril 2018, l'ancien actionnaire de Lavebras avait souscrit à une augmentation de capital à hauteur de 9,0 millions d'euros dans Atmosfera, la filiale directe du Groupe au Brésil.

Aucune information détaillée n'est fournie au titre de la norme IFRS 12 dans la mesure où il n'existe pas de filiale dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives.

## 2.8 Refinancements

Au cours de l'année 2019, le Groupe a procédé à deux opérations de refinancement significatives :

- Le 30 avril 2019, le Groupe a intégralement remboursé les Obligations *High Yield* de 800 millions d'euros à échéance 2022, via la mise en place de deux nouveaux financements :
  - dans le cadre de son programme EMTN, Elis a réalisé le 11 avril 2019 une émission obligatoire d'un montant de 500 millions ; ces obligations, de maturité 5 ans, offrent un coupon de 1,75 % ;
  - Elis a également contracté le 24 avril 2019 un financement de type USPP comportant deux tranches : une première tranche libellée en euro d'un montant de 300 millions de maturité 10 ans et portant intérêt au taux de 2,70 %, et une seconde tranche libellée en dollar américain d'un montant de 40 millions de maturité 10 ans et portant intérêt au taux de 4,99 %. La tranche en dollar a été convertie en euro via la mise en place d'un *cross-currency swap* sur une durée de 10 ans, et offrant un coupon synthétique en euro de 2,69 %.

Dans le cadre de la transaction USPP, le Groupe a été amené à engager un processus de notation par l'agence de notation DBRS, laquelle a attribué à Elis SA une notation émettrice (Issuer rating) BBB low. Cette notation est la première notation Investment Grade obtenue par Elis SA.

- Le 3 octobre 2019, le Groupe a intégralement remboursé par anticipation sa dette bancaire tirée à échéance 2022 sans pénalité, via une émission obligatoire double tranches se répartissant ainsi :
  - une tranche à 5,5 ans (maturité avril 2025) d'un montant de 500 millions d'euros et offrant un coupon annuel de 1 % ;
  - une tranche à 8,5 ans (maturité avril 2028) d'un montant de 350 millions d'euros et offrant un coupon annuel de 1,625 %.

Affichant les maturités les plus longues et des niveaux de coupons les plus bas jamais atteints par le Groupe, ces deux opérations de refinancement se sont inscrites dans la continuité de la stratégie active de refinancement du Groupe, visant à lisser les échéances sur une durée plus longue et à abaisser le coût moyen de la dette.

## 2.9 Événements postérieurs à la clôture liés au périmètre de consolidation

Le Groupe a réalisé, le 31 janvier 2020, l'acquisition de 100 % de Textile Washing Company en République Tchèque. Textile Washing Company est un groupe familial, situé à Kralovice, dont l'activité est entièrement dédiée à la location-entretien de linge plat pour des

clients provenant principalement du secteur de l'hôtellerie-restauration. Ce dernier a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 4,5 millions d'euros.

## NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est structuré en six secteurs opérationnels principaux, principalement selon la géographie. Afin de regrouper différents pays, le Groupe a exercé son jugement et a considéré que les regroupements présentés prenaient en compte au mieux les caractéristiques économiques similaires et la maturité en matière de croissance à long terme de chacun des pays.

La ventilation géographique des activités de services de location-entretien d'articles textiles et d'équipements d'hygiène et de bien-être est la suivante :

- › France ;
- › Royaume-Uni & Irlande ;
- › Europe centrale : Allemagne et Autriche, Belgique et Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Hongrie et Slovaquie, et Suisse ;

- › Scandinavie & Europe de l'est : Danemark, Finlande, Norvège, Suède, Estonie, Lettonie, Lituanie et Russie ;
- › Europe du sud : Espagne et Andorre, Italie et Portugal ;
- › Amérique latine : Brésil, Chili et Colombie.

Les autres secteurs regroupent les Entités manufacturières qui comprennent les unités génératrices de trésorerie Le Jacquard Français en France et Kennedy Hygiene au Royaume-Uni et les holdings.

Le management suit la performance par secteur principalement au niveau de l'EBITDA. Au contraire, les charges de financement et la charge d'impôt sont principalement suivies au niveau du Groupe.

### 3.1 Produits de l'activité ordinaire

2019

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Clients externes	1 065,7	396,1	731,0	507,0	298,2	262,5	21,4	3 281,8
Inter-secteur	1,6	1,0	3,6	0,5	0,4	-	(7,1)	-
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE DU SECTEUR</b>	<b>1 067,3</b>	<b>397,1</b>	<b>734,6</b>	<b>507,5</b>	<b>298,6</b>	<b>262,5</b>	<b>14,3</b>	<b>3 281,8</b>

2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Clients externes	1 032,8	397,8	682,1	483,8	268,0	247,7	21,0	3 133,3
Inter-secteur	1,8	1,3	3,1	0,2	0,4	-	(6,9)	-
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE DU SECTEUR</b>	<b>1 034,6</b>	<b>399,1</b>	<b>685,2</b>	<b>484,0</b>	<b>268,4</b>	<b>247,7</b>	<b>14,1</b>	<b>3 133,3</b>

### 3.2 Résultat

#### Indicateurs non définis par les normes IFRS

L'EBIT est défini comme le bénéfice net (ou la perte nette) avant résultat financier, charge d'impôt, quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise, pertes de valeur sur écarts d'acquisition, autres produits et charges opérationnels, frais financiers divers (services bancaires comptabilisés dans le résultat

opérationnel) et charges IFRS 2 (paiements fondés sur des actions). Le rapprochement de l'EBIT avec le compte de résultat consolidé est présenté ci-dessous.

L'EBITDA est défini comme l'EBIT, avant dotations aux amortissements net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat. Le rapprochement de l'EBITDA avec le compte de résultat consolidé est présenté ci-dessous.

## 2019

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises</b>	<b>206,8</b>	<b>14,7</b>	<b>79,0</b>	<b>105,8</b>	<b>20,6</b>	<b>37,5</b>	<b>(22,4)</b>	<b>442,1</b>
Frais financiers divers	0,5	0,3	0,1	0,0	0,2	0,1	0,4	1,7
Charges sur paiements en actions	0,4	-	0,0	0,2	-	-	10,6	11,2
EBIT	207,7	15,0	79,1	106,0	20,8	37,6	(11,4)	454,9
Dotations aux amortissements, net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat	198,4	98,5	152,7	90,2	65,1	42,1	1,2	648,1
<b>EBITDA</b>	<b>406,1</b>	<b>113,5</b>	<b>231,8</b>	<b>196,2</b>	<b>85,9</b>	<b>79,7</b>	<b>(10,2)</b>	<b>1 103,0</b>
	38,0 %	28,6 %	31,6 %	38,7 %	28,8 %	30,4 %		33,6 %

## 2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
<b>Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises</b>	<b>191,6</b>	<b>18,0</b>	<b>74,9</b>	<b>102,3</b>	<b>16,6</b>	<b>31,2</b>	<b>(27,1)</b>	<b>407,5</b>
Frais financiers divers	0,8	0,2	0,2	0,0	0,2	0,0	0,4	1,8
Charges sur paiements en actions	2,0	(0,1)	0,0	-	-	-	15,1	17,0
EBIT	194,4	18,1	75,2	102,4	16,7	31,2	(11,6)	426,4
Dotations aux amortissements, net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat	167,6	87,2	134,7	78,6	54,2	35,6	1,3	559,2
<b>EBITDA</b>	<b>362,0</b>	<b>105,3</b>	<b>209,9</b>	<b>181,0</b>	<b>71,0</b>	<b>66,7</b>	<b>(10,3)</b>	<b>985,6</b>
	35,0 %	26,4 %	30,6 %	37,4 %	26,4 %	26,9 %		31,5 %

### Impact de la 1<sup>re</sup> application de la norme IFRS 16

L'EBITDA de chaque secteur a été amélioré du fait de l'application de la norme IFRS 16. L'impact sur l'EBIT et l'EBITDA de chaque secteur au cours de l'exercice 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
<b>EBIT</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1,2</b>	<b>(0,0)</b>	<b>3,7</b>
Dotations aux amortissements, net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat	(23,8)	(10,3)	(14,0)	(10,4)	(4,9)	(2,9)	(0,4)	(66,6)
<b>EBITDA</b>	<b>24,6</b>	<b>11,0</b>	<b>14,4</b>	<b>10,7</b>	<b>5,2</b>	<b>4,1</b>	<b>0,4</b>	<b>70,3</b>

### 3.3 Informations géographiques

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
France (dont Le Jacquard Français)	1 075,9	1 042,9
Allemagne	388,9	354,1
Royaume-Uni (dont Kennedy Hygiene)	361,0	361,2
Suède	213,8	208,6
Danemark	195,9	189,8
Pays-Bas	129,2	120,2
Espagne & Andorre	209,2	188,8
Brésil	225,0	216,2
Autres pays	483,0	451,4
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>3 281,8</b>	<b>3 133,3</b>

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
France (dont Le Jacquard Français)	2 347,3	2 143,9
Allemagne	481,2	438,0
Royaume-Uni (dont Kennedy Hygiene)	473,6	379,5
Suède	847,6	842,0
Danemark	688,8	684,9
Pays-Bas	531,8	527,1
Espagne & Andorre	306,6	283,9
Brésil	472,2	464,1
Autres pays	924,0	814,4
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>7 073,0</b>	<b>6 577,9</b>

Les actifs non courants présentés ci-dessus sont composés des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles, et des actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation.

## NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

### 4.1 Produits de l'activité ordinaire

Les revenus sont comptabilisés lorsque le Groupe a fourni au client le bien ou le service promis.

#### Prestations de services

Les produits relatifs aux prestations de services sont comptabilisés au cours de la période durant laquelle les services sont rendus.

Le modèle en cinq étapes introduit par la norme IFRS 15 requiert notamment d'identifier pour chaque contrat de prestation les obligations de prestation qu'il comporte. La quasi-totalité des revenus du Groupe provient de la vente de prestations de services dans le cadre de contrats pluriannuels. L'analyse de contrats montre que d'une manière générale les différents services promis aux clients constituent une obligation unique de performance.

Les produits relatifs aux prestations de services sont comptabilisés au cours de la période durant laquelle les services sont rendus, le client bénéficiant de ces services au fur et à mesure de la

prestation rendue par Elis. Ces services sont le plus souvent facturés et réglés mensuellement : les entités du Groupe ont un droit à une contrepartie d'un client dont le montant correspond directement à la valeur qu'a pour le client l'obligation de prestation qu'elles ont remplie jusqu'à la date considérée.

Lorsque ces prestations de services sont facturées d'avance dans le cadre d'abonnements portant sur un mois ou plus, la quote-part de facturation correspondant à une prestation non encore réalisée, est enregistrée en « Passifs sur contrats ».

#### Ventes de biens

Les produits des activités ordinaires issus de la vente de biens sont comptabilisés à la date à laquelle le contrôle de l'actif vendu est transféré au client.

## 4.2 Désagrégation des produits des activités ordinaires

Les produits provenant des prestations de services sont répartis entre trois principales activités à savoir : le linge plat, les vêtements professionnels et l'hygiène et le bien-être. Ces prestations sont

réalisées auprès de clients évoluant principalement sur les segments de l'Hôtellerie-Restauration, de l'Industrie, du Commerce et des Services, et de la Santé.

### 2019

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Autres secteurs	Total
Linge plat	442,7	258,2	319,7	107,4	212,2	208,2	-	1 548,5
Vêtement professionnel	364,5	111,5	346,0	190,0	51,1	52,8	-	1 115,8
Hygiène bien-être	295,9	16,8	53,2	171,8	35,9	0,0	0,7	574,3
Divers	(37,3)	9,6	12,1	37,8	(1,1)	1,5	20,6	43,2
<b>Produits par services</b>	<b>1 065,7</b>	<b>396,1</b>	<b>731,0</b>	<b>507,0</b>	<b>298,2</b>	<b>262,5</b>	<b>21,4</b>	<b>3 281,8</b>
Hôtellerie-restauration	376,0	124,1	112,0	78,3	175,0	22,6	-	888,0
Industrie	192,5	120,9	212,2	320,0	35,9	62,3	-	943,8
Santé	170,6	139,5	288,2	59,8	39,4	178,1	-	875,6
Commerce et services	364,0	11,6	118,6	48,8	48,0	(0,6)	-	590,4
Divers	(37,4)	(0,0)	0,0	0,0	(0,0)	0,0	21,4	(16,0)
<b>Produits par segment de clientèle</b>	<b>1 065,7</b>	<b>396,1</b>	<b>731,0</b>	<b>507,0</b>	<b>298,2</b>	<b>262,5</b>	<b>21,4</b>	<b>3 281,8</b>
Prestations de services (fournis sur une certaine période)	1 064,0	384,0	715,5	474,2	297,8	260,4	1,5	3 197,2
Ventes de biens (fournis à une date donnée)	1,8	12,1	15,5	32,8	0,4	2,1	19,9	84,6
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>1 065,7</b>	<b>396,1</b>	<b>731,0</b>	<b>507,0</b>	<b>298,2</b>	<b>262,5</b>	<b>21,4</b>	<b>3 281,8</b>

### 2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Autres secteurs	Total
Linge plat	426,7	256,5	299,9	106,3	190,0	195,9	-	1 475,4
Vêtement professionnel	353,4	112,5	321,0	187,6	44,7	49,6	-	1 068,9
Hygiène - Bien être	284,8	18,2	49,6	152,6	34,1	0,0	0,4	539,7
Divers	(32,1)	10,6	11,5	37,3	(0,8)	2,2	20,6	49,3
<b>Produits par services</b>	<b>1 032,8</b>	<b>397,8</b>	<b>682,1</b>	<b>483,8</b>	<b>268,0</b>	<b>247,7</b>	<b>21,0</b>	<b>3 133,3</b>
Hôtellerie-restauration	341,8	127,0	114,3	77,8	154,3	19,9	-	835,0
Industrie	188,5	122,8	226,5	307,8	33,7	58,6	-	938,0
Santé	169,9	135,9	252,7	59,3	36,4	169,1	-	823,3
Commerce et services	364,7	12,1	88,5	39,0	43,6	0,0	-	548,0
Divers	(32,0)	0,0	0,0	(0,0)	(0,0)	0,0	21,0	(11,0)
<b>Produits par segment de clientèle</b>	<b>1 032,8</b>	<b>397,8</b>	<b>682,1</b>	<b>483,8</b>	<b>268,0</b>	<b>247,7</b>	<b>21,0</b>	<b>3 133,3</b>
Prestations de services (fournis sur une certaine période)	1 030,7	384,2	668,0	451,7	267,3	245,8	2,6	3 050,2
Ventes de biens (fournis à une date donnée)	2,0	12,4	14,1	32,1	0,8	2,0	18,4	81,9
<b>PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE</b>	<b>1 032,8</b>	<b>397,8</b>	<b>682,1</b>	<b>483,8</b>	<b>268,0</b>	<b>247,7</b>	<b>21,0</b>	<b>3 133,3</b>

## 4.3 Soldes des contrats

### Actifs sur contrats

Les actifs courants sur contrats représentent des prestations rendues aux clients au cours des derniers mois de la période de reporting, non encore facturées. Ces montants sont transférés en créance clients lorsque le Groupe acquiert un droit inconditionnel à cette créance. Ceci est généralement le cas lorsque la facture est adressée aux clients.

### Passifs sur contrats

Les passifs courants sur contrats reflètent les produits constatés d'avance, à savoir la facturation de services qui seront principalement réalisés le mois suivant la fin de la période de reporting.

### Coûts des contrats

La norme IFRS 15 impose de comptabiliser à l'actif les coûts marginaux d'acquisition de contrats conclus avec les clients lorsque leur durée de vie est supérieure à un an et d'en répartir le coût sur cette même durée. Dans le cas du Groupe, cet actif correspond notamment aux commissions sur ventes versées, proportionnelles au montant ou au nombre de contrats signés. La variation de cet actif, classé en « Actifs non courants », entre deux périodes de reporting est comptabilisée au compte de résultat en « Frais de vente, généraux et administratifs ».

Les montant des créances clients, des actifs et des passifs sur contrats avec les clients sont présentés à la note 2.5 « Actifs détenus en vue de la vente », à la note 4.4 « Créances clients, autres débiteurs et actifs sur contrats » et à la note 4.9 « Autres actifs et passifs courants ».

Les produits des activités ordinaires comptabilisés au cours d'exercice incluent la totalité du montant qui était dans le solde d'ouverture des passifs sur contrats au début de l'exercice.

## 4.4 Créances clients, autres débiteurs et actifs sur contrats

Les créances clients sont des actifs financiers non dérivés à paiement fixe ou déterminable qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Elles sont incluses dans les actifs courants.

Les créances clients font l'objet d'une dépréciation au titre des « pertes de crédit attendues », qui implique que le Groupe exerce son jugement pour évaluer les pertes de crédit attendues pour toute la durée de vie de la créance. Pour ce faire, le Groupe utilise principalement une matrice de dépréciation

basée sur l'historique. Cette dépréciation est comptabilisée en résultat opérationnel.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels constituant l'actif financier arrivent à expiration, lorsque la société renonce à ses droits, ou bien lorsque la société transfère ses droits et qu'elle n'a plus la quasi-totalité des risques et avantages attachés.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Clients et effets à recevoir (bruts)	636,4	629,4
(-) dépréciations des créances	(56,3)	(56,9)
<b>CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR</b>	<b>580,1</b>	<b>572,5</b>
Autres créances	52,8	77,0
<b>TOTAL DES CRÉANCES ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>632,9</b>	<b>649,5</b>
Actifs sur contrats	36,2	31,7
<b>TOTAL DES CRÉANCES, AUTRES DÉBITEURS ET ACTIFS SUR CONTRATS</b>	<b>669,1</b>	<b>681,2</b>
› dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an	669,1	681,2
› dont le recouvrement est attendu dans plus d'un an	-	-

Les variations des créances, autres débiteurs et actifs sur contrats au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Solde d'ouverture</b>	<b>681,2</b>	<b>676,0</b>
Ajustement lié à la 1 <sup>re</sup> application d'IFRS 9	-	(0,8)
Mouvements de BFR – brut	(33,8)	32,1
Variation de la provision pour dépréciation	0,6	(5,8)
Mouvements de BFR – net	(33,2)	26,4
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	12,3	7,5
Écarts de conversion	1,6	(9,0)
Variation des créances sur cession d'immobilisations	0,4	(1,0)
Autres mouvements	6,8	(17,8)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>669,1</b>	<b>681,2</b>

Les mouvements de BFR – net s'expliquent principalement par l'imputation des créances de CICE (non préfinancées) de 16,5 millions d'euros en 2019 (11,3 millions d'euros en 2018) et par un meilleur suivi du poste client et par l'effet favorable du calendrier d'encaissements des derniers jours de l'année, dans un contexte de hausse de l'activité.

Les mouvements sur la dépréciation des créances clients sont les suivants :

(en millions d'euros)	Dépréciation
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>(56,9)</b>
Variations de l'exercice	0,7
Variations de périmètre	(0,3)
Écarts de conversion	0,1
Autres	0,1
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>(56,3)</b>

## Risque de crédit

La gestion du risque de crédit est détaillée dans la note 8.1 « Gestion des risques financiers ».

## 4.5 Dotations aux amortissements et aux provisions et autres charges par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dotations aux amortissements (nettes de la quote-part de subvention virée au compte de résultat)		
› incluses dans le Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises		
Articles textiles en location-entretien	(396,5)	(386,0)
Autres articles en location-entretien	(29,3)	(28,8)
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	(153,5)	(144,7)
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation	(69,2)	
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	0,4	0,3
› figurant en autres produits et charges opérationnels	(0,2)	0,0
› dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(88,3)	(112,5)
› figurant en résultat des activités abandonnées	(0,0)	(2,0)
<b>TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS (NETTES DE LA QUOTE-PART DE SUBVENTION VIRÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT)</b>	<b>(736,6)</b>	<b>(673,7)</b>
<b>Dotations ou reprises de provisions</b>		
› incluses dans le Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	0,1	7,2
› figurant en autres produits et charges opérationnels	15,7	3,8
<b>TOTAL DES DOTATIONS OU REPRIS DE PROVISIONS</b>	<b>15,8</b>	<b>11,0</b>

## 4.6 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « Autres produits et charges

opérationnels » lorsqu'ils sont significatifs, ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Coûts connexes aux acquisitions & compléments de prix	(9,0)	(31,0)
Charges de restructuration	(12,7)	(30,0)
Coûts non capitalisables relatifs au changement de systèmes informatiques	(2,0)	(0,8)
Litiges	11,6	(1,1)
Plus ou moins-values sur cessions de sites	(0,5)	5,0
Charges liées aux cessions de sites	(3,9)	(1,2)
Charges de dépollution	0,2	(1,0)
Indemnité reçue sur litige	-	15,9
Divers	(2,2)	(5,7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(18,5)</b>	<b>(49,8)</b>

La ligne « litiges » correspond principalement à une reprise de provisions au Royaume-Uni (voir note 7 « Provisions et passifs éventuels »).

## 4.7 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Des dépréciations sont constituées lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure au prix de revient.

Les stocks qui correspondent à des matières premières, des matières consommables, des pièces détachées et des marchandises, sont évalués au coût d'achat et sont à rotation rapide.

Les produits en cours et finis (articles textiles et appareils sanitaires) sont évalués à leur coût de revient, constitués :

- › du coût d'acquisition des matières consommées ;
- › des charges directes de production ;
- › des charges indirectes de production qui peuvent être raisonnablement rattachées à la production du bien.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Stocks de matières premières et autres approvisionnements	36,7	33,0
Stocks d'encours de production	0,4	0,2
Stocks de produits intermédiaires et finis	18,3	19,4
Stocks de marchandises	69,6	67,7
<b>STOCKS</b>	<b>125,1</b>	<b>120,2</b>
› dont stocks (au coût)	129,5	127,0
› dont (-) dépréciations	(4,4)	(6,7)

Les variations des stocks nets au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>120,2</b>	<b>122,1</b>
Variation des stocks – brut	0,4	11,8
Variation de la provision pour dépréciation	2,2	0,9
Variation des stocks – net	2,6	12,7
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	0,6	0,3
Écarts de conversion	0,9	(1,9)
Autres mouvements	0,7	(12,9)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>125,1</b>	<b>120,2</b>

Les autres mouvements correspondent en 2018 principalement au reclassement en Actifs détenus en vue de la vente des stocks de l'activité « Solutions cliniques ».

## 4.8 Fournisseurs et autres créditeurs

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs	264,9	252,2
Dettes fournisseurs d'immobilisations	17,7	17,2
Autres créditeurs	7,6	5,1
<b>TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS</b>	<b>290,2</b>	<b>274,5</b>

Les variations des fournisseurs et autres créditeurs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>274,5</b>	<b>268,1</b>
Mouvements de BFR	3,2	7,0
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	9,8	6,8
Écarts de conversion	0,6	(3,0)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	0,6	(8,2)
Autres mouvements	1,5	3,9
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>290,2</b>	<b>274,5</b>

## 4.9 Autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Charges constatées d'avance		19,2	23,0
Dérivés actifs courants - couverture de flux de trésorerie	8.8	(0,0)	1,3
Autres dérivés actifs courants		0,3	0,1
Autres actifs		1,5	1,6
<b>TOTAL DES AUTRES ACTIFS</b>		<b>21,1</b>	<b>26,0</b>
Dépôts et cautionnements reçus		8,8	9,0
Dettes sociales		178,7	182,1
Dettes fiscales et autres dettes		161,3	161,6
Dettes liées aux paiements différés relatifs aux acquisitions		3,5	11,7
Dettes liées aux engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle		1,9	14,5
Dérivés passifs courants - couverture de flux de trésorerie	8.8	1,9	-
Autres dérivés passifs courants		0,5	0,1
Subventions d'investissement		2,2	2,6
<b>TOTAL DES AUTRES PASSIFS</b>		<b>358,8</b>	<b>381,6</b>
Passifs sur contrats		71,5	68,3
<b>TOTAL DES PASSIFS SUR CONTRATS ET AUTRES PASSIFS</b>		<b>430,3</b>	<b>449,9</b>

Les variations des autres actifs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>26,0</b>	<b>28,9</b>
Mouvements de BFR	(7,6)	(2,2)
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	0,1	0,2
Écarts de conversion	0,3	(0,1)
Variation des instruments dérivés	(1,3)	1,3
Autres mouvements	3,5	(2,2)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>21,1</b>	<b>26,0</b>

Les variations des autres passifs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>449,9</b>	<b>444,5</b>
Mouvements de BFR	(13,4)	16,2
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	6,4	4,5
Écarts de conversion	2,9	(5,2)
Variation de la dette liée aux regroupements d'entreprises	(16,5)	(3,6)
Variation des instruments dérivés	2,3	(2,6)
Autres mouvements	(1,3)	(3,8)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>430,3</b>	<b>449,9</b>

La variation de BFR 2019 s'explique principalement par la diminution de charges sociales à payer en France, en contrepartie de la suppression du CICE.

## NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

### 5.1 Effectifs moyens

(en nombre de personnes)	31/12/2019	31/12/2018
Ingénieurs et cadres	2 528	2 308
Techniciens et agents de maîtrise	3 504	3 538
Employés	4 559	4 105
Agents de distribution	8 484	7 998
Ouvriers	30 792	29 831
<b>Total effectif par catégorie</b>	<b>49 868</b>	<b>47 779</b>
France	13 267	13 122
Étranger	36 601	34 657
<b>Total effectif</b>	<b>49 868</b>	<b>47 779</b>

Pour les sociétés acquises en cours d'année, les effectifs sont calculés prorata temporis.

### 5.2 Charges liées aux avantages au personnel

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des

périodes de service ultérieures. Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels relatifs aux obligations issues des régimes à prestations définies sont comptabilisés directement en capitaux propres.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Salaires et traitements	(1 056,4)	(1 010,0)
Charges sociales	(266,4)	(269,8)
Crédit d'impôt pour la compétitivité des entreprises	-	16,2
Participation et intéressement des salariés	(27,1)	(23,7)
Autres avantages au personnel	1,4	(2,1)
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	(11,2)	(17,0)
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>(1 359,8)</b>	<b>(1 306,4)</b>

## 5.3 Actifs/passifs liés aux avantages au personnel

### Régimes à cotisations définies

Le Groupe cotise dans le cadre des diverses obligations légales ou, sur la base du volontariat, dans le cadre d'accords contractuels. L'obligation du Groupe se limite alors au versement des cotisations.

### Régimes à prestations définies

Les engagements d'Elis en matière d'avantages à long terme, de régimes de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies consentis par les filiales françaises portent sur :

- › des compléments de retraite versés à une catégorie de cadres supérieurs. Ce régime complémentaire dont tous les bénéficiaires sont retraités est actuellement fermé ;
- › des indemnités de départ à la retraite versées aux salariés lors de leur départ à la retraite conformément aux règles françaises habituelles ;
- › des gratifications honorifiques (médailles du travail), dont le montant versé dépend de l'ancienneté des salariés.

Les engagements des **filiales du Groupe au Royaume-Uni** sont regroupés dans un seul plan de pensions qui leur est spécifique. Ces engagements sont couverts par un fonds externe dédié, constitué le 1<sup>er</sup> février 2016 et couvrant la totalité des engagements à cette date afin de ne pas devoir procéder à des versements complémentaires hors circonstances extraordinaires. La dernière révision triennale de la valorisation du fonds prévue par la réglementation britannique a été réalisée en février 2019 et a validé la capacité du fonds à faire face à ses engagements.

Les prestations versées aux bénéficiaires de ce plan dépendent de leur ancienneté dans le plan et de leur rémunération dans les

dernières années précédant leur départ en retraite. Les prestations versées sont revalorisées de 5 % chaque année au titre des droits acquis antérieurement au 1<sup>er</sup> février 1999 et de l'indice des prix à la consommation pour les engagements acquis postérieurement à cette date. Les modalités de gestion des actifs de ce plan sont définies par la réglementation britannique, ainsi que les relations entre le Groupe et les Gérants (*Trustees*) du fonds. La responsabilité de la gestion du fonds, comportant les décisions d'allocation d'actifs et les appels de contribution incombe conjointement au Groupe et aux Gérants du fond, ces derniers comprenant des représentants du Groupe et des bénéficiaires du plan conformément à la réglementation en vigueur.

Un régime à prestations définies de taille comparativement réduite existe également en république d'Irlande. Il est également couvert par un fonds externe dédié.

Les engagements des **filiales du Groupe en Suède** proviennent pour l'essentiel de leur participation au plan ITP-2 couvrant certaines catégories de salariés du secteur privés nés jusqu'en 1978.

**Les filiales suisses** d'Elis ont des engagements envers leur personnel dont les principes sont régis par la loi suisse sur la Prévoyance Professionnelle.

### Évaluation des passifs liés au personnel

L'évaluation des engagements correspondants est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements du Groupe sont partiellement couverts par des fonds extérieurs et des provisions sont inscrites au bilan pour la différence.

La variation du passif comptabilisé au bilan du groupe Elis se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (Actif) net
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>559,2</b>	<b>475,5</b>	<b>83,7</b>
Coût des services rendus au cours de la période	5,9		5,9
Coût financier de la période	11,8	10,3	1,5
Prestations servies	(21,3)	(17,7)	(3,6)
Cotisations des participants au régime	3,7	3,7	-
Cotisations des employeurs au régime		3,0	(3,0)
Coût des services passés	(1,0)		(1,0)
Effet des changements de régime	3,5		3,5
Règlements	(0,7)	(0,1)	(0,6)
Rendement des actifs du régime		(21,7)	21,7
Écarts actuariels	(26,3)		(26,3)
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises et autres mouvements	(0,2)	(0,3)	0,1
Reclassement en passifs directement liés aux actifs destinés à la vente			-
Différence de conversion	(1,4)	(0,9)	(0,5)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>533,3</b>	<b>451,7</b>	<b>81,5</b>
Coût des services rendus au cours de la période	6,7		6,7
Coût financier de la période	12,9	11,3	1,7
Prestations servies	(30,1)	(25,7)	(4,4)
Cotisations des participants au régime	7,8	7,8	-
Cotisations des employeurs au régime		3,0	(3,0)
Coût des services passés			-
Effet des changements de régime			-
Règlements	(0,2)	(0,1)	(0,0)
Rendement des actifs du régime		51,7	(51,7)
Écarts actuariels	57,1		57,1
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises et autres mouvements	0,1		0,1
Reclassement en passifs directement liés aux actifs destinés à la vente			-
Différence de conversion	21,6	22,5	(0,9)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>609,3</b>	<b>522,2</b>	<b>87,1</b>

## FINANCEMENT DE L'ENGAGEMENT LIÉ AUX AVANTAGES AU PERSONNEL

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée des engagements non financés	88,9	80,0
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	520,3	453,3
Valeur totale des engagements relatifs aux régimes à prestations définies (1)	609,3	533,3
Juste valeur des actifs des régimes (2)	522,2	451,7
<b>VALEUR NETTE DU PASSIF (ACTIF) RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)</b>	<b>87,1</b>	<b>81,5</b>

## INFORMATIONS GÉOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
France	44,0	40,8
Royaume-Uni	(30,4)	(15,8)
Suède	37,9	34,1
Suisse	30,2	17,5
Autres pays	5,4	5,0
<b>PASSIFS (ACTIFS) NETS LIÉS AUX AVANTAGES AU PERSONNEL</b>	<b>87,1</b>	<b>81,5</b>

## DÉTAIL POUR LA FRANCE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales françaises se décomposent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,7 %	1,6 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	inflation+0/6 %	inflation+0/6 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	1,3 %	1,5 %

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée des engagements non financés	44,0	40,8
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés		
<b>VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)</b>	<b>44,0</b>	<b>40,8</b>
Juste valeur des actifs des régimes (2)		
<b>VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)</b>	<b>44,0</b>	<b>40,8</b>

	Sensibilités France
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+ 4,0 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 4,8 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 5,0 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 5,0 %

	France
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	2,0
Duration moyenne pondérée des obligations	10,4

## DÉTAIL POUR LE ROYAUME-UNI ET L'IRLANDE

Le 26 octobre 2018, la Haute Cour de Justice du Royaume-Uni a enjoint les entreprises d'harmoniser dorénavant les montants versés par leurs plans au titre des *Guaranteed Minimum Pensions* (GMP) entre hommes et femmes. Ces GMP ont été acquis entre le 17 mai 1990 et le 5 avril 1997 par les salariés qui bénéficiaient d'un régime de retraite britannique national, dont les règles de calcul pouvaient conduire à des versements différents selon le sexe des bénéficiaires. Les filiales britanniques du Groupe ont, en accord

avec leurs conseils, estimé l'impact de cette mesure à 1 % des engagements soit 3,5 millions d'euros de coût des services passés enregistré en dans le compte de résultat de l'exercice 2018 en « Autres produits et charges opérationnelles ». Cette estimation a été corroborée lors de la révision triennale de la valorisation du fonds externe réalisée en février 2019 et l'ajustement définitif de l'engagement a été comptabilisé au cours de l'exercice.

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales au Royaume-Uni et en Irlande se décomposent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	2,10 %	2,90 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	2,50 %	2,90 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	2,60 %	3,00 %

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée des engagements non financés		
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	431,6	378,1
<b>VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)</b>	<b>431,6</b>	<b>378,1</b>
Juste valeur des actifs des régimes (2)	462,0	393,9
<b>VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)</b>	<b>(30,4)</b>	<b>(15,8)</b>

	Sensibilités Royaume-Uni & Irlande
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+ 9,1 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 8,0 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 0,2 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 0,2 %

	Royaume-Uni & Irlande
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	0,8
Duration moyenne pondérée des obligations	17,4

	Royaume-Uni & Irlande
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,5
Actions	84,8
Obligations	369,8
Immobilier et prêts hypothécaires	1,0
Dérivés	6,0
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES</b>	<b>462,0</b>

## DÉTAIL POUR LA SUÈDE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales en Suède se décomposent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	1,50 %	2,25 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	-	-
Taux d'augmentation attendue des retraites	2,00 %	2,00 %

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée des engagements non financés	37,9	34,1
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés		
<b>VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)</b>	<b>37,9</b>	<b>34,1</b>
Juste valeur des actifs des régimes (2)		
<b>VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)</b>	<b>37,9</b>	<b>34,1</b>

	Sensibilités Suède
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+ 10,0 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 8,8 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 8,7 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 9,9 %

	Suède
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	0,9
Duration moyenne pondérée des obligations	19,0

## DÉTAIL POUR LA SUISSE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales en Suisse se décomposent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'actualisation	0,15 %	0,95 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	1,00 %	1,00 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	-	-

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actualisée des engagements non financés		
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	88,5	75,2
<b>VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)</b>	<b>88,5</b>	<b>75,2</b>
Juste valeur des actifs des régimes (2)	58,2	57,6
<b>VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)</b>	<b>30,2</b>	<b>17,5</b>

	Sensibilités Suisse
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+ 11,1 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 9,5 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 1,2 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 1,3 %

	Suisse
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	2,7
Duration moyenne pondérée des obligations	10,2

	Suisse
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4,2
Actions	15,6
Obligations	20,0
Immobilier et prêts hypothécaires	12,7
Dérivés	5,8
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES</b>	<b>58,2</b>

## 5.4 Paiements fondés sur des actions

### Attributions gratuites d'actions de performance

En application d'IFRS 2, Elis a estimé la juste valeur des plans en se basant sur la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués, celle-ci étant basée sur le cours de l'action à la date d'attribution pondérée par l'estimation raisonnable d'atteinte des critères d'attribution des actions. La charge, enregistrée avec une contrepartie en capitaux propres, est répartie sur la durée d'acquisition des droits courant à partir de la date du directoire ayant décidé du plan et est mentionnée à la note 5.2 « Charges liées aux avantages au personnel ».

### Plan d'épargne de Groupe « Elis for All »

Le Groupe évalue la charge IFRS 2 de l'avantage offert aux salariés qui souscrivent à son Plan d'Épargne de Groupe par référence à la juste valeur de la décote offerte sur des actions non cessibles. La juste valeur de la décote octroyée par le Groupe est donc diminuée du coût d'incessibilité pour le salarié, valorisé comme le coût d'une stratégie combinant la vente à terme d'actions à la date de fin de la période d'incessibilité avec l'achat au comptant du même nombre d'actions, financé par un emprunt sans affectation avec remboursement in fine, souscrit pour la durée d'incessibilité au taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen. La date de valorisation retenue est celle à laquelle le Groupe et ses salariés ont accepté l'accord de paiement fondé sur des actions.

## Attributions gratuites d'actions de performance

Les plans d'attribution d'actions de performance mis en œuvre par la Société dont les actions ont été acquises au cours de l'exercice ou qui sont toujours en cours d'acquisition au cours de l'exercice sont les suivants :

Attributions gratuites d'actions de performance	Plans n° 3 et 4 – 2016	Plan n° 5 – 2016	Plan n° 6 – 2017	Plan n° 7 – 2018	Plan n° 8 – 2018	Plan n° 9 – 2018	Plan n° 10 – 2019	Plan n° 11 – 2019
Date d'assemblée	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016
Date du conseil de surveillance	09/03/2016	09/03/2016	14/03/2017	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2019	06/03/2019
Date de la décision du directoire	03/05/2016	03/05/2016						
	15/06/2016	20/12/2016	24/03/2017	29/03/2018	31/08/2018	20/12/2018	02/05/2019	25/07/2019
Nombre de droits consentis à l'origine	1 048 303 <sup>(c)</sup>	57 837 <sup>(c)</sup>	577 050	1 071 374	29 750	28 604	1 476 558	10 018
› dont membres du comité exécutif	498 434	-	249 300	494 100	-	-	417 746	-
› dont mandataires sociaux :	294 720	-	146 700	206 490	-	-	194 300	-
– Xavier Martiré	220 268	-	100 000	117 995	-	-	116 580	-
– Louis Guyot	37 226	-	23 350	49 164	-	-	45 337	-
– Matthieu Lecharny	37 226	-	23 350	39 331	-	-	32 383	-
Nombre de bénéficiaires	213	43	230	472	36	25	521	4
› dont membres du comité exécutif	9	-	9	11	-	-	11	-
› dont mandataires sociaux	3 <sup>(c)</sup>	-	3 <sup>(c)</sup>	3 <sup>(c)</sup>	-	-	3 <sup>(c)</sup>	-
Date d'attribution	15/06/2016	21/12/2016	24/03/2017	06/04/2018	31/08/2018	20/12/2018	02/05/2019	01/08/2019
<b>Date d'acquisition</b>								
› membres du directoire et du comité exécutif	15/06/2019 <sup>(c)</sup>	-	24/03/2020 <sup>(c)</sup>	06/04/2021 <sup>(c)</sup>	-	-	02/05/2022 <sup>(c)</sup>	-
› autres bénéficiaires	15/06/2018 <sup>(c)</sup>	21/12/2018 <sup>(c)</sup>	24/03/2019 <sup>(c)</sup>	06/04/2020 <sup>(c)</sup>	31/08/2020 <sup>(c)</sup>	20/12/2020 <sup>(c)</sup>	02/05/2021 <sup>(c)</sup>	01/08/2021 <sup>(c)</sup>
<b>Date de fin de conservation des actions</b>								
› membres du directoire et du comité exécutif	15/06/2019 <sup>(c)</sup>	-	24/03/2020 <sup>(c)</sup>	06/04/2021 <sup>(c)</sup>	-	-	02/05/2022	-
› autres bénéficiaires	15/06/2018 <sup>(c)</sup>	21/12/2018 <sup>(c)</sup>	24/03/2019 <sup>(c)</sup>	06/04/2020 <sup>(c)</sup>	31/08/2020 <sup>(c)</sup>	20/12/2020 <sup>(c)</sup>	02/05/2021 <sup>(c)</sup>	01/08/2021 <sup>(c)</sup>
<b>Droits acquis en 2019</b>	<b>498 434<sup>(c)</sup></b>	<b>0</b>	<b>299 820<sup>(b)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(c)</sup></b>	<b>0<sup>(c)</sup></b>
Nombre de droits devenus caducs au 31/12/2019	43 282	3 234	27 930	83 329	763	954	43 071	2 732
Nombre de droits restants à acquérir au 31/12/2019		-	249 300	988 045	28 987	27 650	1 433 487	7 286
› dont membres du comité exécutif		-	249 300	494 100	-	-	417 746	-
› dont mandataires sociaux :		-	146 700	206 490	-	-	194 300	-
– Xavier Martiré		-	100 000	117 995	-	-	116 580	-
– Louis Guyot		-	23 350	49 164	-	-	45 337	-
– Matthieu Lecharny		-	23 350	39 331	-	-	32 383	-
Nombre de bénéficiaires en activité au 31/12/2019	167	35	189	401	35	24	499	2
› dont membres du comité exécutif	9	0	9	11	0	0	11	-
› dont mandataires sociaux :	3 <sup>(b)</sup>	0	3 <sup>(b)</sup>	3 <sup>(b)</sup>	0	0	3 <sup>(b)</sup>	-

- (a) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lechamy.
- (b) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lechamy.
- (c) Nombre tenant compte de l'ajustement des droits des bénéficiaires dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en février 2017, ladite augmentation de capital ayant eu un effet dilutif sur la valeur de l'action par suite du détachement du droit préférentiel de souscription. Cet ajustement a été réalisé en transposant les règles en matière d'options de souscription d'actions prévues au 1<sup>er</sup> de l'article R. 228-91 du Code de commerce.
- (d) Les actions sont acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux années à compter de la date d'attribution pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif (en ce compris les membres du directoire), pour lesquels la période d'acquisition est fixée à trois années à compter de la date d'attribution.
- (e) L'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de deux exercices en ce qui concerne les salariés, et de trois exercices pour les membres du comité exécutif. Les conditions de performance sont définies en référence à trois critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative de l'action Elis par rapport à un indice de référence. Le niveau de performance attendu s'agissant des critères internes est déterminé sur la base du business plan, lui-même en phase avec les attentes du marché. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre du plan 2018 aux membres du comité exécutif prévoit en outre des conditions de performance liées à la réussite de l'intégration de Berendsen : synergies réalisées, marge d'EBIT au Royaume-Uni et en Allemagne, également en phase avec les objectifs communiqués au marché. Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises.
- (f) Il n'y a pas de période de conservation dans le cadre de ce plan de sorte que les actions seront disponibles et pourront être librement cédées à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve toutefois des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière en matière de prévention des abus de marchés. En outre, chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel 2019.
- (g) Lors de la réunion du 6 mars 2019, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées aux membres du comité exécutif en 2016 dont la période de vesting est arrivée à expiration en 2019, et a constaté que l'ensemble des conditions de performances étaient atteintes de sorte que 100 % des actions attribuées en 2016 ont été acquises. Ces conditions de performance étaient liées à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires et à l'EBIT déterminées sur la base du business plan lui-même en phase avec les attentes du marché, et à un critère externe lié au cours de l'action Elis par rapport à un indice de référence. L'acquisition définitive est devenue effective le 15 juin 2019.
- (h) Lors de la réunion du 6 mars 2019, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées aux salariés (hors comité exécutif) en 2017 dont la période de vesting est arrivée à expiration en 2019, et a constaté que l'ensemble des conditions de performance étaient atteintes de sorte que 100 % des actions attribuées en 2017 aux salariés (hors membres du comité exécutif) ont été acquises. Ces conditions de performance étaient liées à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires et à l'EBIT et à un critère relatif externe lié au cours de bourse du titre Elis par rapport à un indice de référence.
- (i) L'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de deux exercices pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif pour lesquels la performance est appréciée sur une période de trois exercices. Sauf dérogation du directoire, l'acquisition est également soumise à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition. Les conditions de performance attachées à l'acquisition définitive des actions sont définies en référence à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires consolidé et à l'EBIT consolidé déterminées sur la base du business plan lui-même en phase avec les attentes du marché et à la performance relative de l'action Elis par rapport à un indice de référence. Le nombre d'actions acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises. Pour les plans mis en œuvre en 2019, 34 % des actions attribuées seront acquises si une condition de performance est remplie, 67 % si deux conditions sont remplies, et 100 % si les trois conditions sont remplies. Aucune action ne sera acquise si aucune des conditions de performance n'est satisfaite.

## Plan d'épargne Groupe

Dans le cadre de la 21<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale annuelle du 23 mai 2019, le directoire, après autorisation du conseil de surveillance du 24 juillet 2019, a décidé le 24 juillet 2019 du principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents du plan d'épargne groupe Elis.

Dans le cadre de la 22<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale annuelle du 23 mai 2019, le directoire, après autorisation du conseil de surveillance du 24 juillet 2019, a décidé le 24 juillet 2019, du principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés de filiales étrangères d'Elis établies dans les pays suivants : Allemagne, Belgique, Brésil, Danemark, Espagne, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède et Suisse.

Ces deux augmentations de capital dites « Elis For All » s'inscrivent dans le cadre de l'objectif de développement de l'actionnariat salarié du Groupe Elis, visant à renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs en leur offrant la possibilité d'être plus étroitement associés à son développement et à ses performances futures. Elles comportent uniquement une formule dite « classique » avec décote et abondement, au titre de laquelle le souscripteur est pleinement exposé aux variations du cours de l'action Elis.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques du Plan offert en 2019 et les hypothèses de valorisation retenues :

<b>Caractéristiques des plans</b>			
Date de l'assemblée générale	23/05/19		
Date de décision du directoire, arrêtant le prix de souscription	19/09/19		
Date de clôture des souscriptions des salariés	08/10/19		
Maturité du plan (en années)	5		
Prix de souscription	12,98 €		
Cours de clôture, à la date de clôture des souscriptions	15,08 €		
Décote faciale	20,00 %		
Décote par rapport au cours à la date de clôture des souscriptions	13,93 %		
Nombre d'actions abondées	1 pour 10		
<b>Hypothèses de valorisation (maturité 5 ans)</b>			
Taux de financement des salariés sur 5 ans	3,54 %		
Taux d'intérêt sans risques à 5 ans	- 0,44 %		
Taux de prêt ou d'emprunt des titres	0,50 %		
Incessibilité pour le participant au marché, en %	21,16 %		
<b>Montants souscrits et valorisation</b>			
	<b>Souscription</b>	<b>Abondement</b>	<b>Total</b>
Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	7,0		
Nombre d'actions attribuées	541 292	53 500	594 792
Charge brute, avant décote d'incessibilité (en millions d'euros)	1,1	0,8	1,9
Valorisation de la décote d'incessibilité (en millions d'euros)	- 1,1	- 0,2	- 1,3
Charge nette (en millions d'euros)	0,0	0,6	0,6
Impact d'une baisse de 0,5 point du taux de financement des salariés	0	0	0

Le montant enregistré en charge en 2019 au titre des plans classiques est de 0,6 million d'euros, net du coût d'incessibilité pour les salariés de 1,3 million d'euros. La charge d'actions gratuites liée à l'abondement est de 0,8 million d'euros.

## 5.5 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants sont les membres du comité exécutif qui compte dix membres et le Président du directoire au 31 décembre 2019. Les rémunérations cumulées (payées ou payables) des principaux dirigeants sont les suivantes :

(en millions d'euros)	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
<b>Nombre de personnes</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Avantages du personnel	(9,3)	(8,9)
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	(3,3)	(6,6)

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, les avantages au personnel provisionnés au titre des indemnités de fin de contrat s'élevaient à 0,7 million d'euros (0,5 million d'euros au 31 décembre 2018).

Les rémunérations allouées aux membres du conseil de surveillance comptabilisées en charge au titre des rétributions des administrateurs s'élevaient à 0,5 million d'euros (0,5 million d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 6.1 Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Valeur brute	3 811,6	3 833,5
Cumul des pertes de valeur	(66,0)	(66,1)
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À L'OUVERTURE</b>	<b>3 745,7</b>	<b>3 767,4</b>
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	60,8	41,0
Cessions	-	-
Différences de conversion	(5,3)	(62,9)
Autres variations	0,6	(0,0)
<b>VARIATIONS SUR MONTANT BRUT</b>	<b>56,1</b>	<b>(21,9)</b>
Pertes de valeur	-	-
Différences de conversion	(0,4)	0,1
Autres variations	0,0	(0,0)
<b>VARIATIONS PERTES DE VALEUR</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,1</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>3 801,3</b>	<b>3 745,7</b>
Valeur brute	3 867,8	3 811,6
Cumul des pertes de valeur	(66,4)	(66,0)

Conformément à la norme IAS 36, le groupe Elis a affecté ses écarts d'acquisition à des « unités génératrices de trésorerie » (UGT) afin d'effectuer des tests de perte de valeur.

La valeur nette comptable de l'écart d'acquisition alloué aux principales unités génératrices de trésorerie est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
UGT France	1 409,8	1 405,6
UGT Allemagne	175,3	173,8
UGT Grande-Bretagne	88,8	84,4
UGT Danemark	390,8	388,2
UGT Suède & Finlande	557,8	560,1
UGT Pays-Bas	364,7	364,7
UGT Espagne & Andorre	100,7	99,9
UGT Brésil	292,4	293,8
Autres UGT	421,0	375,2
<b>VALEUR COMPTABLE DU GOODWILL</b>	<b>3 801,3</b>	<b>3 745,7</b>

### Comptabilisation d'une perte de valeur

La méthode et les hypothèses des tests de perte de valeur sont décrites à la note 6.5.

Suite aux tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2019 et 2018, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur.

### 6.2 Immobilisations incorporelles

#### Marques

Les marques acquises lors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur (évaluée par la méthode des flux de redevances actualisées) à la date d'acquisition. Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques à durée d'utilité finie sont amorties sur leur durée de vie. Les marques à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation. Il en est de même lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Le classement d'une marque à durée de vie finie ou indéterminée résulte en particulier des critères suivants :

- › positionnement global de la marque sur son marché en matière de volume d'activité, de présence internationale et de réputation ;
- › perspectives de rentabilité à long terme ;
- › degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- › événement majeur intervenu dans le secteur d'activité susceptible de peser sur le futur de la marque ;
- › ancienneté de la marque.

#### Immobilisations incorporelles (hors marques)

Les immobilisations incorporelles (hors marques) sont inscrites au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. L'ensemble des immobilisations incorporelles a une durée de vie finie et les amortissements sont comptabilisés en charge, généralement selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilité estimées :

- › modèles de motif textile : 3 ans ;
- › logiciels : 5 ans ;
- › ERP : 15 ans ;
- › contrats et relations clientèle acquis : 4 à 14 ans.

Les amortissements sont constatés à partir de la date de mise en service du bien.

(en millions d'euros)	Marques & clauses de non-concurrence	Relations clientèle	Autres	Total
<b>Valeur brute</b>	<b>268,4</b>	<b>1 283,6</b>	<b>167,6</b>	<b>1 719,6</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(12,2)</b>	<b>(560,2)</b>	<b>(102,7)</b>	<b>(675,1)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>256,2</b>	<b>723,4</b>	<b>64,9</b>	<b>1 044,5</b>
Investissements	0,0	1,1	18,8	20,0
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	-	6,7	(0,4)	6,3
Mises hors service et cessions	-	-	(1,6)	(1,6)
Amortissements de l'exercice	(10,3)	(102,2)	(16,0)	(128,5)
Différences de conversion	(1,9)	(13,4)	(0,6)	(15,9)
Pertes de valeur	(0,0)	-	-	(0,0)
Autres mouvements	0,8	0,0	(0,2)	0,5
<b>Valeur brute</b>	<b>266,2</b>	<b>1 275,1</b>	<b>164,2</b>	<b>1 705,5</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(21,4)</b>	<b>(659,5)</b>	<b>(99,4)</b>	<b>(780,3)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>244,8</b>	<b>615,6</b>	<b>64,8</b>	<b>925,2</b>
Ajustement lié à la 1 <sup>re</sup> application d'IFRS 16	-	-	(1,1)	(1,1)
Investissements	0,0	1,0	22,2	23,2
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	-	27,7	0,1	27,7
Mises hors service et cessions	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)
Amortissements de l'exercice	(12,2)	(76,1)	(17,8)	(106,1)
Différences de conversion	(0,1)	(2,4)	0,1	(2,4)
Pertes de valeur	(0,0)	-	-	(0,0)
Autres mouvements	(0,0)	0,1	0,0	0,1
<b>Valeur brute</b>	<b>265,9</b>	<b>1 280,3</b>	<b>169,5</b>	<b>1 715,7</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(33,4)</b>	<b>(714,3)</b>	<b>(101,4)</b>	<b>(849,0)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>232,5</b>	<b>566,0</b>	<b>68,2</b>	<b>866,7</b>

Les autres immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels.

Les valeurs des marques du Groupe, qui sont toutes issues d'un regroupement d'entreprises - dans le cadre des travaux d'affectation de l'écart d'acquisition, sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Amortissement
Marques Elis en France	184,7	184,7	Non amortie
Marques Elis en Europe	21,8	21,8	Non amortie
Marques Berendsen	14,5	22,8	3,33 ans
› Marque Le Jacquard Français	0,9	0,9	Dépréciation
› Marque Kennedy	1,3	1,2	Non amortie
Marques des Entités manufacturières	2,2	2,1	
Clauses de non-concurrence et divers	9,2	13,3	
<b>MARQUES &amp; CLAUSES DE NON-CONCURRENCE</b>	<b>232,5</b>	<b>244,8</b>	

## Comptabilisation d'une perte de valeur

Aucune dépréciation des marques n'a été enregistrée au cours des deux exercices. La marque Le Jacquard Français d'une valeur brute de 6,8 millions d'euros est dépréciée à hauteur de 5,9 millions d'euros.

## 6.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe sont comptabilisés en immobilisations.

Les biens donnés en location pour lesquels les contrats ne transfèrent en substance pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur (contrats de location simple) sont inscrits en immobilisations. Pour les autres contrats (opérations de location financement), les actifs sont présentés comme des prêts pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction des durées d'utilisation suivantes :

- › constructions : application de la méthode par composants :
  - structure - façade - toiture : 40 ou 50 ans,
  - menuiseries - cloisons - revêtements : 10 ou 12,5 ans ;
- › matériel de production : 10 à 30 ans ;
- › véhicules : 4 à 8 ans ;
- › matériel et mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- › matériel informatique : 3 ou 5 ans ;
- › articles faisant l'objet d'un contrat de location-entretien (articles textiles, appareils et autres articles loués) : ces articles sont initialement comptabilisés en stock puis sont ensuite immobilisés et amortis sur une période allant de 18 mois à 5 ans.

Les amortissements sont constatés à partir de la date de mise en service du bien. Les terrains ne sont pas amortis.

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Véhicules	Installations et Matériels	Articles en location-entretien	Total
<b>Valeur brute</b>	<b>794,1</b>	<b>143,7</b>	<b>1 473,6</b>	<b>1 701,0</b>	<b>4 112,5</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(285,9)</b>	<b>(100,8)</b>	<b>(881,3)</b>	<b>(1 031,9)</b>	<b>(2 299,8)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>508,3</b>	<b>42,9</b>	<b>592,4</b>	<b>669,2</b>	<b>1 812,8</b>
Investissements	47,2	17,2	133,0	447,3	644,8
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	11,2	1,9	13,0	8,1	34,2
Mises hors service et cessions	(3,3)	(0,4)	(6,7)	(4,9)	(15,3)
Amortissements de l'exercice	(24,5)	(12,3)	(93,9)	(414,8)	(545,6)
Différences de conversion	(4,8)	0,1	(10,1)	(6,2)	(21,0)
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Autres mouvements	(1,2)	0,6	(2,7)	0,4	(3,0)
<b>Valeur brute</b>	<b>772,9</b>	<b>158,7</b>	<b>1 492,9</b>	<b>1 830,3</b>	<b>4 254,8</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(240,0)</b>	<b>(108,9)</b>	<b>(867,8)</b>	<b>(1 131,1)</b>	<b>(2 347,8)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>532,9</b>	<b>49,9</b>	<b>625,1</b>	<b>699,2</b>	<b>1 907,0</b>
Ajustement lié à la 1 <sup>re</sup> application d'IFRS 16	(15,6)	(3,7)	(7,6)		(26,9)
Investissements	59,5	12,7	114,0	471,5	657,8
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	14,1	1,1	9,4	6,0	30,7
Mises hors service et cessions	(4,2)	(14,1)	(1,8)	(4,7)	(24,8)
Amortissements de l'exercice	(26,8)	(12,5)	(96,3)	(425,8)	(561,5)
Différences de conversion	5,0	0,1	4,9	4,0	14,0
Pertes de valeur	(0,0)	-	0,1	-	0,1
Autres mouvements	20,6	0,7	(23,1)	(0,9)	(2,7)
<b>Valeur brute</b>	<b>849,7</b>	<b>143,4</b>	<b>1 569,9</b>	<b>1 954,0</b>	<b>4 517,1</b>
<b>Cumul des amortissements et des pertes de valeur</b>	<b>(264,3)</b>	<b>(109,3)</b>	<b>(945,2)</b>	<b>(1 204,7)</b>	<b>(2 523,5)</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>585,4</b>	<b>34,2</b>	<b>624,7</b>	<b>749,3</b>	<b>1 993,6</b>

Les « autres mouvements » incluent les reclassements en actifs détenus en vue de la vente relatifs à la cession de l'activité « Solutions cliniques » et des transferts de poste à poste au moment de la mise en service de nouvelles usines.

## 6.4 Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation et passifs locatifs

Le Groupe a appliqué pour la première fois IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 en appliquant la méthode dite rétrospective modifiée tel que décrit à la note 1.2 « Référentiel appliqué » : ainsi l'information comparative n'a pas été retraitée rétrospectivement.

### Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation

Le Groupe comptabilise les actifs liés au droit d'utilisation à la date de commencement du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'ensemble sous-jacent est disponible). Les actifs liés au droit d'utilisation sont évalués au coût, déduction faite de l'amortissement et des pertes de valeur cumulés, et ajusté en fonction de la réévaluation des passifs liés aux contrats de location. Le coût des actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation comprend le montant des passifs liés aux contrats de location, des coûts directs initiaux engagés et des paiements de location versés avant la date de prise d'effet, déduction faite des incitations à la location reçues. À moins que le Groupe ne soit raisonnablement certain d'obtenir la propriété de l'actif loué à la fin de la durée du contrat de location, les actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité estimée et de la durée du contrat de location. Les actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation sont sujets à dépréciation.

### Passifs locatifs

À la date de début du contrat de location, le Groupe comptabilise les passifs locatifs évalués à la valeur actuelle des paiements locatifs à effectuer sur la durée du contrat de location. Les paiements de location comprennent les paiements fixes (y compris les paiements fixes en substance) moins les incitations à louer à recevoir, les paiements variables au titre de la location qui dépendent d'un indice ou d'un taux, ainsi que les montants qui devraient être payés au titre des garanties de valeur résiduelle. Les paiements au titre de la location comprennent également le prix d'exercice d'une option d'achat dont le Groupe est raisonnablement certain qu'elle sera exercée, ainsi que le paiement de pénalités pour résiliation d'un contrat de location, si la durée du contrat de location tient compte de l'exercice de l'option de résiliation par le Groupe. Les paiements

de location variables qui ne dépendent pas d'un indice ou un taux sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle survient l'événement ou la condition qui déclenche le paiement.

Pour calculer la valeur actuelle des paiements de location, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal du Groupe ajusté d'un spread par pays, à la date de début de la location, si le taux d'intérêt implicite du contrat n'est pas facilement déterminable. Le taux dépend également de la durée du contrat. Après la date de commencement, le passif locatif est augmenté des intérêts courus et réduit avec les paiements de location effectués. En outre, la valeur comptable du passif locatif est réévaluée en cas de modification de la durée du contrat de location, de modification des paiements de location fixes en substance ou de modification de l'évaluation permettant d'acheter l'actif sous-jacent.

### Mesures de simplification retenues

Le Groupe applique l'exemption de comptabilisation des contrats de location à court terme (c'est-à-dire que les contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois à compter de la date de début et qui ne contiennent pas d'option d'achat). Il applique également l'exemption de comptabilisation aux locations d'actifs de faible valeur (c'est-à-dire dont la valeur à neuf est inférieure à 4 000 €). Les paiements de location sur les contrats de location à court terme et les contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés en charges de manière linéaire sur la durée de la location.

Le Groupe a aussi choisi d'utiliser la mesure de simplification prévue par la norme de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives (principalement pour les véhicules loués) et de comptabiliser en lieu et place ces composantes comme une seule composante de nature locative.

(en millions d'euros)	Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation				Total	Passifs locatifs
	Terrains et constructions	Véhicules	Installations et Matériels			
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>326,2</b>	<b>57,5</b>	<b>13,5</b>		<b>397,3</b>	<b>392,2</b>
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	3,3	0,0	2,6		6,0	5,0
Reclassement en actifs détenus en vue de la vente	(6,7)	(0,1)	(0,1)		(6,8)	(6,8)
Nouveaux droits d'utilisation	22,7	47,5	4,1		74,2	74,2
Réévaluation des droits d'utilisation	12,8	(0,0)	(0,0)		12,7	12,7
Amortissement/ Dépréciation	(39,1)	(26,4)	(4,0)		(69,5)	-
Paiements du principal					-	(73,3)
Écarts de conversion	3,0	0,8	0,1		3,8	3,1
Autres mouvements	(4,0)	(0,5)	(1,8)		(6,3)	(1,1)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>318,2</b>	<b>78,8</b>	<b>14,3</b>		<b>411,4</b>	<b>406,1</b>

Le Groupe a reconnu au 31 décembre 2019 des charges de location se rapportant aux contrats de location :

› à court terme pour 16,0 millions d'euros,

› dont l'actif sous-jacent est de faible valeur pour 2,3 millions d'euros,

› aux paiements de loyers variables pour 1,0 million d'euros.

Les échéances contractuelles résiduelles des passifs locatifs sont les suivantes (montants non actualisés) :

	Valeur comptable	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021	Flux de trésorerie 2022-2023-2024	Flux de trésorerie 2025 et au-delà	Estimation des flux futurs au 31/12/2019
Passifs locatifs	406,1	79,5	69,5	158,9	187,3	495,3

## 6.5 Pertes de valeur sur actifs immobilisés

Méthodologie retenue pour la mise en œuvre de la méthode des justes valeurs

Des tests de perte de valeur sont systématiquement effectués au 31 décembre ou en cas d'indice de perte de valeur, pour l'ensemble des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Les pertes de valeur éventuellement constatées sur les écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation de l'actif et de sa cession. Ces calculs sont complétés par une valorisation par les multiples d'indicateurs économiques (EBITDA principalement).

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants.

Pour l'évaluation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas pour lequel il existe des flux de trésorerie

identifiables séparément (unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie).

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée, elles font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

Les pertes de valeurs sont comptabilisées le cas échéant au niveau de chacune des UGTs.

Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

### 1. Détermination des flux de trésorerie futurs

Le test de dépréciation de ces écarts d'acquisition est réalisé en déterminant pour chaque UGT une valeur d'utilité selon la méthode suivante de calcul des valeurs recouvrables :

- estimation des flux de trésorerie futurs attendus basés sur les « business plans », établis par la direction de chaque UGT, validés par le directoire et approuvés par le conseil de surveillance. Les projections des flux de trésorerie futurs sont réalisées avec des hypothèses prudentes de croissance ;
- les flux de trésorerie sont calculés selon la méthode des flux de trésorerie actualisés = EBITDA (résultat opérationnel avant amortissements) – loyers +/- variation de BFR – impôt normatif – investissements ;
- la valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini ;
- l'actualisation des flux de trésorerie se fait sur la base du coût moyen pondéré du capital (« Weighted Average Capital Cost » : WACC), déterminé en fonction des paramètres financiers de rendement et de risque de nature sectorielle sur le marché dans lequel évolue le Groupe.

### 2. Méthodologie de détermination du WACC

Les paramètres de calcul du WACC retenus par Elis ont été déterminés comme suit :

- « Taux sans risque » : moyenne sur une période d'observation comprise entre deux à cinq ans des cotations des taux sans risques de référence par pays ;

- « Spread » de crédit : moyenne sur une période d'observation comprise entre deux à cinq ans ;
- « Beta » endettés des sociétés comparables : « beta » observés à la date de calcul du WACC (dans la mesure où le « beta » est issu d'une régression linéaire sur les deux dernières années, il reflète une sensibilité moyen terme de la valeur des titres d'une société donnée par rapport à l'ensemble du marché) ;
- ratio moyen de la dette nette sur les fonds propres pour des sociétés comparables ; ratio calculé sur la base des capitalisations boursières rapportées à la dette nette (hors passifs locatifs) observée trimestriellement sur deux années glissantes :
  - ce ratio moyen dette nette sur fonds propres obtenu pour chaque comparable, est utilisé pour désendetter le « beta » de la société,
  - ce « beta » désendetté est représentatif du secteur d'activité et sera le « beta » retenu pour le calcul du WACC (les valeurs extrêmes étant exclues de la moyenne),
  - le « gearing » retenu pour le calcul du WACC est issu du ratio moyen dette (hors passifs locatifs) sur fonds propres calculé sur la base des ratios trimestriels des sociétés comparables.

Le détail par UGT des WACC utilisés pour les principales unités génératrices de trésorerie dans le cadre des tests de perte de valeur est le suivant :

Pays	France	Allemagne	Brésil	Danemark	Espagne	Grande-Bretagne	Pays-Bas	Suède
Taux sans risque	0,7 %	0,3 %	8,0 %	0,4 %	1,4 %	1,4 %	0,5 %	0,6 %
Spread de crédit	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
<b>Coût de la dette (avant impôt)</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,3 %</b>	<b>9,0 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>1,6 %</b>
Taux d'impôt	25,8 %	30,0 %	34,0 %	22,0 %	25,0 %	17,0 %	21,7 %	20,6 %
<b>Coût de la dette (après impôt)</b>	<b>1,3 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>1,1 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,3 %</b>
Primes de risque	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %
Beta endetté	0,99	0,98	0,97	0,99	0,99	1,00	0,99	0,99
Coût des capitaux propres	6,9 %	6,5 %	14,1 %	6,7 %	7,6 %	7,6 %	6,7 %	6,8 %
Gearing	13,1 %	13,1 %	13,1 %	13,1 %	13,1 %	13,1 %	13,1 %	13,1 %
WACC 2019	6,1 %	5,8 %	13,0 %	6,0 %	6,9 %	6,9 %	6,0 %	6,1 %
WACC 2018	6,2 %	5,8 %	13,0 %	6,0 %	7,1 %	7,0 %	6,0 %	6,2 %
<b>TAUX D'ACTUALISATION AVANT IMPÔT 2019 (APPROXIMATION)</b>	<b>8,3 %</b>	<b>8,2 %</b>	<b>19,8 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>7,7 %</b>
Taux d'actualisation avant impôt 2018 (approximation)	8,4 %	8,3 %	19,7 %	7,7 %	9,4 %	8,4 %	8,0 %	7,9 %

### 3. Multiples retenus

Par ailleurs, une juste valeur est déterminée à partir d'un multiple d'EBITDA (ou d'EBIT) du secteur.

Les multiples retenus pour la juste valeur au 31 décembre 2019 sont de 6,9 x l'EBITDA après loyers ou 16,5 x l'EBIT budgétés pour l'exercice 2020.

#### Sensibilité des tests pour les écarts d'acquisition

Les sensibilités les plus significatives aux tests de perte de valeur se détaillent comme suit (différence entre la valeur comptable et la valeur recouvrable de l'UGT) :

France (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,6 %	1 300	1 698	2 224
	6,1 %	940	1 248	1 640
	6,6 %	651	894	1 197

Allemagne (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,3 %	348	458	609
	5,8 %	255	339	448
	6,3 %	182	247	330

Brésil (en millions d'euros)		EBIT - Budget 2020		
		- 10,0 %	-	10,0 %
Multiple	16x	39	97	155
	16,5x	55	115	175
	17x	71	133	195

Danemark (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,5 %	108	203	331
	6,0 %	27	100	194
	6,5 %	(37)	20	92

Espagne (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	6,4 %	95	134	184
	6,9 %	58	90	129
	7,4 %	28	54	86

Grande-Bretagne (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	6,4 %	42	83	135
	6,9 %	3	37	78
	7,4 %	(28)	(1)	32

Pays-Bas (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,4 %	216	310	435
	5,9 %	136	208	300
	6,4 %	72	129	200

Suède (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,6 %	57	163	305
	6,1 %	(35)	47	153
	6,6 %	(109)	(44)	38

L'analyse de sensibilité présentée indiquant que la valeur recouvrable de ces UGTs reste supérieure à la valeur comptable, aucune perte de valeur n'a été enregistrée au cours de l'exercice 2019. Il en est de même pour les autres UGTs du Groupe.

### Sensibilité des tests pour les marques non amorties

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de perte de valeur réalisés selon la méthode des flux de redevances sont les suivantes :

	Elis	Le Jacquard Français	Kennedy
Taux d'actualisation	7,1 %	7,1 %	7,9 %
Taux de croissance à l'infini	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux de redevances	1,0 %	4,0 %	2,0 %

La sensibilité de l'excédent de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable de la marque Elis s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini		
	1,5 %	2,0 %	2,5 %
Taux d'actualisation			
6,6%	317	366	427
7,1 %	271	311	360
7,6 %	233	266	305

## NOTE 7 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

### 7.1 Provisions

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation contractuelle, légale ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable.

Le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du management, au regard du risque et de sa probabilité de réalisation, compte tenu des éléments à sa disposition à la date d'arrêt des comptes consolidés.

Les engagements correspondant à des plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'une obligation existe, que leur réalisation est considérée comme hautement probable et que les coûts correspondant ont fait l'objet de prévisions détaillées.

Les obligations résultant de contrats déficitaires sont aussi comptabilisées sous forme de provision.

(en millions d'euros)	Mise en conformité	Litiges	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>70,3</b>	<b>19,0</b>	<b>27,3</b>	<b>116,7</b>
Reclassement lié à la 1 <sup>re</sup> application d'IFRIC 23	-	-	(1,4)	(1,4)
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>70,3</b>	<b>19,0</b>	<b>26,0</b>	<b>115,3</b>
Augmentations/dotations de l'exercice	4,5	3,2	2,8	10,5
Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,6	0,6
Réductions/reprises de provisions utilisées et non utilisées	(5,1)	(14,1)	(7,1)	(26,3)
Écarts de conversion	0,3	0,1	(0,2)	0,2
Autres	0,7	(0,4)	(0,4)	(0,0)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>70,8</b>	<b>7,8</b>	<b>21,7</b>	<b>100,2</b>
<b>Part à moins d'un an</b>	<b>0,1</b>	<b>3,5</b>	<b>13,4</b>	<b>17,0</b>
<b>Part à plus d'un an</b>	<b>70,7</b>	<b>4,2</b>	<b>8,3</b>	<b>83,3</b>
<i>France</i>	<i>17,2</i>	<i>2,4</i>	<i>0,4</i>	<i>19,9</i>
<i>Royaume-Uni &amp; Irlande</i>	<i>12,6</i>	<i>-</i>	<i>(0,0)</i>	<i>12,6</i>
<i>Scandinavie &amp; Europe de l'Est</i>	<i>27,5</i>	<i>-</i>	<i>1,9</i>	<i>29,4</i>
<i>Amérique latine</i>	<i>5,5</i>	<i>5,2</i>	<i>15,4</i>	<i>26,0</i>
<i>Autres secteurs</i>	<i>8,0</i>	<i>0,2</i>	<i>4,0</i>	<i>12,3</i>

#### Provisions pour mise en conformité environnementale

Les provisions pour mise en conformité environnementale du Groupe sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du Groupe. Elles représentent le montant des études et de travaux de remise en état dont le Groupe aura à supporter le coût pour respecter ses obligations environnementales en lien principalement avec les dégradations continues constatées. Elles concernent des sites ou des catégories de travaux dont la réalisation devrait être entreprise dans un délai prévisible.

#### Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges comprennent principalement des provisions destinées à couvrir des risques sociaux. Le principal mouvement de la période correspond à une reprise de provision non utilisée au Royaume-Uni, suite à la fin d'un litige social à hauteur de 10,4 millions d'euros.

#### Autres provisions

Les autres provisions intègrent par ailleurs des provisions pour litiges fiscaux (non relatifs à de l'impôt sur le résultat), pour restructuration, pour contrats déficitaires et des provisions pour divers contentieux liés aux activités opérationnelles du Groupe.

### 7.2 Passifs éventuels

Le Groupe a des passifs éventuels se rapportant à des litiges ou actions en justice survenant dans le cadre habituel de ses activités, notamment :

#### Au Brésil

##### Procédure relative à des faits supposés de corruption

Suite à une action publique engagée contre plusieurs fournisseurs de services de blanchisserie industrielle dont Atmosfera et Prolav, et relative à des faits supposés de corruption de fonctionnaires pour la période comprise entre 2003 et 2011 dans le cadre de marchés dans l'État de Rio de Janeiro, Atmosfera a déposé un dossier de défense préliminaire en décembre 2014. Le Procureur a rejeté les arguments avancés par Atmosfera et a décidé la poursuite de l'action publique.

Au 31 décembre 2019, Atmosfera et Prolav restent dans l'attente d'informations supplémentaires et ne sont donc pas en mesure d'évaluer le passif éventuel encouru et l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre des garanties de passif respectivement consenties. Les anciens propriétaires du groupe Atmosfera, auxquels la procédure a été notifiée à titre conservatoire le 26 novembre 2014 au titre de la convention de garantie en date du 20 décembre 2013 relative à l'acquisition du groupe Atmosfera, ont contesté la demande d'indemnisation formulée par Atmosfera.

Dans le cadre de cette procédure, Atmosfera et Prolav pourraient encourir les sanctions suivantes : (i) remboursement au Trésor Public de tous les gains obtenus illégalement par Atmosfera au résultat des actes de corruption et/ou (ii) paiement d'une amende civile s'élevant à un montant maximum de trois fois le montant visé au (i). En outre, Atmosfera et Prolav pourraient éventuellement se voir interdire la conclusion de nouveaux contrats avec toute entité publique brésilienne ou le bénéfice d'avantages fiscaux au Brésil pendant une période de cinq ou dix ans.

## Procédures pour conditions de travail dégradantes

### Procédure ouverte par Atmosfera devant le tribunal des Prud'hommes contre le ministère brésilien du Travail et de l'Emploi.

Dans cette procédure consécutive à l'inspection réalisée en 2014 par la police fédérale brésilienne dans les locaux de la société Maigúá (un fournisseur d'Atmosfera), Atmosfera a déposé un recours visant à contester la décision du ministère du Travail qui avait résulté de l'inspection susvisée, laquelle décision prévoyait notamment l'inscription d'Atmosfera sur la « liste noire » des sociétés condamnées pour ce type de pratiques.

La décision sur le fond rendue en première instance par le tribunal du travail en mai 2017 a été favorable à Atmosfera et a annulé toutes les sanctions prises par le ministère du Travail à l'encontre d'Atmosfera, en ce compris l'inscription de cette dernière sur la « liste noire ». Cette décision de première instance a fait l'objet d'un appel de la part de l'administration, ce qui donne lieu à une nouvelle procédure, toujours en cours au 31 décembre 2019, sans qu'un calendrier précis ne soit connu dans cette affaire. Si à l'issue de la procédure d'appel, la décision du ministère du Travail était confirmée, Atmosfera serait inscrite sur la « liste noire » pour une durée de deux ans.

Dans ce cas et même si ceci n'a pas de caractère obligatoire, les ministères, agences fédérales et entités de droit public pourraient profiter d'une prochaine échéance pour résilier les contrats de services rendus par Atmosfera. En outre, certaines sociétés de droit privé pourraient avoir des règles internes qui leur imposent de ne pas travailler avec des fournisseurs inscrits sur la « liste noire », même si cela ne figure pas dans les contrats. La réglementation des États de São Paulo, Rio de Janeiro et Bahia prévoit la suppression du numéro fiscal étatique (Inscrição Estadual) de toute société qui viendrait à être inscrite sur la « liste noire », la réglementation des États de São Paulo et de Bahia prévoyant une telle suppression pendant une durée de 10 ans (aucune durée n'étant prévue par la réglementation de l'État de Rio de Janeiro). La suppression du numéro fiscal étatique de Atmosfera pourrait rendre nécessaire le recours à des prestataires extérieurs pour le transport lié à l'activité de location-entretien de Atmosfera. Dans le cas où Atmosfera serait inscrite sur la « liste noire », il ne peut être exclu que l'image d'Atmosfera et du reste du Groupe soit affectée par la publicité négative qui pourrait en être faite notamment dans la presse au Brésil. Toutefois, il ne peut être exclu qu'un plus grand nombre de clients brésiliens décide de résilier leur contrat avec Atmosfera, même si la société a désormais ouvert son atelier de confection interne et lancé une grande opération de communication destinée à ses clients.

### Procédure administrative ouverte par CADE

En février 2016, Prolav a été condamnée par l'autorité de concurrence brésilienne (CADE) pour des faits d'entente au paiement d'une amende d'un montant de 2,5 millions de réaux (environ 0,6 million d'euros). Tout retard de paiement de cette amende entraîne des intérêts moratoires au taux de référence de la Banque Centrale du Brésil (SELIC), ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires importants. Prolav n'a pas à ce jour payé l'amende précitée et a constitué une provision d'un montant de 3,0 millions de réaux (environ 0,7 million d'euros). Après avoir fait appel de la décision, lequel a été rejeté par CADE, Prolav n'a pas été en mesure de trouver un accord avec le Procureur de CADE sur une éventuelle diminution du montant de l'amende et étalement de son paiement. À la date de l'arrêté des comptes, Prolav attend la mise en œuvre de la phase d'exécution de la sanction.

## Procédures relatives à NJ Lavanderia

### Procédures ouvertes par le procureur de la République du District Fédéral

L'action civile publique introduite en 2014 par le procureur du District Fédéral contre NJ Lavanderia Industrial e Hospitalar Ltda (« NJ Lavanderia »), une filiale de Lavebras, et le Gouvernement du District Fédéral (GDF) porte sur la validité d'un contrat public conclu entre NJ Lavanderia et le GDF (contrat n° 184/2014) pour la fourniture par NJ Lavanderia de services de blanchisserie industrielle aux établissements de santé publics du District Fédéral (Brasília). Cette action civile publique vise à voir le contrat conclu entre ces deux parties annulé et à contraindre le GDF de mettre en œuvre un plan de sauvegarde concernant les services de blanchisserie devant être fournis à quatre hôpitaux publics régionaux situés dans

le District Fédéral. Une décision sur le fond a été rendue en août 2018 par laquelle le juge a annulé le contrat n° 184/2014 et a ordonné au GDF de, dans les 180 jours suivants la date de la décision, procéder à un nouvel appel d'offres pour la fourniture de services de blanchisserie au profit des quatre hôpitaux régionaux. NJ Lavanderia n'a pas été condamné à la restitution des montants reçus en vertu du contrat annulé (dont la totalité a déjà été exécutée) et le juge n'a retenu aucune preuve d'irrégularités de la part de NJ Lavanderia ou de ses représentants en lien avec la procédure d'appel d'offres du contrat n° 184/2014. Le demandeur (le Bureau du procureur du District Fédéral) n'a pas fait appel de la décision, étant précisé que le GDF a lui-même interjeté appel de la décision de procéder à un nouvel appel d'offres sous 180 jours. Une décision à la suite de l'appel interjeté par le GDF est attendue avant la fin d'année 2020. Dans tous les cas, NJ Lavanderia n'encourt plus de risques en lien avec cette action civile publique.

D'autres procédures sont également en cours à l'encontre de NJ Lavanderia dans le cadre d'une action civile publique ouverte en 2014 par le procureur du District Fédéral pour manquement supposé à la procédure d'appel d'offres public prévue par la loi brésilienne sur les marchés publics lors de la conclusion du contrat public décrit ci-avant. Dans ces procédures, les dernières conclusions écrites de première instance ont été soumises et une décision sur le fond est attendue dans les prochains mois.

La Société ne dispose pas à ce jour d'informations lui permettant d'évaluer le montant du passif encouru par NJ Lavanderia au résultat de ces procédures si l'issue devait en être défavorable, son impact sur les conditions financières, l'activité, la réputation ou les bénéfices du Groupe ou le montant de l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre de la garantie de passif. Aucune provision n'a été constituée par Lavebras ou NJ Lavanderia en lien avec ces procédures.

### Procédure devant la Cour des comptes du District Fédéral

NJ Lavanderia est également partie à la procédure administrative ouverte en mars 2014 par le parti politique Democratas à l'encontre du Secrétariat à la Santé du gouvernement du District Fédéral brésilien, alléguant que NJ Lavanderia a continué de fournir des prestations dans le cadre de deux contrats publics (dont le contrat visé par les procédures ouvertes par le procureur de la République du District Fédéral décrites ci-avant) conclus sous la forme d'accords d'urgence, au-delà de leurs termes respectifs. La Cour des Comptes du District Fédéral a rendu sa décision le 12 février 2019, reconnaissant des irrégularités dans l'exécution de ces prestations et indiquant que le Secrétariat à la Santé du District Fédéral devrait, selon le résultat des actions civiles publiques décrites ci-dessus, initier une procédure administrative spécifique destinée à vérifier lesdites irrégularités et, le cas échéant, les sanctionner.

En outre, NJ Lavanderia est partie à une autre procédure initiée en 2016 par le Bureau du procureur du District Fédéral attaché à la Cour des Comptes du District Fédéral à l'encontre du Secrétariat à la Santé du gouvernement du District Fédéral brésilien, alléguant que NJ Lavanderia a supposément offert ses services à des prix excessifs, aboutissant à un possible préjudice pour le Trésor Public. La Cour des comptes du District Fédéral a reconnu le 11 décembre 2018 que les prix des services rendus par NJ Lavanderia étaient excessifs et que le Secrétariat à la Santé du District Fédéral devrait initier une procédure administrative à l'encontre de NJ Lavanderia. À la connaissance de la Société, aucune procédure n'a été initiée à ce jour sur ce fondement. Toutefois, la Société s'attend à ce qu'une telle procédure soit initiée prochainement.

Les sanctions qui pourraient être encourues par NJ Lavanderia si les décisions en lien avec procédures ci-dessus devaient lui être défavorables pourraient inclure le remboursement des gains dérivés des contrats visés, des amendes et l'interdiction de participer à des appels d'offres publics et de conclure des contrats publics.

La Société ne dispose pas à ce jour d'informations lui permettant d'évaluer le montant du passif encouru par NJ Lavanderia au résultat de cette procédure si l'issue devait en être défavorable, son impact sur les conditions financières, l'activité, la réputation ou les bénéfices du Groupe ou le montant de l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre des garanties de passif. Aucune provision n'a été constituée par Lavebras ou NJ Lavanderia en lien avec cette procédure.

## Procédures relatives à Lavebras

Le Groupe a été informé de l'existence d'une enquête anticorruption initiée par la Police Fédérale Brésilienne, laquelle pourrait avoir identifié de potentiels manquements à deux dispositifs législatifs brésiliens, le « Brazilian Clean Companies Act » et l'« Administrative Improbability Act », susceptibles d'impliquer Lavatec Lavanderia Técnica Ltda. (« Lavatec »), une ancienne filiale fusionnée dans Lavebras en 2014.

Au 31 décembre 2019, Lavebras n'a reçu aucune notification officielle relative à ces potentiels manquements, à l'exception d'une procédure distincte conduite par l'administration fiscale à l'encontre d'une organisation sociale, l'ICN.

Dans le cadre de la procédure fiscale visant ICN, l'administration fiscale brésilienne soutient que Lavebras – ainsi que d'autres sociétés – doit être tenue solidairement responsable des obligations d'ICN compte tenu de (i) la nature illégale des paiements effectués par ICN au titre des contrats conclus avec cette dernière et en vertu desquels Lavebras et ICN entretenaient une relation commerciale, et (ii) l'absence de coopération dont ICN a fait preuve au cours de l'inspection menée par l'administration fiscale brésilienne. Le montant du litige s'élevait à environ 337 millions de réaux à fin juin 2019, soit environ 75 millions d'euros (en ce compris toutes pénalités mais à l'exclusion de l'effet futur potentiel de l'inflation). Lavebras a soumis ses arguments en défense et reste dans l'attente d'une décision administrative de première instance a été rendue en septembre 2019 en vertu de laquelle le point de vue de l'administration fiscale brésilienne a été confirmé. Lavebras a interjeté appel de cette décision (par le biais d'un appel ordinaire), a soumis ses arguments en défense et reste dans l'attente d'une nouvelle décision. Lavebras estime que cette décision de première instance n'est pas de nature à remettre en cause son appréciation du dossier. Lavebras pense toujours disposer d'arguments solides pour contester le point de vue de l'administration fiscale brésilienne. Le Groupe considère dès lors que le risque pour Lavebras d'être tenue solidairement responsable avec ICN pour le paiement de l'amende fiscale est limité. Aucune provision n'a été constituée par Atmosfera ou Lavebras en lien avec cette procédure.

Dans l'hypothèse où Lavebras ferait l'objet d'une notification et, à la suite de l'enquête de la Police Fédérale Brésilienne, serait tenue responsable au titre des infractions, Lavebras pourrait être exposée à différentes sanctions, dont (i) l'interdiction de bénéficier de mesures incitatives ou de recevoir des subventions, aides, donations ou prêts de la part d'entités et d'institutions financières publiques pour une durée pouvant aller jusqu'à cinq ans, (ii) une amende d'un montant maximum égal à trois fois les montants injustement perçus, (iii) l'interdiction de conclure des contrats avec des entités publiques pour une durée pouvant aller jusqu'à dix ans, et (iv) l'obligation de dédommager intégralement l'administration publique de tout préjudice effectivement subi par cette dernière. En outre, Lavebras pourrait faire l'objet d'une amende administrative d'un montant compris entre 0,1 % et 20 % du chiffre d'affaires brut hors taxe réalisé au cours de l'exercice précédant le dépôt de la procédure administrative. En conséquence de la fusion de Lavatec dans Lavebras intervenue en 2014, les autorités brésiliennes pourraient soutenir que le montant de l'amende administrative devrait être calculé sur la base du chiffre d'affaires brut de Lavebras en lieu et place de celui de Lavatec, ce que Lavebras contestera en considérant que la responsabilité totale de Lavebras (en ce compris le montant de l'amende et toute réparation due au titre du préjudice susceptible d'être subi) devrait être limitée au montant des actifs Lavatec transférés à Lavebras dans le cadre de la fusion.

En l'absence de notification, aucune provision n'a été constituée par Atmosfera ou Lavebras en lien avec cette procédure.

## Procédure relative à la conclusion de contrats publics dans l'état de São Paulo

Le Groupe a été informé de différentes enquêtes et procédures initiées par cinq autorités de l'état de São Paulo en lien avec la conclusion de plusieurs contrats publics entre différents hôpitaux et sociétés intervenant dans le même secteur d'activité que le Groupe (en ce compris Atmosfera, Lavebras et d'autres sociétés brésiliennes du Groupe).

Ces enquêtes et procédures résultent d'un audit réalisé par le Contrôleur Général de l'état de São Paulo (CGA) auprès de différents hôpitaux de l'état, au cours duquel la CGA a relevé un nombre élevé de contrats conclus en urgence (en exception d'une procédure d'appel d'offres telle que normalement prévue par le

droit brésilien) et a décidé de (i) initier une enquête à l'encontre de plusieurs hôpitaux et sociétés concernés afin de vérifier si des irrégularités ont accompagné la conclusion en urgence de ces contrats et (ii) transmettre les conclusions de son audit à différentes autorités brésiliennes afin que ces dernières puissent, à leur discrétion, initier une enquête.

En conséquence, le Groupe (comme certains de ses concurrents) fait face aux cinq enquêtes ou procédures décrites ci-après. D'autres enquêtes ou procédures initiées par d'autres autorités brésiliennes pourraient résulter de la transmission à ces dernières du rapport d'audit susvisé.

- » La CGA a initié une procédure administrative sur la base du *Brazilian Clean Company Act* (loi n° 12.846/2013) dans le cadre de laquelle le Groupe a présenté, au cours du mois de novembre 2019, ses arguments en défense de même qu'une description du programme de conformité qu'il a mis en place au Brésil (étant précisé que la CGA doit attendre que les autres parties à la procédure présentent leurs arguments en défense pour pouvoir poursuivre cette même procédure). Au cours des prochains mois, la CGA devrait décider de clore sa procédure, de prendre des sanctions à l'encontre de l'une ou plusieurs des parties ou d'étendre le calendrier de ladite procédure afin de poursuivre ses investigations.
- » Le bureau du Procureur de l'état de São Paulo a lancé une enquête civile sur la base de l'Administrative Improbability Act (loi n°8429/1992) à l'issue de laquelle il pourrait décider d'initier une action civile publique à l'encontre de filiales de la Société. Le Groupe a soumis ses arguments en défense et attend au cours des prochains mois une décision (d'initier ou non une action civile publique) de la part du bureau du Procureur.
- » Le bureau du Procureur de la ville de Paulínia (état de São Paulo) a lancé une enquête civile sur la base de l'Administrative Improbability Act à l'issue de laquelle il pourrait décider d'initier une action civile publique à l'encontre de Lavebras. Le Groupe a soumis ses arguments en défense et attend que le bureau du Procureur décide ou non d'ouvrir une action civile publique.
- » Le bureau du Procureur de la ville de Santos (état de São Paulo) entend initier une enquête civile sur la base de l'Administrative Improbability Act à l'encontre de Atmosfera et Lavebras en lien avec l'Hôpital Guilherme Álvaro. Les deux sociétés ont soumis leurs arguments pour contester l'ouverture d'une telle enquête. Sur la base de ces arguments, le bureau du Procureur décidera ou non d'ouvrir une enquête civile à l'encontre de Atmosfera et/ou Lavebras et, ultérieurement, d'initier une action civile publique. S'agissant de Lavebras, dès lors que cette enquête est relative à des faits antérieurs à l'acquisition de Lavebras par Atmosfera, elle a été notifiée aux vendeurs de Lavebras.
- » Le Groupe a été informé de ce qu'en lien avec la procédure administrative de la CGA, la police de l'état de São Paulo a initié une enquête pénale à l'encontre des mandataires sociaux des filiales brésiliennes du Groupe. Le Groupe a présenté les mêmes arguments que ceux présentés à la CGA ; la Police poursuit son investigation.

Dans le cas où une sanction serait prise à l'encontre du Groupe, il pourrait être fait application de ce qui suit.

- » En vertu du *Brazilian Clean Company Act*, (i) une amende d'un montant compris entre 0,1 et 20 % du chiffre d'affaires des sociétés objet de la sanction (le montant de l'amende pouvant être réduit par application d'un rabais pouvant atteindre 4 % du chiffre d'affaires selon la qualité du programme de conformité mis en place pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles et la corruption) et/ou (ii) la publication de la décision.
- » En lien avec l'Administrative Improbability Act, (i) une amende, (ii) une interdiction de participer à des appels d'offres publics et de conclure des contrats publics pour une durée pouvant aller jusqu'à 10 ans et (iii) l'interdiction de bénéficier de subventions et d'avantages fiscaux.

Ces différentes enquêtes et procédures sont encore à un stade peu avancé, de telle sorte qu'aucune provision n'a été reconnue dans les comptes consolidés clos le 31 décembre 2019. La Société considère qu'elle dispose de bons arguments en lien avec ces différentes enquêtes et procédures, lesquelles concernent également d'autres acteurs du secteur.

## Procédure dans l'état du Minas Gerais

Atmosfera fait face à un litige avec l'un de ses anciens clients dans l'état du Minas Geras, Imprensa Oficial (avec lequel il n'entretient plus de relation commerciale depuis le mois de septembre 2015). Du fait d'une surfacturation à hauteur d'un montant de 25 milliers de réaux (approximativement 5 milliers d'euros) sur la durée totale du contrat (5 années), Imprensa Oficial a publié le 14 juin 2019 sa décision d'appliquer à l'encontre d'Atmosfera différentes sanctions consistant en (i) le remboursement des montants trop perçus, (ii) une amende de 12 milliers de réaux (environ 3 milliers d'euros) et (iii) une interdiction de participer aux appels d'offres publics de l'état du Minas Gerais pour une durée de 12 mois avec effet rétroactif au 23 avril 2019.

En parallèle, même si les montants ci-dessus ont été immédiatement acquittés par Atmosfera, Atmosfera a engagé un appel administratif de la décision d'interdiction de participer aux appels d'offres publics dont Atmosfera considère qu'elle ne respecte pas le principe constitutionnel de proportionnalité des sanctions prises par les entités publiques.

Cet appel administratif a été perdu par Atmosfera en juin 2019 de sorte que cette dernière a immédiatement contesté cette décision devant les tribunaux de Belo Horizonte afin d'en obtenir l'annulation sur le fondement du non-respect du principe de proportionnalité susvisé. Parallèlement, Atmosfera a obtenu en urgence la suspension de l'interdiction de participer aux marchés publics en l'attente d'une décision sur le fond. Le 6 décembre 2019, le juge en charge de l'affaire a finalement et étonnamment rejeté l'action en annulation initiée par Atmosfera.

Atmosfera a immédiatement (i) fait appel de la décision judiciaire de première instance devant la Cour d'appel du Minas Gerais, appel dans le cadre duquel une décision devrait être rendue au cours du second semestre 2020, et (ii) entamé une action en urgence pour obtenir la suspension de l'interdiction de participer à des appels d'offres publics en l'attente d'une décision sur le fond.

Début janvier 2020, Atmosfera a été informée de ce que la procédure d'urgence qu'elle avait initiée avait été rejetée et, en conséquence, l'interdiction de participer à des appels d'offres publics était en vigueur pour une durée de 9 mois et 13 jours à compter du 18 décembre 2019, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2020.

Bien qu'elle considère que cette sanction est disproportionnée et, dès lors, qu'elle dispose de bonnes chances d'obtenir une décision favorable de la part de la Cour supérieure de justice fédérale, Atmosfera estime qu'il est peu probable que la Cour d'appel du Minas Gerais rende sa décision avant la fin de la période d'interdiction, laquelle courra sans doute pour l'intégralité de sa durée.

L'interdiction de participer à des appels d'offres publics n'a pas d'effet sur les contrats publics existants (à l'exception toutefois des (i) renouvellements des contrats en cours, que les clients publics peuvent au cas par cas voir comme inappropriés et (ii) contrats en vertu desquels la survenance d'une interdiction de ce type peut constituer une cause valable de résiliation).

En l'état actuel, cette interdiction s'applique uniquement à Atmosfera (à l'exclusion de ses filiales, en particulier de Lavebras) pour ce qui est des établissements publics dépendant de l'état du Minas Gerais. Le Groupe ne peut toutefois pas exclure que cette interdiction puisse être étendue aux autres états brésiliens (au niveau fédéral, étatique ou municipal) ou aux niveaux fédéral ou municipal dans l'état du Minas Gerais. Une telle extension ne pourrait toutefois intervenir qu'au cas par cas, en application d'une demande spécifique initiée par une partie intéressée.

Sur la base de ce qui précède et compte tenu du champ d'application de l'interdiction de participer à des appels d'offres publics, le Groupe estime que celle-ci devrait avoir des effets limités sur la performance financière du Groupe au Brésil.

## Procédure liée à l'usine Lavebras de Teresina

Le Groupe a été informé d'une action civile publique initiée au mois d'octobre 2019 par le bureau du Procureur de Teresina devant les tribunaux de l'état du Piauí en lien avec l'usine de Lavebras à Teresina. En vertu de cette action civile publique, le bureau du Procureur demande au juge en charge de l'affaire de prendre différentes sanctions à l'encontre de Lavebras, à savoir le paiement d'une amende reflétant les dommages subis (sans précision sur le montant de cette amende) et l'interdiction de participer à des appels d'offres publics et de conclure des contrats publics. La durée et l'étendue (entités publiques concernées) d'une telle interdiction devrait être déterminée par le juge, étant précisé que (i) celle-ci peut aller jusqu'à 5 ans et (ii) le bureau du Procureur n'a émis aucune recommandation en ce sens.

Cette action publique est consécutive aux problèmes rencontrés par Lavebras au cours de ses discussions avec le Secrétariat à l'Environnement (SEMAM) dans le cadre du renouvellement des permis et licences d'exploitation de l'usine de Teresina. En effet, bien que cette usine ait été exploitée depuis 2005 avec tous les permis et licences requis, Lavebras a éprouvé un certain nombre de difficultés en 2019 à l'occasion du renouvellement de ces permis et licences et a dû engager une action en justice pour finalement obtenir une autorisation judiciaire d'exploiter son usine.

Dans l'action civile publique qu'il a initiée, le bureau du Procureur accuse Lavebras d'avoir causé des pollutions de l'eau du fait de rejets illégaux d'eaux usés, et entend obtenir réparation des dommages ainsi prétendument causés.

Le principal moyen de défense utilisé par Lavebras repose sur le fait que l'usine de Teresina a toujours été exploitée en conformité avec les permis et autorisations détenus, y compris en ce qui concerne le traitement et le rejet des eaux usées.

Le Groupe estime disposer de bons arguments pour se défendre dans cette affaire. Aucune provision n'a été comptabilisée en lien avec cette procédure dans les comptes consolidés clos le 31 décembre 2019.

En outre, le Groupe a été informé qu'une action pénale a été initiée à l'encontre des mandataires sociaux de Lavebras en lien avec cette procédure.

## En France

### Enquête de la DIRECCTE

Le Groupe a connaissance d'une enquête en cours des autorités de concurrence françaises, notamment à la suite d'une plainte relative à certaines pratiques tarifaires du Groupe déposée par un gîte, client du Groupe, auprès de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) des Pays de Loire en 2014. Le Groupe ne peut exclure que cette enquête soit étendue à d'autres pratiques que les seules pratiques tarifaires.

Aucune provision n'est reconnue compte tenu de la difficulté d'évaluer à ce stade si ce risque se concrétisera et ses éventuelles conséquences, notamment financières, pour le Groupe.

### Contrôles fiscaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux dans différents pays. Lorsque le Groupe considère, avec ses conseils, disposer de suffisamment d'arguments, aucune provision n'est enregistrée.

## NOTE 8 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

### 8.1 Gestion des risques financiers

#### Risque de crédit et de contrepartie

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie sont principalement :

- › les créances clients : leur montant ainsi que leur ancienneté font l'objet d'un suivi détaillé, partie intégrante du système de reporting mensuel :
  - en France, le Groupe assure son risque client auprès d'une compagnie d'assurance reconnue. Les encours clients sont gérés de façon décentralisée par les centres opérationnels et

par la direction des grands comptes, qui assurent le premier niveau de recouvrement des créances. Un second niveau de recouvrement et de gestion des dossiers contentieux est assuré au sein des directions financières et juridiques en fonction de la typologie des créances,

- dans les autres pays du Groupe, le Groupe peut avoir recours à une compagnie d'assurances afin d'assurer son risque client, notamment au Royaume-Uni. La gestion du recouvrement et des dossiers contentieux peut être effectuée par les centres opérationnels et/ou par les directions financières centrales des pays.

Au 31 décembre 2019, l'exposition au risque de crédit sur les créances clients par secteur opérationnel est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
France	223,2	222,5
Royaume-Uni & Irlande	61,4	68,8
Europe centrale	106,0	98,4
Scandinavie & Europe de l'Est	85,5	79,1
Europe du Sud	77,6	75,0
Amérique latine	59,1	57,3
Autres secteurs opérationnels	3,6	3,1
<b>CLIENTS &amp; ACTIFS SUR CONTRATS</b>	<b>616,3</b>	<b>604,2</b>

En raison du nombre important de clients du Groupe, il n'existe pas de concentration significative du risque de crédit (poids significatif d'une ou plusieurs contreparties dans l'encours client). L'exposition

maximale au risque de crédit se limite à la valeur des encours clients au bilan consolidé.

L'exposition au risque de crédit relatif aux créances clients et actifs sur contrat, présentée sous la forme de matrice de dépréciation, se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019			
	Valeur brute	Dépréciation	Taux de pertes de crédit attendu	Valeur nette
Non échus ou échus depuis moins de 1 mois	516,3	(0,8)	- 0,2 %	515,5
Échus entre 1 à 4 mois	86,3	(0,7)	- 0,8 %	85,6
Échus entre 5 à 12 mois	17,3	(7,3)	- 42,3 %	10,0
Échus depuis plus d'un an	52,6	(47,5)	- 90,2 %	5,1
<b>CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRAT</b>	<b>672,5</b>	<b>(56,3)</b>		<b>616,3</b>

(en millions d'euros)	31/12/2018			
	Valeur brute	Dépréciation	Taux de pertes de crédit attendu	Valeur nette
Non échus ou échus depuis moins de 1 mois	469,1	(1,3)	- 0,3 %	467,8
Échus entre 1 à 4 mois	116,0	(1,8)	- 1,6 %	114,1
Échus entre 5 à 12 mois	24,3	(9,4)	- 38,8 %	14,9
Échus depuis plus d'un an	51,7	(44,3)	- 85,7 %	7,4
<b>CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRAT</b>	<b>661,1</b>	<b>(56,9)</b>		<b>604,2</b>

- › les actifs de trésorerie : dans un contexte de taux historiquement bas et significativement négatifs, le Groupe a pour politique de minimiser sa trésorerie afin de réduire sa dette et d'optimiser sa charge financière. Pour placer sa trésorerie résiduelle, le Groupe a recours à des OPCVM monétaires court terme ou a pour politique de laisser en dépôt sur les comptes bancaires auprès des contreparties bancaires qui financent le Groupe, dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie inscrites dans la Politique de Gestion de la Trésorerie et des Placements du Groupe.

financiers de premier plan et banques de financement du Groupe.

- › instruments dérivés : dans le cadre de ses Politiques de Gestion des Risques de Taux et de Change, le Groupe est amené à conclure des contrats de couverture avec des établissements

Le risque de contrepartie bancaire est géré par la direction du financement et de la trésorerie dans le cadre des Politiques de Gestion de la Trésorerie et des Placements d'une part, et des Politiques de Gestion des Risques de Taux et de Change d'autre part. Il est lié aux encours de dépôts, aux valeurs de marché des instruments dérivés et aux lignes de crédit contractées avec chaque banque. Selon sa politique financière, dans la plus grande majorité des cas, le Groupe ne prend un engagement sur des instruments financiers qu'avec des contreparties bénéficiant d'une notation minimum long terme « A- » chez Standard & Poor's ou « A3 » chez Moody's. La liste des contreparties bancaires liées aux

placements et celle des instruments financiers font l'objet d'une revue régulière et d'une approbation par la direction financière du Groupe.

Selon le Groupe, ses placements et instruments dérivés ne l'exposent pas à un risque de contrepartie significatif.

## Risque de liquidité

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement. Les sources de financement du Groupe reposent sur plusieurs piliers : sa trésorerie disponible et les flux de trésorerie issue des activités opérationnelles d'une part, les financements sur les marchés de capitaux court et moyen terme d'autre part, et enfin les financements bancaires.

Le recours à ces différentes sources de financement s'inscrit dans le cadre d'une politique de financement globale mise en œuvre par la direction financière. Cette politique de financement est revue régulièrement pour soutenir au mieux le développement du Groupe et prendre en compte l'évolution des conditions sur les marchés financiers, tout en respectant un profil de crédit compatible avec une notation financière long terme minimum de catégorie « BB / Ba2 » des agences de notation Standard & Poor's et Moody's. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de financement, l'objectif du Groupe est également de maintenir le niveau du levier financier (endettement net/EBITDA) autour de trois fois l'EBITDA.

## Politique de financement

La politique de financement mise en œuvre par le Groupe repose sur les principes suivants :

- gestion active de la dette, qui peut amener le Groupe à se financer par anticipation sur les marchés de capitaux et bancaires, afin (i) d'allonger la maturité moyenne de la dette, (ii) de répartir les échéances de remboursement dans le temps, et (iii) d'optimiser les coûts de financements ; cette gestion active a conduit le Groupe à procéder à deux opérations de refinancement majeures au cours de l'année 2019 : au 31 décembre 2019, la maturité moyenne pondérée des emprunts et dettes financières brutes était ainsi de 4,75 ans contre 3,6 ans au 31 décembre 2018, avec un ratio de dette à long terme (emprunts et dettes financières brutes supérieurs à un an/emprunts et dettes financières brutes totaux) de 89 % ;
- recours à des emprunts bancaires et obligataires afin de diversifier ses sources de liquidités et créanciers : dans le but de bénéficier d'économies d'échelle et de faciliter l'accès aux financements sur les marchés de capitaux (obligations et papier commercial), le Groupe centralise une large majorité de ses opérations de financement sur la société Elis ;
- maintien permanent d'un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées pour sécuriser sa liquidité et faire face à ses échéances de dettes à court terme, notamment sur son programme de billets de trésorerie en cas de fermeture des marchés de capitaux : au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de facilités de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 930 millions d'euros ;
- surveillance permanente du niveau de trésorerie disponible : au 31 décembre 2019, le Groupe disposait d'une trésorerie et d'équivalents de trésorerie disponibles tels que présentés à la note 8.4 ;
- mise en œuvre dans tous les principaux pays où il opère et où la réglementation locale le permet d'une centralisation quotidienne et physique des besoins et excédents de trésorerie par l'intermédiaire de M.A.J. et Elis SA, respectivement entités centralisatrices des périmètres historiques Elis et Berendsen ;
- financement par augmentation de capital si besoin.

La mise en œuvre de cette politique de financement permet ainsi de réduire significativement le risque de liquidité, par ailleurs atténué grâce à la régularité de la capacité d'autofinancement générée par le Groupe.

## Notations financières

La mise en œuvre de la politique de financement, et la maîtrise du risque de liquidité, nécessite un suivi régulier des notations financières du Groupe. Au 31 décembre 2019, la Société est notée par les agences de notation Standard & Poor's, Moody's et DBRS :

- par un communiqué publié le 22 octobre 2019, l'agence Standard & Poor's a confirmé la notation attribuée à la Société depuis avril 2018 à « BB+ » (perspective stable) ; au cours de l'année 2019, Standard & Poor's a également procédé à la notation du programme EMTN dans le cadre de son renouvellement visé par l'AMF le 26 mars 2019, ainsi qu'à la notation des émissions obligataires réalisées sous ce programme en avril et octobre 2019 ; les notations attribuées au programme EMTN et aux émissions obligataires sont les mêmes que la notation de la Société (« BB+ ») ;
- par un communiqué publié le 1<sup>er</sup> avril 2019, faisant suite à la publication des résultats annuels 2018 du Groupe et dans le cadre du renouvellement de son programme EMTN, l'agence Moody's a relevé la perspective de notation de la Société de stable à positive tout en confirmant la notation actuelle « Ba2 » ; ce relèvement de perspective témoigne de la pertinence de la stratégie de développement déployée par le Groupe, de la solidité de son business model dans un contexte économique instable et du renforcement continu de ses fondamentaux financiers, notamment de sa structure financière ;
- dans le cadre de la transaction USPP, le Groupe a été amené à engager un processus de notation par l'agence de notation DBRS, laquelle, dans un communiqué en date du 4 avril 2019, a attribué à la Société une notation émettrice (« Issuer rating ») « BBB low ». Cette notation est la première notation Investment Grade obtenue par la Société.

Enfin, dans un communiqué en date du 16 décembre 2019, l'agence de notation Fitch a confirmé retirer ses notations de la Société et de ses instruments financiers liés.

## Endettement net et flux futurs

Le solde d'endettement net du Groupe est détaillé à la note 8.5 « Endettement financier net ».

Les contrats de prêt liés à ces dettes comportent des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transactions et prévoient une exigibilité anticipée en cas de non-respect de ces engagements. Les engagements financiers prévoient notamment l'obligation pour le Groupe de satisfaire un covenant financier : dette nette telle que définie dans le contrat/EBITDA pro forma des acquisitions finalisées au cours des 12 derniers mois et après synergies et excluant l'impact IFRS 16. Au 31 décembre 2019, sur la base des présents comptes consolidés, le Groupe a satisfait ce ratio :

- Leverage Ratio** = 3,2x (doit être inférieur à 3,75).

Les échéances prévues de remboursement de la dette consolidée au 31 décembre 2019 et de versement des intérêts afférents à cette dette sont détaillées ci-après.

Les flux futurs contractuels sont présentés sur la base des encours au bilan à la clôture, sans présumer de toute décision de gestion ultérieure pouvant modifier de manière significative la structure de la dette financière du Groupe ou la politique de couverture. Les intérêts à verser correspondent au cumul des intérêts à verser jusqu'à l'échéance ou la date de remboursement prévue de la dette. Ils ont été estimés sur la base des taux *forward* calculés à partir de la courbe à la date de clôture.

(en millions d'euros)	Valeur comptable Coût amorti	Flux de trésorerie 2020		Flux de trésorerie 2021		Flux de trésorerie 2022-2023-2024		Flux de trésorerie 2025 et au-delà		Estimation des flux futurs au 31/12/2019	
		Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
EMTN (Euro Medium Term Notes)	2 378,4	-	41,7	-	41,7	1 150,0	95,8	1 200,0	31,6	2 350,0	210,8
Obligations convertibles	364,6	-	-	-	-	400,0	-	-	-	400,0	-
USPP	337,3	-	9,1	-	14,6	-	29,7	335,6	39,1	335,6	92,5
Revolving/bilatérale court terme	0,9	-	0,9	-	-	-	-	-	-	-	0,9
Schuldschein	75,1	11,5	1,2	21,0	1,0	42,5	1,6	-	-	75,0	3,8
Billets de trésorerie	382,4	382,4	-	-	-	-	-	-	-	382,4	-
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(24,3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compte courant bloqué de participation	21,2	5,1	0,8	5,4	0,6	9,0	0,4	-	-	19,5	1,7
Divers	7,2	2,1	0,2	1,7	0,2	2,5	0,4	0,9	0,1	7,2	0,9
Découverts bancaires	1,5	1,5	0,0	-	-	-	-	-	-	1,5	0,0
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 544,4</b>	<b>402,6</b>	<b>53,8</b>	<b>28,1</b>	<b>58,2</b>	<b>1 604,0</b>	<b>127,9</b>	<b>1 536,5</b>	<b>70,8</b>	<b>3 571,1</b>	<b>310,6</b>

## Risques de marché

Le groupe Elis est exposé aux risques de marché, notamment concernant le coût de sa dette et lors de la réalisation de ses transactions en devises. La direction financière gère de façon centralisée les principaux risques financiers, principalement change et taux, dans le cadre de Politiques de Gestion dédiées et de procédures opérationnelles détaillées. Ces politiques, centrées sur le caractère imprévisible des marchés financiers, cherche à en minimiser les effets potentiellement défavorables sur sa performance financière. Pour couvrir certaines expositions aux risques, des stratégies de couverture des risques de taux et change sont élaborées et mises en œuvre en fonction des opportunités de marché via des instruments dérivés, tout en respectant des principes de prudence et de limitation du risque prévus dans les politiques de gestion correspondantes.

## Risque de taux

Le risque de taux comprend essentiellement le risque de fluctuation des flux futurs sur l'endettement à taux variable, historiquement en

partie basé sur l'EURIBOR. La politique de gestion du Groupe en la matière est de maintenir sur un horizon à moyen ou long terme une part très majoritaire de la dette totale à taux fixe. Dans le cadre des opérations de refinancement réalisées au cours de l'année 2019, le Groupe a augmenté la part de son endettement directement contracté à taux fixe. Ainsi, au 31 décembre 2019, l'encours de la dette à taux variable du Groupe s'élevait à 37 millions d'euros (avant prise en compte des instruments de couverture) contre 878 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Compte tenu du refinancement le 3 octobre 2019 de l'intégralité de la dette bancaire tirée par de nouvelles obligations à taux fixe, le Groupe a procédé à la résiliation des contrats de dérivés (swaps) qui lui étaient adossés, aux termes desquels il s'était engagé à échanger à échéances données, la différence entre le taux fixe prévu dans le swap et le taux variable applicable à l'endettement concerné, sur la base d'un notionnel donné.

L'exposition nette au risque de taux au 31 décembre 2019, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	Taux fixe	Taux variable		Échéances des dettes
			couvert	non couvert	
EMTN (Euro Medium Term Notes)	2 378,4	2 378,4			2023, 2024, 2025, 2026 et 2028
Obligations convertibles	364,6	364,6			2023
USPP	337,3	337,3			2029
Revolving/bilatérale court terme	0,9			0,9	diverses
Schuldschein	75,1	34,6		40,6	2020 à 2024
Billets de trésorerie	382,4	382,4			inf. à 12 mois
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(24,3)	(18,2)		(6,1)	
Compte courant bloqué de participation	21,2	21,2			
Divers	7,2	6,7	0,2	0,4	
Découverts bancaires	1,5			1,5	
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 544,4</b>	<b>3 507,0</b>	<b>0,2</b>	<b>37,2</b>	

Conformément à la norme IFRS 7, une analyse quantitative de sensibilité à la variation des taux d'intérêt est présentée ci-dessous. Elle reflète l'impact de l'évolution des taux d'intérêt sur la charge financière, sur le résultat net et sur les capitaux propres.

L'analyse de la sensibilité aux taux d'intérêt s'analyse selon les hypothèses suivantes :

- › l'évolution de la courbe des taux n'a pas d'impact sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux d'intérêt fixe, s'ils sont évalués au coût amorti ;
- › l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux variable, dans le cas où ils ne sont pas désignés comme élément couvert. Une variation des taux a une incidence sur le coût de l'endettement financier brut et est donc incluse dans le calcul de la sensibilité du résultat et des capitaux propres au risque de taux ;

- › l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur la juste valeur d'un instrument financier dérivé éligible à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. La variation de juste valeur de l'instrument affecte la réserve de couverture dans les capitaux propres. Cet effet est donc inclus dans le calcul de la sensibilité des capitaux propres au risque de taux ;
- › l'évolution de la courbe de taux a une incidence sur les instruments financiers dérivés (swaps de taux d'intérêt, caps, etc.) qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture dans la mesure où cela affecte leur juste valeur, dont la variation est alors comptabilisée en compte de résultat. Cet impact est donc inclus dans le calcul de la sensibilité du résultat et des capitaux propres au risque de taux ;
- › les billets de trésorerie sont considérés comme à taux variable en substance, bien qu'émis à taux fixe pour une courte durée.

Avec ces hypothèses, l'incidence d'une variation de +/- 100 points de base des taux d'intérêt (choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement), sur les résultats du groupe Elis se détaille comme suit :

Nature des instruments financiers	+ 100 bp		- 100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
› désignés comme instruments de couverture	Non significatif		Non significatif	
› non dérivés, à taux variable		(4,1)		3,8
› dérivés (non éligibles à la comptabilité de couverture)		-		-
<b>IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)</b>	<b>-</b>	<b>(4,1)</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>
<b>Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux</b>	<b>+ 100 bp</b>	<b>0,0 %</b>	<b>- 100 bp</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Sensibilité du résultat net consolidé à la variation des taux</b>	<b>+ 100 bp</b>	<b>2,0 %</b>	<b>- 100 bp</b>	<b>- 1,8 %</b>

Par ailleurs, le Groupe ne détient pas d'actif significatif portant intérêt.

## Risque de change

### Risque de change transactionnel

Le Groupe est exposé à un risque de change transactionnel essentiellement lié à ses achats de marchandises auprès de fournisseurs tiers (linge), libellés en dollars américains. En 2019, ces achats se sont élevés à 97,0 millions de dollars américains contre 95,0 millions de dollars américains en 2018. Le Groupe s'efforce toutefois de réduire l'impact des variations de change sur son résultat par l'usage de couvertures de change au titre de ces approvisionnements de marchandises. Au 31 décembre 2019, le Groupe a acheté à terme 2020 un montant de 90 millions de dollars américains (contre 83,0 millions de dollars américains un an plus tôt).

Le Groupe est également exposé aux flux commerciaux en devises des entités opérationnelles (y compris achats de marchandises libellés dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités opérationnelles) et aux flux financiers intragroupes (frais de gestion, redevance de marques, dividendes). Dans ce cadre, le Groupe peut être amené à mettre en place ponctuellement ou de manière récurrente des contrats de change à terme pour couvrir ces risques.

Le risque de change transactionnel est géré de manière centralisée par la direction financière dans le cadre d'une politique de gestion dédiée et d'une convention de gestion centralisée du risque de change. Les flux en devises des entités opérationnelles sont couverts dans le cadre du processus budgétaire annuel pour les filiales ayant des flux récurrents en devise. Les filiales communiquent en fin d'année, au moment de l'établissement de leur budget, leur exposition au risque de change de l'année suivante à la direction financière, qui centralise l'exécution des opérations de dérivés de change externes sur la société Elis. Cette dernière agit ainsi en qualité de contrepartie interne de négociation des opérations de couverture pour les filiales présentant une exposition au risque de change transactionnel.

### Risque de change financier

Les besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro assurés par des prêts/emprunts intragroupe et la centralisation des excédents de trésorerie exposent certaines entités du Groupe à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Ce risque de change est couvert essentiellement via des swaps de devises dans le cadre d'une politique de couverture mise en œuvre par la direction financière. Au 31 décembre 2019, les swaps de devises contre euro portaient essentiellement sur la couronne suédoise (SEK), la couronne norvégienne (NOK), la couronne danoise (DKK), la couronne tchèque (CZK), la livre sterling (GBP), le franc suisse (CHF), le rouble (RUB) et le zloty polonais (PLN).

### Financement de type USPP libellé en dollars américains

Au 31 décembre 2019, le Groupe était uniquement partie à un contrat de *cross-currency swap* portant sur un montant notional de 40 millions de dollars américains adossé au financement de type USPP.

### Exposition du Groupe au risque de change

Le Groupe opère une grande partie de ses activités dans des pays de la zone euro. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les pays hors zone euro représentaient 38,6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 11,0 % pour le Royaume-Uni, 6,9 % pour le Brésil, 6,5 % pour la Suède, 6,0 % pour le Danemark et 3,1 % pour la Suisse.

Lors de la préparation des états financiers consolidés du Groupe, celui-ci doit procéder à la conversion des comptes de ses filiales situées hors de la zone euro en prenant en compte les taux de change applicables. Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro.

Les financements externes du Groupe sont, en règle générale, libellés en euros.

Dans ce cadre, le tableau ci-après présente le risque de perte de change, en capitaux propres et en résultat, sur les principales devises du Groupe.

(en millions d'euros)	Impact, en capitaux propres, d'une baisse de 10 % du cours de change	Impact, sur le résultat, d'une baisse de 10 % du cours de change
GBP (Royaume-Uni)	(68,3)	(2,2)
BRL (Brésil)	(51,6)	(1,1)
SEK (Suède)	(73,9)	(2,2)
DKK (Danemark)	(64,3)	(1,3)
NOK (Norvège)	(16,3)	(0,7)
PLN (Pologne)	(16,2)	(0,8)
CHF (Suisse)	(12,2)	(0,4)

### Risque sur actions

Au 31 décembre 2019, l'exposition du Groupe au risque sur actions concerne principalement les 512 733 actions Elis détenues soit en autocontrôle, dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre le 13 avril 2015, soit via l'*Employee Benefit Trust* Berendsen.

Ces actions, sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2019 (18,50 euros) représentent un montant de 9,5 millions d'euros. Dans ce contexte, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de mettre en place une politique d'encadrement du risque actions.

### Risque sur matières premières

Le Groupe n'achète pas directement de matières premières mais le Groupe est indirectement exposé à la volatilité des matières premières dans le cadre de ses achats de linge et de vêtements professionnels dont une partie du prix de fabrication est liée au cours du coton ou du polyester, et via sa consommation de produits pétroliers (gaz et carburants notamment).

## 8.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Charge d'intérêts sur emprunts et comptes courants de participation mesurée au coût amorti	(120,3)	(105,6)
Charge d'intérêts sur passifs locatifs et locations-financements	(9,7)	(0,8)
<b>CHARGE TOTALE D'INTÉRÊTS</b>	<b>(130,0)</b>	<b>(106,3)</b>
Gains/Pertes sur instruments dérivés de taux évalués à la juste valeur par le résultat	(19,6)	(4,4)
Produits d'intérêts selon la méthode du taux d'intérêt effectif	1,2	0,4
Gains/Pertes de change	0,4	1,4
Gains/Pertes sur instruments dérivés de change évalués à la juste valeur par le résultat	(0,1)	0,1
Ajustement de l'actualisation de provisions et avantages au personnel	(2,2)	(1,5)
Autres	0,4	(0,1)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b>	<b>(150,0)</b>	<b>(110,5)</b>

Les évolutions constatées proviennent principalement :

- des charges d'intérêts en augmentation par rapport à l'exercice 2018, du fait des refinancements anticipés des Obligations *High Yield 2022* et des tranches *term loan* des crédits syndiqués (indemnités de rupture anticipée des Obligations *High Yield* et amortissement accéléré des frais d'émissions d'emprunts notamment) ;

- de la charge d'intérêts sur passifs locatifs qui apparaît en 2019 du fait de la première application d'IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée ;
- de l'impact de la résiliation des *swaps* de taux historiquement adossés à la dette bancaire, intégralement remboursée en octobre 2019.

## 8.3 Endettement financier brut

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction encourus. Les emprunts sont ultérieurement maintenus à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets de coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont classés en passifs courants, sauf lorsque le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement

de la dette d'au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants.

Le Groupe décomptabilise un passif financier dès lors que le passif est éteint. Lorsqu'un échange de passif a lieu avec un prêteur, et que les termes sont sensiblement différents, un nouveau passif est comptabilisé.

Les sources de financement du groupe Elis reposent sur plusieurs piliers : financements sur les marchés de capitaux court et moyen terme, financements bancaires et placements privés.

Au 31 décembre 2019, la dette consolidée se détaille principalement comme suit :

## Marchés de capitaux

### Billets de trésorerie

Sur les marchés de capitaux court terme, Elis dispose d'un programme de billets de trésorerie (NEU CP), non noté, visé par la Banque de France, d'un montant maximum de 600 millions d'euros. En complément des autres financements, ce programme permet au Groupe d'accéder à des ressources court terme désintermédiées à des conditions de marché favorable. Au 31 décembre 2019, l'encours de billets de trésorerie était de 382,4 millions d'euros contre 413,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de 30,7 millions d'euros.

### Obligations convertibles (« Océanes »)

Elis a procédé le 6 octobre 2017 à une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions Elis nouvelles ou existantes (« Océanes ») à échéance 6 octobre 2023. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 millions d'euros et il est représenté par 12 558 869 obligations d'une valeur nominale de 31,85 euros. Les obligations ne portent pas intérêt (zéro-coupon). Les fonds levés lors de cette émission ont servi à rembourser le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen, et de rallonger la maturité de la dette du Groupe.

L'Océane est qualifiée d'instrument financier composé et, à ce titre, entre dans le champ d'application d'IAS 32 qui impose de comptabiliser séparément au bilan la composante capitaux propres (l'option d'achat que le porteur détient en vue de convertir son obligation en action) et la composante dette (l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie). La juste valeur de la composante dette équivaut à 345,1 millions d'euros à l'origine et à 54,9 millions d'euros pour la composante optionnelle (avant impôt différé).

### Titres EMTN (Euro Medium Term Notes)

Sur les marchés de capitaux long terme, Elis dispose d'un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros, sous lequel Elis a réalisé les émissions obligataires suivantes :

- le 15 février 2018, une émission obligataire double tranches de maturité 5 et 8 ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'un milliard d'euros ont permis de refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen ;
- le 11 avril 2019 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, de maturité 5 ans et offrant un coupon de 1,75 %. Les produits de cette émission ont été exclusivement affectés au refinancement des Obligations *High Yield* échéance 2022 ;
- le 3 octobre 2019, une émission obligataire double tranche de 850 millions d'euros se répartissant entre (i) une tranche à 5,5 ans (maturité avril 2025) d'un montant de 500 millions d'euros et offrant un coupon annuel de 1 %, et (ii) une tranche à 8,5 ans (maturité avril 2028) d'un montant de 350 millions d'euros et

offrant un coupon annuel de 1,625 %. Ces obligations ont permis de refinancer intégralement les tranches tirées des deux crédits syndiqués bancaires souscrits en 2017.

## Financements bancaires et placements privés

### Placement privé « USPP »

Le Groupe a également mis en place au cours du premier semestre 2019 un financement de type USPP comportant deux tranches : une première tranche libellée en euro d'un montant de 300 millions d'euros de maturité de 10 ans et portant intérêt au taux de 2,70 %, et une seconde tranche libellée en dollar américain d'un montant de 40 millions de maturité 10 ans et portant intérêt au taux de 4,99 %. La tranche en dollar a été convertie en euro via la mise en place d'un *cross-currency swap* sur une durée de 10 ans, et offrant un coupon synthétique en euro de 2,69 %. Les produits de cette émission ont été majoritairement affectés au remboursement des Obligations *High Yield* de 800 millions d'euros à échéance 2022.

### Crédit Senior - Term loan

Elis a conclu le 17 janvier 2017 un crédit syndiqué Senior pour un montant de 1 150 millions d'euros d'une maturité de cinq ans, et composé de trois tranches : une tranche prêt à terme de 450 millions d'euros, une tranche capex line de 200 millions d'euros, une tranche de crédit renouvelable de 500 millions d'euros.

Au cours de l'année 2019, le prêt à terme de 450 millions d'euros et la tranche capex line tirée à hauteur de 200 millions d'euros ont été totalement remboursés et annulés. Au 31 décembre 2019, la tranche de crédit renouvelable était toujours active mais non tirée.

### Crédit syndiqué - Term loan

Le 7 novembre 2017, Elis a conclu un second crédit syndiqué comprenant deux tranches : un prêt à terme de 200 millions d'euros à échéance novembre 2022 et une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros à échéance novembre 2022 à l'origine.

Au cours de l'année 2019, le prêt à terme de 200 millions d'euros a été totalement remboursé et annulé. Au 31 décembre 2019, la tranche de crédit renouvelable, dont la maturité a été étendue à novembre 2023, était toujours active mais non tirée.

### Schuldschein

Elis a levé 75 millions d'euros le 23 novembre 2017 via un placement privé multi-tranche régi par le droit allemand, nommé « Schuldschein ».

Cette opération a permis de diversifier les sources de financement du Groupe. La levée de fonds a été réalisée via plusieurs tranches à taux fixe et taux variable qui représentent respectivement 46 % et 54 % du montant total, à échéance 3 à 7 ans.

Au travers de ces deux contrats de crédits syndiqués et d'une ligne de crédit renouvelable bilatérale, le Groupe dispose au 31 décembre 2019 de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 930 millions d'euros, assurant ainsi la liquidité nécessaire au Groupe sur son programme de billets de trésorerie en cas de fermeture du marché des billets de trésorerie.

## Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2018	Changements dans les flux de trésorerie découlant d'activités de financement	Changements découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales ou d'autres entreprises	Effet des changements dans les taux de change	Variations des découverts bancaires	Autres changements	31/12/2019
<b>EURO MEDIUM TERM NOTES</b>	<b>1 000,0</b>	<b>1 350,0</b>	-	-	-	-	<b>2 350,0</b>
<b>OBLIGATIONS CONVERTIBLES</b>	<b>355,8</b>	-	-	-	-	<b>8,9</b>	<b>364,6</b>
<b>USPP (2018 : OBLIGATIONS HIGH YIELD)</b>	<b>800,0</b>	<b>(464,3)</b>	-	-	-	<b>(0,1)</b>	<b>335,6</b>
Crédit Senior - Term loan	450,0	(450,0)	-	-	-	-	-
Crédit syndiqué - Term loan	200,0	(200,0)	-	-	-	-	-
Revolving/bilatérale court terme	-	-	-	-	-	-	-
Schuldschein	75,0	-	-	-	-	-	75,0
Ligne Capex	200,0	(200,0)	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	413,1	(30,7)	-	-	-	-	382,4
Dettes de location-financement	22,9	-	-	-	-	(22,9)	-
Autres emprunts	18,6	(26,4)	15,1	(0,0)	0,0	0,1	7,2
Découverts bancaires	12,1	-	10,3	0,4	(21,3)	0,0	1,5
Compte-courant bloqué de participation des salariés	23,2	(2,0)	-	-	-	-	21,2
<b>EMPRUNTS</b>	<b>1 414,8</b>	<b>(909,2)</b>	<b>25,4</b>	<b>0,3</b>	<b>(21,3)</b>	<b>(22,8)</b>	<b>487,4</b>
<b>INTÉRÊTS COURUS</b>	<b>28,1</b>	-	-	<b>(0,0)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>3,0</b>	<b>31,1</b>
<b>FRAIS D'ÉMISSIONS D'EMPRUNTS RESTANTS À AMORTIR</b>	<b>(44,0)</b>	<b>(11,1)</b>	-	-	-	<b>30,7</b>	<b>(24,3)</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 554,7</b>	<b>(34,6)</b>	<b>25,4</b>	<b>0,3</b>	<b>(21,3)</b>	<b>19,8</b>	<b>3 544,4</b>
<b>Réconciliation avec l'état des flux de trésorerie</b>							
› Encaissements liés aux nouveaux emprunts		2 392,0					
› Remboursement d'emprunts		(2 426,5)					
<b>Variation de l'endettement</b>		<b>(34,6)</b>					

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, les dettes de location-financement ont été reclassées en passifs locatifs dans le cadre de la 1<sup>re</sup> application d'IFRS 16.

## Répartition des dettes financières par devise

	31/12/2019	31/12/2018
EUR	3 507,7	3 545,2
USD	35,6	-
GBP	0,1	1,7
BRL	0,1	5,7
CHF	-	0,9
CLP	0,9	1,2
COP	0,0	0,0
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 544,4</b>	<b>3 554,7</b>

### Échéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2019	2020	2021	2022-2024	2025 et au-delà
EMTN ( <i>Euro Medium Term Notes</i> )	2 378,4	28,4	-	1 150,0	1 200,0
Obligations convertibles	364,6	-	-	364,6	-
USPP	337,3	1,7	-	-	335,6
<i>Revolving</i> /bilatérale court terme	0,9	0,9	-	-	-
<i>Schuldschein</i>	75,1	11,6	21,0	42,5	-
Billets de trésorerie	382,4	382,4	-	-	-
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(24,3)	(6,4)	(6,5)	(9,0)	(2,4)
Compte courant bloqué de participation	21,2	5,8	6,2	9,2	-
Divers	7,2	2,1	1,6	2,2	1,3
Découverts bancaires	1,5	1,5	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 544,4</b>	<b>428,1</b>	<b>22,3</b>	<b>1 559,5</b>	<b>1 534,5</b>

Au 31 décembre 2019, les dettes financières à moins d'un an incluent essentiellement les billets de trésorerie ainsi que la tranche à échéance 2020 du placement privé *Schuldschein*. Au cours de l'année 2019, dans le cadre des deux opérations de refinancements réalisées en avril et octobre, le Groupe s'est

attaché à pérenniser sa structure financière, à lisser les échéances sur une durée plus longue et à abaisser le coût moyen de la dette. Ainsi, au 31 décembre 2019, la maturité moyenne pondérée de la dette Elis SA (société mère) est de 4,75 ans contre 3,6 ans au 31 décembre 2018.

## 8.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements à très court terme ayant des échéances initiales inférieures

ou égales à trois mois ainsi que les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au bilan, dans les emprunts, en passifs courants.

Pour les besoins du tableau de flux de trésorerie, la trésorerie et équivalent de trésorerie contient :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Comptes à vue	171,4	195,7
Dépôt à terme et valeurs mobilières de placement	0,9	1,3
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'ACTIF</b>	<b>172,3</b>	<b>197,0</b>
Découverts bancaires	(1,5)	(12,1)
Trésorerie classée en actifs détenus en vue de la vente	-	4,6
Découverts bancaires classés en passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	-	(10,5)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NET</b>	<b>170,8</b>	<b>179,1</b>

En Amérique latine, où il peut exister des restrictions sur le contrôle des changes, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 26,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (6,1 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité mis en place le 10 avril 2015 par Elis s'élève à 1,5 million d'euros au 31 décembre 2019 (non significative au 31 décembre 2018).

## 8.5 Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>EMTN</b>	<b>2 350,0</b>	<b>1 000,0</b>
<b>OBLIGATIONS CONVERTIBLES</b>	<b>364,6</b>	<b>355,8</b>
<b>USPP (2018 : OBLIGATIONS HIGH YIELD)</b>	<b>335,6</b>	<b>800,0</b>
Crédit Senior – Term loan	-	450,0
Crédit syndiqué – Term loan	-	200,0
Revolving/bilatérale court terme	-	-
Schuldschein	75,0	75,0
Billets de trésorerie	382,4	413,1
Dettes de location-financement	-	22,9
Ligne Capex	-	200,0
Autres emprunts	7,2	18,6
Découverts bancaires	1,5	12,1
Compte-courant bloqué de participation des salariés	21,2	23,2
<b>EMPRUNTS</b>	<b>487,4</b>	<b>1 414,8</b>
<b>INTÉRÊTS COURUS</b>	<b>31,1</b>	<b>28,1</b>
<b>FRAIS D'ÉMISSIONS D'EMPRUNTS RESTANTS À AMORTIR</b>	<b>(24,3)</b>	<b>(44,0)</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>3 544,4</b>	<b>3 554,7</b>
Dont part des dettes financières à moins d'un an	428,1	453,1
Dont part des dettes financières à plus d'un an	3 116,3	3 101,6
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (ACTIFS)</b>	<b>172,3</b>	<b>197,0</b>
<b>SOLDE ENDETTEMENT NET</b>	<b>3 372,1</b>	<b>3 357,7</b>

## 8.6 Actifs et passifs financiers

### Comptabilisation initiale des actifs et des passifs financiers

À la date d'entrée au bilan, l'instrument est enregistré initialement à la juste valeur de ce qui est donné (pour les actifs) ou reçu (pour les passifs). La juste valeur est déterminée par référence au prix convenu lors de l'opération ou par référence à des prix de marché pour les transactions comparables. En l'absence de prix du marché, la juste valeur est calculée par actualisation des flux futurs de l'opération ou par un modèle. L'actualisation n'est pas nécessaire si son incidence est négligeable. Aussi, les créances et dettes à court terme nées du cycle d'exploitation ne sont pas actualisées.

Les coûts directement liés à la transaction (frais, commissions, honoraires, taxes...) sont ajoutés à la valeur d'entrée des actifs et déduits de celle des passifs.

### Juste valeur et valeur comptable des actifs et passifs financiers

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- › les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat sont évalués par référence à leur prix de marché pour les

instruments cotés (juste valeur de niveau 1 – prix coté sur un marché actif) ;

- › les instruments dérivés non courants sont évalués par application d'une technique de valorisation (modèle d'actualisation des flux de trésorerie) faisant référence à des taux cotés (courbe des taux d'intérêt EURIBOR de laquelle est déduite la courbe zéro coupon) sur le marché interbancaire (juste valeur de niveau 2 – évaluation basée sur des données observables sur le marché) ;
- › les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). La juste valeur présentée intègre l'évolution des taux d'intérêt pour la dette à taux fixe et l'éventuelle évolution du risque crédit du Groupe pour l'ensemble de la dette ;
- › la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leur échéance à court terme.

(en millions d'euros)	31/12/2019		Classification des instruments financiers			
	Valeur au bilan	Juste valeur	Obligatoire à la juste valeur par le résultat net	Juste valeur – instruments de couverture par OCI	Actifs financiers au coût amorti	Dettes au coût amorti
Autres participations	0,2	0,2	0,2			
Autres actifs non courants	69,0	69,0	31,7	0,3	37,1	
Actifs sur contrats	36,2	36,2			36,2	
Clients et autres débiteurs	632,9	632,9			632,9	
Autres actifs courants	21,1	21,1	0,3	(0,0)	20,7	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	172,3	172,3			172,3	
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>931,7</b>	<b>931,7</b>	<b>32,2</b>	<b>0,3</b>	<b>899,2</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières	3 116,3	3 205,4				3 116,3
Autres passifs non courants	11,3	11,3	10,3	0,1		0,9
Fournisseurs et autres créditeurs	290,2	290,2				290,2
Passifs sur contrats	71,5	71,5				71,5
Autres passifs courants	358,8	358,8	5,9	1,9		351,0
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	428,1	434,5				428,1
<b>PASSIFS FINANCIERS (HORS PASSIFS LOCATIFS)</b>	<b>4 276,2</b>	<b>4 371,7</b>	<b>16,2</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>4 258,0</b>

(en millions d'euros)	31/12/2018		Classification des instruments financiers			
	Valeur au bilan	Juste valeur	Obligatoire à la juste valeur par le résultat net	Juste valeur – instruments de couverture par OCI	Actifs financiers au coût amorti	Dettes au coût amorti
Autres participations	0,2	0,2	0,2			
Autres actifs non courants	67,7	67,7	34,1	-	33,6	
Actifs sur contrats	31,7	31,7			31,7	
Clients et autres débiteurs	649,5	649,5			649,5	
Autres actifs courants	26,0	26,0	0,1	1,3	24,6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	197,0	197,0			197,0	
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>972,0</b>	<b>972,0</b>	<b>34,3</b>	<b>1,3</b>	<b>936,5</b>	<b>-</b>
Emprunts et dettes financières	3 101,6	3 098,5				3 101,6
Autres passifs non courants	15,3	15,3	0,0	13,9		1,4
Fournisseurs et autres créditeurs	274,5	274,5				274,5
Passifs sur contrats	68,3	68,3				68,3
Autres passifs courants	381,6	381,6	26,3	-		355,3
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	453,1	466,6				453,1
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 294,5</b>	<b>4 304,8</b>	<b>26,3</b>	<b>13,9</b>	<b>-</b>	<b>4 254,2</b>

Le tableau ci-après précise le niveau auquel chaque juste valeur est classée dans la hiérarchie de juste valeur :

(en millions d'euros)	31/12/2019	Hiérarchie de juste valeur		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres participations	0,2			0,2
Dérivés actifs courants (change à terme)	0,3		0,3	
Actifs compensatoires	32,0			32,0
<b>ACTIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>32,5</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>32,2</b>
Dérivés passifs non courants (swaps de taux)	0,1		0,1	
Dérivés passifs courants (change à terme)	2,4		2,4	
Dettes liées aux acquisitions	15,7			15,7
<b>PASSIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>18,2</b>	<b>-</b>	<b>2,5</b>	<b>15,7</b>
EMTN (Euro Medium Term Notes)	2 431,9	2 431,9		
USPP	347,6		347,6	
Obligations convertibles - composante dette	372,1		372,1	
<b>PASSIFS DONT LA JUSTE VALEUR EST UTILISÉE DANS L'ANNEXE</b>	<b>3 151,6</b>	<b>2 431,9</b>	<b>719,7</b>	<b>-</b>

(en millions d'euros)	31/12/2018	Hiérarchie de juste valeur		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres participations	0,2			0,2
Dérivés actifs courants (change à terme)	1,4		1,4	
Actifs compensatoires	34,1			34,1
<b>ACTIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>35,6</b>	<b>-</b>	<b>1,4</b>	<b>34,2</b>
Dérivés passifs non courants (swaps de taux)	13,9		13,9	
Dérivés passifs courants (change à terme)	0,1		0,1	
Dettes liées aux acquisitions	26,2			26,2
<b>PASSIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>40,3</b>	<b>-</b>	<b>14,1</b>	<b>26,2</b>
EMTN (Euro Medium Term Notes)	978,2	978,2		
Obligations High Yield 3 %	808,3	808,3		
Obligations convertibles - composante dette	359,2		359,2	
<b>PASSIFS DONT LA JUSTE VALEUR EST UTILISÉE DANS L'ANNEXE</b>	<b>2 145,8</b>	<b>1 786,5</b>	<b>359,2</b>	<b>-</b>

## 8.7 Autres actifs et passifs non courants

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiement fixe ou déterminable qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont inclus dans les actifs courants, hormis ceux dont l'échéance est supérieure à douze mois après la date de clôture. Ces derniers sont classés en actifs non courants.

Les actifs compensatoires correspondent aux garanties de passif reçues des vendeurs et sont évalués sur la même base que le passif donnant lieu à indemnisation, sous réserve de la nécessité d'une correction de valeur pour montants irrécouvrables. Dès lors

que l'indemnisation porte sur un passif reconnu à la juste valeur lors de l'acquisition, l'actif compensatoire est aussi comptabilisé à la juste valeur.

Les engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle donnent lieu à la comptabilisation d'une dette. Les variations ultérieures de valeur du prix d'exercice de l'option de vente sont enregistrées, conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, en résultat au sein des « Autres produits et charges opérationnels ».

(en millions d'euros)	Note	31/12/2019	31/12/2018
Instruments dérivés actifs non courants	8.8	0,3	-
Prêts et créances à long terme		3,8	1,7
Actifs compensatoires et autres actifs non courants		31,7	34,1
Coûts marginaux d'obtention des contrats		33,3	31,9
<b>AUTRES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>69,0</b>	<b>67,7</b>
Instruments dérivés passifs non courants	8.8	0,1	13,9
Dette liée aux paiements différés relatifs aux acquisitions		10,3	0,0
Dette liée aux engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Autres passifs non courants		0,9	1,4
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>11,3</b>	<b>15,3</b>

## 8.8 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Qu'ils entrent dans une relation de couverture ou non, les instruments financiers dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur.

La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte afférent dépend de la désignation ou non du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert. Ainsi, le Groupe désigne les dérivés comme :

- couverture d'un risque spécifique associé à un passif comptabilisé ou à une transaction future hautement probable (couverture de flux de trésorerie) ;
- couverture de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- instrument dérivé ne satisfaisant pas aux critères de la comptabilité de couverture.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat. En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée en compte de résultat.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément

couvert est inférieure à 12 mois. Les instruments dérivés détenus à des fins de transaction sont classés en actifs ou en passifs courants.

### Cas des dérivés inclus dans des relations de couvertures de flux futurs

La part efficace des variations de la juste valeur d'instruments dérivés satisfaisant aux critères de couverture de flux de trésorerie et désignés comme tels est comptabilisée directement en capitaux propres. Le gain ou la perte se rapportant à la partie inefficace est comptabilisé immédiatement dans le résultat net. Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés en résultat au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat. À partir de l'adoption d'IFRS 9, le Groupe peut comptabiliser les éléments à terme (report/déport) en « Autres éléments du résultat global » et accumulés en réserve de coûts de couverture dans une composante séparée des capitaux propres jusqu'à leur incorporation en résultat ou dans le coût initial de l'actif non financier acquis.

Lorsque le dénouement de la transaction donne lieu à la comptabilisation d'un actif non financier (par exemple une immobilisation ou un stock), le montant des gains ou pertes de couverture, différés en capitaux propres, est incorporé à la valeur d'entrée de l'élément couvert au bilan (méthode dite du « basis adjustment »).

Lorsqu'un instrument de couverture parvient à maturité ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, le gain ou la perte cumulé inscrit en capitaux propres à cette date est maintenu en capitaux propres, puis est ultérieurement reclassé en résultat lorsque la transaction prévue est in fine comptabilisée en résultat. Lorsqu'il n'est pas prévu que la transaction se réalise, le profit ou la perte cumulé qui était inscrit en capitaux propres est immédiatement reclassé au compte de résultat.

### Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat.

## Couvertures de flux de trésorerie

Le Groupe détient les instruments dérivés suivants pour couvrir ses risques de taux et de change :

Au 31 décembre 2019	Échéance			Total
	1-6 mois	6-12 mois	Plus d'un an	
<b>RISQUE DE CHANGE</b>				
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	25,8	18,7		44,5
Cours moyen EUR/USD à terme	1,12	1,14		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	14,2	13,4		27,5
Cours moyen GBP/USD à terme	1,25	1,27		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	4,3	3,7		8,0
Cours moyen SEK/USD à terme	9,61	9,64		-
<i>Cross-currency swap</i> – USPP				
Nominal (en millions d'euros)			35,6	35,6
Taux d'intérêt fixé			2,69 %	-
<b>RISQUE DE TAUX</b>				
<i>Swap</i> de taux – Chili				
Nominal (en millions d'euros)			0,2	0,2
Taux d'intérêt fixé			6,72 %	-

Au 31 décembre 2018	Échéance			Total
	1-6 mois	6-12 mois	Plus d'un an	
<b>RISQUE DE CHANGE</b>				
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	26,2	22,1		48,3
Cours moyen EUR/USD à terme	1,17	1,18		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	12,7	11,5		24,2
Cours moyen GBP/USD à terme	1,31	1,33		-
<b>RISQUE DE TAUX</b>				
Swaps de taux échéance 2022 – Term loan				
Nominal (en millions d'euros)			450,0	450,0
Taux d'intérêt fixé			0,46 %	-
Autres swaps de taux				
Nominal (en millions d'euros)			500,0	500,0
Taux d'intérêt fixé			0,50 %	-
Swap de taux – Chili				
Nominal (en millions d'euros)			0,9	0,9
Taux d'intérêt fixé			6,72 %	-

Compte tenu des taux « forward » négatifs jusqu'à l'échéance des swaps de taux non floorés à échéance 2022, la comptabilisation de couverture avait été déqualifiée depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Les autres swaps de taux historiquement adossés à la dette bancaire, intégralement remboursée en octobre 2019, ont été résiliés fin septembre 2019.

Les montants concernant les éléments couverts sont les suivants :

Au 31 décembre 2019	Variation de la valeur de l'élément couvert utilisée pour la comptabilisation de l'inefficacité de la couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie avant impôt	Réserve de couverture de flux de trésorerie (comptabilité de couverture plus appliquée)
<b>Risque de change</b>			
Achats futurs hautement probables	3,1	(2,4)	-
<b>Risque de taux</b>			
Instruments à taux variable	4,3	(0,0)	-

Au 31 décembre 2018	Variation de la valeur de l'élément couvert utilisée pour la comptabilisation de l'inefficacité de la couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie avant impôt	Réserve de couverture de flux de trésorerie (comptabilité de couverture plus appliquée)
<b>Risque de change</b>			
Achats futurs hautement probables	(2,9)	0,8	-
<b>Risque de taux</b>			
Instruments à taux variable	5,8	(5,9)	(3,3)

Le tableau ci-après détaille l'incidence des dérivés sur les comptes consolidés du groupe Elis :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2019			Poste de l'état de la situation financière dans lequel l'instrument de couverture est inclus	Variation de la juste valeur de l'instrument de couverture comptabilisée en capitaux propres	Coûts de couverture comptabilisés en capitaux propres	31/12/2019		Poste de l'état du résultat
	Valeur comptable						Montant reclassifié de la réserve de couverture au compte de résultat	Montant reclassifié du coût de couverture au coût des stocks	
	Nominal	Actifs	Passifs						
<b>Risque de change</b>									
Achats à terme de devises	80,0	(0,0)	1,9	« Autres actifs et passifs courants », voir la note 4.8	(3,1)	(0,0)	-	-	-
Cross-currency swap – USPP	35,6	0,3		« Autres actifs et passifs non-courants », voir la note 8.7	-	0,3	-	-	-
<b>Risque de taux</b>									
Swaps de taux	0,2		0,1	« Autres actifs et passifs non-courants », voir la note 8.7	(4,3)	-	(13,4)	-	« Résultat financier », voir la note 8.2

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Poste de l'état de la situation financière dans lequel l'instrument de couverture est inclus	Variation de la juste valeur de l'instrument de couverture comptabilisée en capitaux propres	Coûts de couverture comptabilisés en capitaux propres	31/12/2018		Poste de l'état du résultat
	Valeur comptable						Montant reclassifié de la réserve de couverture au compte de résultat	Montant reclassifié du coût de couverture au coût des stocks	
	Nominal	Actifs	Passifs						
<b>Risque de change</b>									
Achats à terme de devises	72,5	1,3	-	« Autres actifs et passifs courants », voir la note 4.8	2,9	0,5	-	-	-
<b>Risque de taux</b>									
Swaps de taux	950,9	-	13,9	« Autres actifs et passifs non-courants », voir la note 8.7	(5,8)	-	(2,9)	-	« Résultat financier », voir la note 8.2

La réconciliation de chaque composant des capitaux propres impacté par la comptabilité de couvertures est la suivante :

(en millions d'euros)	Réserve de coût de couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>		
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>(5,5)</b>
Variation de juste valeur résultant des achats à terme de devises – achats futurs	0,5	2,9
Variation de juste valeur résultant de la couverture de risque de taux		(5,8)
Montants reclassés au compte de résultat		2,9
Effet d'impôt	(0,2)	(0,1)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>0,3</b>	<b>(5,6)</b>
Variation de juste valeur résultant des achats à terme de devises – achats futurs	0,3	(3,1)
Variation de juste valeur résultant de la couverture de risque de taux		(4,3)
Montants reclassés au compte de résultat		13,4
Effet d'impôt	(0,1)	(2,1)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	<b>0,6</b>	<b>(1,6)</b>

## 8.9 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe et autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>Engagements donnés</b>		
Cession et nantissement de créances à titre de garantie		
Nantissements hypothèques et sûretés réelles	5,7	9,1
Avals, cautions et garanties données		
<b>Engagements reçus</b>		
Nantissements hypothèques et sûretés réelles		
Avals, cautions et garanties reçues	20,7	23,2

## NOTE 9 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### Impôt sur le résultat exigible

Les actifs et les passifs d'impôt exigibles au titre de l'exercice et des exercices précédents sont évalués au montant que l'on s'attend à recouvrer ou à payer auprès des administrations fiscales. Les taux d'impôt et les règles fiscales appliqués pour déterminer ces montants sont ceux qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'impôt exigible relatif à des éléments comptabilisés hors résultat est comptabilisé hors résultat.

### Impôt sur le résultat différé

Les impôts différés sont comptabilisés en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour toutes les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables sauf :

- › lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, lors de son occurrence, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice ou la perte imposable ; et
- › pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, lorsque la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés :

- › sauf quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible est généré par la comptabilisation initiale d'un

actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et

- › pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, des actifs d'impôt différé ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'apparaît plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cet actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et règles fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés relatifs aux éléments reconnus hors résultat sont comptabilisés hors résultat.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net consolidé des activités poursuivies	137,7	83,0
Sociétés mises en équivalence	-	-
Impôt courant des activités poursuivies	71,9	85,4
Impôt différé des activités poursuivies	(24,3)	(33,7)
Résultat avant impôt	185,3	134,7
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
<b>IMPÔT THÉORIQUE</b>	<b>63,8</b>	<b>46,4</b>
<b>IMPÔT RÉEL</b>	<b>47,6</b>	<b>51,7</b>
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net <sup>(a)</sup>	11,9	11,3
<b>ÉCART</b>	<b>28,1</b>	<b>6,0</b>
Justification de l'écart		
Différences de taux d'impôts et opérations imposées à taux réduit	21,1	18,2
Différences permanentes (dont intérêts en 2018 et charges IFRS 2 non déductibles)	(1,6)	(22,2)
Reports déficitaires non constatés/Utilisation de déficits reportables non activés	0,4	(0,8)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisitions	-	-
Autres différences (CVAE déductible, CICE non taxable en 2018...)	8,1	10,8

(a) CVAE en France, IRAP en Italie.

Les sources de l'impôt différé actif et passif sont les suivantes (en impôt) :

(en millions d'euros)	31/12/2018 net	Augmentation liée aux regroupements d'entreprises	Résultat	Éléments comptabilisés directement en autres éléments du résultat global	Écarts de conversion & autres	31/12/2019 net
Immobilisations incorporelles	(194,5)	(2,5)	24,7	-	2,1	(170,1)
Immobilisations corporelles	(144,5)	(0,5)	(10,7)	-	(2,1)	(157,7)
Autres actifs	(15,5)	0,0	(3,4)	-	(0,7)	(19,5)
Instruments dérivés actifs	(0,3)	-	0,0	0,2	(0,2)	(0,2)
Actifs comptabilisés au titre du droit d'utilisation / Passifs locatifs	(0,0)	0,0	0,7	-	0,0	0,8
Provisions	22,4	(0,0)	(1,2)	-	1,5	22,2
Passifs liés aux avantages au personnel	12,9	-	0,9	1,9	(0,4)	15,4
Emprunts et dettes financières	(29,3)	-	9,9	(0,0)	0,5	(18,9)
Instruments dérivés passif	4,5	-	(1,3)	(2,4)	(0,0)	0,7
Autres passifs courants	(6,1)	0,3	(1,5)	-	(2,0)	(9,2)
Autres	(6,2)	(0,0)	(0,3)	(0,1)	(0,2)	(6,9)
Déficits activés	42,2	0,1	6,6	-	2,5	51,4
<b>ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(314,3)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>24,3</b>	<b>(0,4)</b>	<b>1,1</b>	<b>(292,3)</b>
<b>Actifs d'impôts différés</b>	<b>56,5</b>					<b>24,4</b>
<b>Passifs d'impôts différés</b>	<b>(370,9)</b>					<b>(316,7)</b>

Des impôts différés actifs sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables dans la mesure où il est probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles.

Les pertes fiscales pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au bilan s'élèvent au 31 décembre 2019 à un

montant de 40,8 millions d'euros (en base) (42,9 millions d'euros au 31 décembre 2018). La plus grande partie de ces déficits fiscaux, qui sont relatifs en quasi-totalité aux filiales étrangères, n'a pas de date d'expiration.

## NOTE 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 10.1 Informations sur le capital et les réserves

#### Évolution du capital

<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2017</b>	<b>219 370 207</b>
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2018</b>	<b>219 927 545</b>
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2019</b>	<b>221 297 797</b>
Nombre d'actions autorisées	221 297 797
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	221 297 797
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-
Valeur nominale de l'action	1,00
Actions de l'entité détenue par elle-même <sup>(a)</sup>	512 733
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'option et de contrat de vente	-

(a) Dont 393 532 actions détenues par le Berendsen Employee Benefit Trust.

Au cours de l'exercice 2019 :

- › suite à l'acquisition définitive des actions gratuites de performance, le capital social a été augmenté en date des 24 mars 2019 et 15 juin 2019 d'un montant nominal respectivement de 0,3 million d'euros et de 0,5 million d'euros par incorporation desdites sommes sur le poste « Primes liées au capital » ;
- › par ailleurs, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a décidé d'apurer le report à nouveau débiteur de la société mère par prélèvement sur le poste « Primes liées au capital » pour un montant de 215,2 millions d'euros ;
- › enfin, dans le cadre du plan d'épargne Groupe, en date du 30 octobre 2019 :
  - le capital social a été augmenté d'un montant de 0,6 million d'euros et la prime d'émission d'un montant de 6,5 millions d'euros,
  - par ailleurs, les frais liés aux augmentations de capital net de l'économie d'impôt correspondante ont ensuite été imputés sur les primes d'émission,

- enfin, le solde des primes d'émission a été transféré en réserve légale pour 6,1 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2018 :

- › suite à l'acquisition définitive des actions gratuites de performance, le capital social a été augmenté en date des 15 juin 2018 et du 20 décembre 2018 d'un montant nominal respectivement de 0,5 million d'euros et de 0,1 million d'euros par incorporation desdites sommes sur le poste « Primes liées au capital ».

Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre depuis 2015 un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Les moyens affectés initialement à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité s'élevaient à 3,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, les actions auto-détenues à ce titre représentent 115 250 titres, soit, sur la base du cours historique, un montant de 2,1 millions d'euros, portées en moins des capitaux propres (198 252 titres soit 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2018).

### 10.2 Dividendes et distributions payés et proposés

L'assemblée générale du 18 mai 2018 a décidé la distribution d'un montant de 0,37 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 81,1 millions d'euros.

L'assemblée générale du 23 mai 2019 a décidé la distribution d'un montant de 0,37 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 81,4 millions d'euros.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale annuelle de distribuer un montant de 0,39 euro par action soit environ 86,3 millions d'euros.

### 10.3 Résultats par action

#### Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation cours de l'année.

#### Résultat dilué par action

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 et charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Toutefois, le calcul du résultat dilué par action ne tient pas compte d'hypothèses de conversion, d'exercice ou d'autres émissions d'actions potentielles qui pourraient avoir un effet anti-dilutif sur le résultat par action (c'est-à-dire qui n'augmente pas la perte par action).

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 retraité
Résultat attribuable aux actionnaires de la société mère		
› Activités poursuivies	137,9	83,4
› Activités abandonnées	4,1	(1,2)
<b>RÉSULTAT ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>142,0</b>	<b>82,2</b>
Nombre moyen pondéré d'actions	220 238 574	219 379 941
Impact potentiel de la conversion d'obligations convertibles	13 124 018	12 797 487
Impact potentiel des actions dont l'émission est conditionnelle	852 061	1 047 554
Nombre moyen pondéré d'actions pour le résultat par action dilué	234 214 653	233 224 982

## NOTE 11 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

À l'exception de la rémunération des dirigeants figurant à la note 5.5, il n'existe pas d'autres transactions avec des parties liées au cours des exercices 2019 et 2018.

### Filiales et entreprises consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers d'Elis et des filiales, toutes consolidées par intégration globale, énumérées dans le tableau suivant :

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
Elis, S.A.	Saint-Cloud	Société Mère	100	100
<b>FRANCE</b>				
M.A.J., S.A.	Pantin	Services textiles & hygiène	100	100
Les Lavandières, S.A.S.	Avrillé	Services textiles & hygiène	100	100
Régionale de Location et Services Textiles, S.A.S.	Marcq-en-Barœul	Services textiles & hygiène	100	100
Pierrette - T.B.A., S.A.	Malzeville	Services textiles & hygiène	100	100
Le Jacquard Français, S.A.R.L.	Gerardmer	Entité manufacturière	100	100
Elis Services, S.A.S.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
Thimeau, S.A.S.	Meaux	Services textiles & hygiène	100	100
Maison de Blanc Berrogain, S.A.S.	Anglet	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Société des Oreillers et Couvertures, S.A.R.L.	Saint-Cloud	Autre activité	-	Fusion
Pro Services Environnement, S.A.S.	Rochetoirin	Services textiles & hygiène	100	100
AD3, S.A.S.	Dardilly	Services textiles & hygiène	100	100
S.C.I. Les Gailletrous	La Chaussée-Saint-Victor	Autre activité	100	100
S.C.I. du Château de Janville	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
G.I.E. Eurocall Partners	Villeurbanne	Autre activité	100	100
Blanchisserie Moderne, S.A.	Montlouis-sur-Loire	Services textiles & hygiène	96	96
S.C.I. Maine Beauséjour	Limoges	Autre activité	100	100
S.C.I. La Forge	Bondoufle	Autre activité	100	100
Société de Participations Commerciales et Industrielles, S.A.R.L.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
S.C.I. des 2 Sapins	Grenoble	Autre activité	100	100
SHF Holding, S.A.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
SHF, S.A.S.	Saint-Cloud	Services textiles & hygiène	100	100
BMF, S.A.S.	Bondoufle	Services textiles & hygiène	-	Fusion
LSP, S.A.S.	Saint-Cloud	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Elis Prévention Nuisibles, S.A.S.	Bobigny	Services textiles & hygiène	100	100
Blanchisserie Professionnelle d'Aquitaine, S.A.R.L.	Mios	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Big Bang, S.A.S.	Saint-André-de-la-Roche	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Hygiène Contrôle Ile de France, S.A.S.	Serris	Services textiles & hygiène	-	Fusion

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
HTE Sanitation, S.A.S.	Vitrolles	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Blanchisserie Blésoise, S.A.S.	La Chaussée-Saint-Victor	Services textiles & hygiène	100	100
Rathiboust, S.A.S.	Aulnay-sous-Bois	Services textiles & hygiène	Fusion	-
Blanchisserie Sud Aquitaine, S.A.S.	Benesse-Maremne	Services textiles & hygiène	Fusion	-
<b>ALLEMAGNE</b>				
Elis Holding GmbH	Rehburg-Loccum	Autre activité	100	100
Elis Textil-Service GmbH	Mörlenbach	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Ibbenbüren GmbH	Ibbenbüren	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Immobilien GmbH & Co. KG	Ibbenbüren	Autre activité	100	100
Elis Freiburg GmbH & Co. KG	Freiburg im Breisgau	Services textiles & hygiène	100	100
Wolfspurger Verwaltungs GmbH	Freiburg im Breisgau	Autre activité	100	100
Elis Potsdam GmbH	Potsdam	Services textiles & hygiène	100	100
Elis München GmbH	München	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Südwest GmbH	Simmern	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Wismar GmbH	Wismar	Services textiles & hygiène	100	100
KlinTex GmbH	Rehburg-Loccum	Autre activité	Fusion	100
Elis Stralsund GmbH	Stralsund	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Mannheim GmbH	Mannheim	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Servicegesellschaft Rhein-Neckar mbH	Mannheim	Autre activité	100	100
Elis Ost GmbH	Schönebeck/Elbe	Services textiles & hygiène	100	100
AKK-Service GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	10	10
Askulta Nord Textilpflege GmbH&Co. KG	Glückstadt	Sans activité	Fusion	100
Berendsen Beteiligungs GmbH	Hamburg	Autre activité	100	100
Elis GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen GmbH Füssen	Hamburg	Sans activité	Fusion	100
Elis Glückstadt GmbH	Hamburg	Autre activité	100	100
Berendsen GmbH Messkirch	Hamburg	Sans activité	Fusion	100
Elis Nordost GmbH	Fürstenwalde	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Schleswig GmbH	Schleswig	Services textiles & hygiène	100	100
Elis West GmbH	Hagen	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Group Services GmbH	Hamburg	Autre activité	100	100
Elis Textilmanagement GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	100	100
Decontam GmbH	Bad Windsheim	Services textiles & hygiène	100	100
Glückstadter Textilservice GmbH & Co oHG	Glückstadt	Sans activité	Fusion	100
Jentex GmbH	Jena	Services textiles & hygiène	49	49
PTS Pinneberger Textil-Service GmbH	Glückstadt	Sans activité	En liquidation	100
Saniwo Textil-Gesellschaft mbH	Hamburg	Autre activité	100	100
TSL Textilservice-und Logistik GmbH	Fürstenwalde	Sans activité	100	100
SMH – Sächsische Mietwäsche und Handels GmbH	Dürröhrsdorf-Dittersbach	Sans activité	Fusion	100
BW Textilservice GmbH	Sulz am Neckar	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscherei Waiz GmbH	Eckental	Services textiles & hygiène	100	100
Curantex Verwaltungs GmbH	Erkelenz	Autre activité	100	-
Curantex GmbH & Co. KG	Erkelenz	Services textiles & hygiène	100	-
<b>AUTRICHE</b>				
Berendsen GmbH	Hard	Services textiles & hygiène	100	100
<b>ANDORRE</b>				
Auxiliar Hotelera Arly	Andorra	Services textiles & hygiène	100	100
Arly les Valls	Andorra	Sans activité	En liquidation	En liquidation
<b>BELGIQUE</b>				
Elis Belgium	Anderlecht	Services textiles & hygiène	100	100
Blanchisserie Basse Meuse	Herstal	Services textiles & hygiène	100	100
Ardenne & Meuse Logistic	Herstal	Autre activité	100	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
<b>BRÉSIL</b>				
Atmosfera Gestao e Higienização de Têxteis SA	Jundiai	Services textiles & hygiène	100	98
L'Acqua Lavanderias Ltda	Ponta Grossa	Services textiles & hygiène	100	98
Teclav Tecnologia e Lavagem Industrial Ltda	Eusébio	Services textiles & hygiène	100	98
Martins e Lococo Lavanderia Ltda	Caeiras	Services textiles & hygiène	100	98
MPW Lavanderia, Comércio e Serviços Ltda	Piracicaba	Services textiles & hygiène	100	98
Megalav Lavanderia Hospitalar Ltda	Serra	Services textiles & hygiène	100	98
Uniforme Lavanderia E Locação Ltda	Camaçari	Services textiles & hygiène	100	98
Prontlav Lavanderia Ltda	Fortaleza	Services textiles & hygiène	100	98
Toalhão locação e Higienização de Enxoval Ltda	Fortaleza	Services textiles & hygiène	100	98
NJ Lavanderia Industrial e Hospitalar Ltda ME	Brasília	Services textiles & hygiène	100	98
Prolav Servicos Tecnicos Ltda	Rio Bonito	Services textiles & hygiène	100	98
Global Service Lavanderia Ltda ME	Golana	Services textiles & hygiène	100	98
LVB Holding Ltda	Videira	Autre activité	100	98
Lavebras Gestao de Texteis S.A.	Videira	Services textiles & hygiène	100	98
Atmosfera Gestao e Higienização de Uniformes Ltda	São José dos Pinhais	Services textiles & hygiène	100	98
Totalqualy Higienização Textil Ltda	São Bernardo do Campo	Services textiles & hygiène	100	98
B R Laundry Industria, Comercio E Servicos Ltda	Anápolis	Services textiles & hygiène	100	-
<b>CHILI</b>				
Elis Chile S.A.	Santiago	Autre activité	100	100
Albia S.A.	Recoleta	Services textiles & hygiène	100	100
Servicios Hospitalarios S.A.	Recoleta	Services textiles & hygiène	100	100
Comercial Elis Chile SpA	Recoleta	Textile & hygiene services	100	-
<b>CHYPRE</b>				
Coliday Holdings Ltd	Larnaca	Autre activité	100	-
<b>COLOMBIE</b>				
Elis Colombia S.A.S.	Bogotá D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
Centro de Lavado y Aseo CLA S.A.S.	Bogotá D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
Lavanser S.A.S.	Bogotá D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
Lavandería Industrial Metropolitana S.A.S	Bogotá D.C.	Services textiles & hygiène	100	-
Lavamejor Zona Franca S.A.S.	Cartagena	Services textiles & hygiène	100	-
<b>DANEMARK</b>				
Berendsen A/S	Søborg	Autre activité	100	100
Berendsen Textil Service A/S	Søborg	Services textiles & hygiène	100	100
A-vask A/S	Søborg	Services textiles & hygiène	100	-
Jysk Linnedservice A/S	Kjellerup	Services textiles & hygiène	90	70
Xtra Måttenservice A/S	Holsted	Services textiles & hygiène	-	Fusion
<b>ESPAGNE</b>				
Elis Manomatic, S.A.	San Cugat del Valles (Barcelona)	Services textiles & hygiène	100	100
Lavandería Hotelera Del Mediterraneo	San Cugat del Valles (Barcelona)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavalía Balears Servicios y Renting Textil	San Cugat del Valles (Barcelona)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavalía c. e. e.	La Nucia (Alicante)	Sans activité	100	100
Elis Indusal UTE	Parets del Vallès (Barcelona)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Centro, S.A.	Guadalajara (Guadalajara)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Navarra, S.A.	Marcilla (Navarra)	Services textiles & hygiène	100	100
Servicios de Lavandería Industrial de Castilla la Mancha, S.A.	Yeles (Toledo)	Services textiles & hygiène	100	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
Indusal, S.A.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	100	100
Lavandería Industrial La Condesa, S.L.	Venta de Baños (Palencia)	Services textiles & hygiène	Liquidation	100
Goiz Ikuztegia, S.L.	Zumárraga (Guipúzcoa)	Services textiles & hygiène	100	100
Energías Margua S.A.	Marcilla (Navarra)	Autre activité	100	100
Indusal Sur, S.A.	Escacena del Campo (Huelva)	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Cogeneración Martiartu, S.L.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Autre activité	100	100
Lesma Inmuebles Siglo XXI, S.L.	Marcilla (Navarra)	Autre activité	100	100
Gestytex Ibérica, S.L.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Autre activité	-	Liquidation
Lavanderías El Cantábrico, S.L.	Santurtzi (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Casbu, S.L.	Igualada (Barcelona)	Services textiles & hygiène	50	50
Compañía Navarra Servicios Integrales, S.L.	Marcilla (Navarra)	Autre activité	100	100
Cantabria Lainpak UTE	Cabezón de la Sal (Cantabria)	Sans activité	Liquidation	100
Indusal Navarra, S.A.-Iunion Navarra, S.L. UTE	Marcilla (Navarra)	Services textiles & hygiène	68	68
Goiz Ikuztegia, S.L.-Gureak Oiarzun, S.L. UTE	Zumarraga (Guipúzcoa)	Services textiles & hygiène	75	75
Lavanderías Trifon, S.L.	Madrid	Services textiles & hygiène	100	100
Lloguer Textil Maresme, S.L.	Cabrera de Mar (Barcelona)	Services textiles & hygiène	100	-
Base Lavandería Industrial, S.L.U.	Riba-Roja de Túria (València)	Services textiles & hygiène	100	-
Marina de Complementos, S.L.U.	Manises (València)	Services textiles & hygiène	100	-
<b>ESTONIE</b>				
AS Svarmil	Kiviõli	Autre activité	100	100
Elis Textile Service AS	Tartu maakond	Services textiles & hygiène	100	100
<b>FINLANDE</b>				
Berendsen Textile Service Oy	Tuusula	Services textiles & hygiène	100	100
<b>HONGRIE</b>				
Elis Hungary Kft	Miskolc	Services textiles & hygiène	100	100
<b>IRLANDE</b>				
Berendsen Finance Ireland (DKK) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ireland (Euro) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ireland (PLN) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Ireland Holdings Ltd	Dublin	Sans activité	100	100
Berendsen Ireland Ltd	Dublin	Services textiles & hygiène	100	100
Nanoclean Ltd	Dublin	Services textiles & hygiène	100	100
Steri-tex Ltd	Dublin	Sans activité	100	100
<b>ITALIE</b>				
Elis Italia S.p.A.	San Giuliano Milanese	Services textiles & hygiène	100	100
Organizzazione Arrigoni Srl	Rho	Services textiles & hygiène	Fusion	-
<b>LETTONIE</b>				
Elis Tekstila Serviss AS	Riga	Services textiles & hygiène	100	100
<b>LITUANIE</b>				
Elis Textile Service UAB	Vilnius	Services textiles & hygiène	100	100
<b>Luxembourg</b>				
Elis Luxembourg, S.A.	Bascharage	Services textiles & hygiène	100	100
<b>NORVÈGE</b>				
Berendsen Tekstil Service A/S	Oslo	Services textiles & hygiène	100	100
<b>PAYS-BAS</b>				

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt	
			31/12/2019	31/12/2018
Elis Nederland BV	Arnhem	Services textiles & hygiène	100	100
Groene Team BV	Arnhem	Sans activité	100	100
Elis Netherlands Holding BV	Arnhem	Autre activité	100	100
<b>POLOGNE</b>				
Berendsen Textile Service Sp zoo	Żukowo	Services textiles & hygiène	100	100
<b>PORTUGAL</b>				
Garment Finishing and Distribution European Services, S.A.	Samora Correira	Autre activité	100	100
Sociedade Portuguesa de Aluguer e Serviço de Textéis, S.A.	Samora Correira	Services textiles & hygiène	100	100
SPAST II, Lda	Samora Correira	Services textiles & hygiène	100	100
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>				
Elis Textil Servis s.r.o.	Brno	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Textile Care CZ s.r.o.	Velké Pavlovice	Services textiles & hygiène	Fusion	100
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Kennedy Hygiene Products Ltd	Uckfield	Entité manufacturière	100	100
Kennedy Exports Ltd	Uckfield	Autre activité	100	100
BDF Holdings Ltd	Renfrewshire, Écosse	Sans activité	100	100
Berendsen Cleanroom Services Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Finance (DKK) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Finance (Euro) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Finance (Euro2) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Healthcare Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Hospitality Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Nominees Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Northern Ireland Ltd	Belfast	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Supply Chain (Northern Ireland) Ltd	Belfast	Services textiles & hygiène	100	100
Elis UK Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Workwear Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Cavendish Laundry Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
Davis (BIM) Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Davis (FH) Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
Fabricare Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
IHSS Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	Cédée	100
Lakeland Pennine Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Lakeland Pennine Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Laundrycraft Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
M Furnishing Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Midland Laundry Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Midland Laundry Group Holdings Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
National Sunlight Laundries Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
Rociale Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Rociale Healthcare Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	Cédée	-
Spring Grove Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Spring Grove Services Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
St. Helens Laundry Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
Sunlight (Lyndale) Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100
Sunlight Clinical Solutions Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Sunlight Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight Textile Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight Workwear Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
The Sunlight Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	Liquidation	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêt	
			31/12/2019	31/12/2018
The Sunlight Service Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
<b>JERSEY</b>				
Berendsen Employee Benefit Trust	Jersey	Autre activité	100	100
<b>SLOVAQUIE</b>				
Elis Textile Care SK s.r.o.	Trenčín	Services textiles & hygiène	100	100
<b>RUSSIE</b>				
OOO Berendsen	Moscou	Services textiles & hygiène	100	100
ООО Комбинат бытового обслуживания "НОВОСТЬ" (Combine of Consumer Services Novost)	Moscou	Services textiles & hygiène	100	-
ООО Маки-сервис (Maki-Service)	Moscou	Services textiles & hygiène	100	-
ООО МатСервис (MatService)	Moscou	Services textiles & hygiène	100	-
ООО Ковер-Сервис (Kover-Service)	Novossibirsk	Services textiles & hygiène	100	-
ООО Холл-Сервис (Holl-Service)	Moscou	Services textiles & hygiène	100	-
ООО GEO групп (GEO Group)	Moscou	Services textiles & hygiène	100	-
<b>SUÈDE</b>				
Elis Design & Supply Chain Centre AB	Göteborg	Autre activité	100	100
Berendsen Textil Service AB	Malmö	Services textiles & hygiène	100	100
Carpeting Entrémattor i Stockholm AB	Skogås	Services textiles & hygiène	Fusion	-
Skräddarens Tvätt & Hyrservice AB	Umeå	Services textiles & hygiène	Fusion	-
F5 Umeå AB	Umeå	Autre activité	Fusion	-
Vialla Fastigheter AB	Skogås	Autre activité	Fusion	-
S. Berendsen AB	Malmö	Autre activité	100	100
<b>SUISSE</b>				
Elis (Suisse) AG	Bern	Services textiles & hygiène	100	100
Hygienis SA	Carouge	Services textiles & hygiène	100	100
InoTex Bern AG	Bern	Services textiles & hygiène	Fusion	100
On my Way	Lausanne	Services textiles & hygiène	Cédée	50
Picsou Management AG	Bern	Autre activité	100	100
SiRo Holding AG	Bern	Autre activité	Fusion	100
Elis Cleanroom (Suisse) SA	Brugg	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscherei Kunz AG	Rüdtligen-Alchenflüh	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Wäscherei Mariano AG	Schlieren	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscheria Textil Service AG	Illanz	Services textiles & hygiène	100	100
AS Désinfection SA	Lonay	Services textiles & hygiène	100	-

## NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

À la date d'arrêt des états financiers consolidés, il n'y a pas eu d'événement postérieur au 31 décembre 2019 susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière du groupe Elis à la clôture.

## NOTE 13 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Certification des comptes	0,5	0,6	81 %	87 %	0,3	0,3	71 %	74 %
Services autres que la certification des comptes	0,1	0,1	19 %	13 %	0,1	0,1	29 %	26 %
Requis par les textes			0 %	0 %			0 %	0 %
Autres <sup>(a)(b)</sup>	0,1	0,1	19 %	13 %	0,1	0,1	29 %	26 %
<b>TOTAL</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(a) En 2019, les services réalisés par Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit concernent l'émission de lettres de confort et rapports dans le cadre des opérations de financement de l'exercice, d'un rapport lié à l'augmentation de capital réservée aux salariés et pour PricewaterhouseCoopers Audit pour la vérification de la déclaration de performance extra-financière consolidée.

(b) En 2018, les services réalisés par Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit concernent l'émission de lettres de confort et rapports dans le cadre des opérations de financement de l'exercice et pour PricewaterhouseCoopers Audit pour la vérification de la déclaration de performance extra-financière consolidée.

Conformément au règlement n° 2016-09 de l'ANC, ces tableaux ne reprennent que les honoraires versés aux commissaires aux comptes et n'incluent pas les honoraires versés aux autres entités juridiques des réseaux d'audit par Elis S.A. ou ses filiales intégrées globalement.

## 6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

À l'Assemblée générale,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elis relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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.

#### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Référentiel appliqué » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence de l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ainsi que leurs modalités d'application par votre Société.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Évaluation des écarts d'acquisition

Notes 6.1 « Écarts d'acquisition » et 6.5 « Pertes de valeur sur actifs immobilisés » de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2019, des écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 801 millions d'euros et représentent le poste le plus important du bilan consolidé. Les écarts d'acquisition correspondent à la différence constatée au moment d'une acquisition entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis. Ces écarts sont alloués par zone géographique aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les différentes entreprises acquises ont été intégrées.

Une dépréciation de ces écarts d'acquisition est constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable des UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, conformément à la norme IAS 36.

La détermination des valeurs recouvrables repose sur une approche multicritère (calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et sur des valeurs de marché à partir du multiple d'EBITDA et d'EBIT du Groupe et de ses comparables cotés) et implique des jugements importants de la Direction notamment sur les business plans, les flux de trésorerie futurs basés sur des hypothèses de croissance à l'infini et leur actualisation sur la base du coût moyen

pondéré du capital. Les modalités de la méthodologie retenue pour l'évaluation des écarts d'acquisition sont présentées dans la note 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons ainsi considéré l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nous avons examiné la permanence de la méthodologie appliquée par la Direction financière.

Nous avons également effectué une revue critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et examiné notamment :

- » l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et leur cohérence avec la prise en compte des projections d'EBITDA et d'EBIT intégrées dans les business plans et des multiples sectoriels pour déterminer la valeur recouvrable ;
- » le caractère raisonnable des projections d'EBITDA et d'EBIT des UGT par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre

- les prévisions et les réalisations observées historiquement ;
- › la cohérence de ces projections d'EBITDA et d'EBIT avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été validées par le Directoire et approuvées par le Conseil de surveillance ;
- › le caractère raisonnable des taux d'actualisation ainsi que les taux de croissance long terme retenus pour le calcul des flux de trésorerie futurs actualisés, sur la base des rapports de nos experts en évaluation ;

- › la cohérence des multiples d'EBITDA et l'EBIT 2020 retenus avec les analyses de marché et les consensus des principaux acteurs ;
- › les analyses de sensibilité aux tests de perte de valeur effectuées par la Direction à une variation du taux de croissance à l'infini, des taux d'actualisation ou encore du taux de l'EBITDA et l'EBIT 2020 budgété pour les UGT dont la valeur d'utilité repose sur des multiples.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 6.1 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

## Litiges et passifs éventuels

Note 7.2 « Passifs éventuels » de l'annexe aux comptes consolidés.

### Risque identifié

La note 7.2 des états financiers consolidés « Passifs éventuels » fait état des litiges ou actions en justice survenant dans le cadre habituel des activités du Groupe.

Ils concernent notamment des procédures en cours au Brésil et en France, où les passifs éventuels concernent en particulier une enquête en cours des autorités françaises de la concurrence.

Ces litiges sont couverts par des provisions lorsque le Groupe considère qu'il a une obligation contractuelle, légale ou implicite et que les sorties futures de ressources pour couvrir le risque encouru peuvent être estimées de manière fiable.

Nous avons identifié ces litiges et passifs éventuels comme un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude de l'issue de ces procédures ou enquêtes en cours et de leurs effets potentiels défavorables et significatifs pour le Groupe du fait des pénalités financières auxquelles il pourrait être condamné mais également

des conséquences sur ses activités ou les perspectives sur ses marchés.

### Notre réponse

Afin d'apprécier si les risques liés à ces procédures ou enquêtes en cours avaient été correctement appréhendés et vérifier leur caractère, le cas échéant, non quantifiable, nous avons :

- › réalisé un examen critique de la position des conseils et avocats de la société impliqués sur ces dossiers ;
- › examiné les analyses de ces procédures ou enquêtes préparées par les Directions financière et juridique du Groupe.

Enfin, nous avons vérifié que les informations indiquées dans la note 7.2 de l'annexe aux comptes consolidés sont appropriées.

## 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 Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Elis par l'Assemblée générale du 29 juin 2011 pour le cabinet Mazars et par les statuts lors de la constitution de la société en 2007 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la treizième année, dont respectivement cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- › il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- › il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- › il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- › il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la

société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- › il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- › concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 3 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**

Bruno TESNIERE

**MAZARS**

Isabelle MASSA

## 6.3 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ELIS (SOCIÉTÉ MÈRE)

### 6.3.1 Bilan au 31 décembre 2019

#### Actif

(en milliers d'euros)	Montant brut	Amort. Dépr.	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Capital souscrit non appelé				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, mat. et outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	3 912 148	1 165	3 910 983	3 610 723
Créances rattachées à des participations	795 425		795 425	779 234
Autres titres immobilisés	111		111	111
Prêts				
Autres immobilisations financières	1 368 857		1 368 857	1 368 245
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>6 076 541</b>	<b>1 165</b>	<b>6 075 376</b>	<b>5 758 313</b>
<b>Stocks et en-cours</b>				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances, acomptes versés sur commandes				1
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés	1 280		1 280	1 109
Autres créances	446 165		446 165	873 975
Capital souscrit et appelé, non versé				
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement				
(Dont actions propres) :				
Disponibilités	78 949		78 949	69 624
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance	742		742	957
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>527 136</b>		<b>527 136</b>	<b>945 666</b>
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif	4 103		4 103	160
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>6 607 780</b>	<b>1 165</b>	<b>6 606 615</b>	<b>6 704 138</b>

## Passif

(en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Capital social ou individuel (dont versé : 221 298)	221 298	219 928
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 646 411	2 943 939
Écarts de réévaluation (dont écart d'équivalence)		
Réserve légale	6 780	724
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées (dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours)		
Autres réserves (dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants)		
Report à nouveau	74	(150 370)
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>	<b>(70 324)</b>	<b>(64 875)</b>
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	12 703	7 063
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 816 942</b>	<b>2 956 409</b>
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>		
Provisions pour risques	2 539	4 481
Provisions pour charges	146	92
<b>PROVISIONS</b>	<b>2 685</b>	<b>4 574</b>
<b>Dettes financières</b>		
Emprunts obligataires convertibles	400 000	400 000
Autres emprunts obligataires	337 292	804 067
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	75 124	728 066
Emprunts et dettes financières divers (dont emprunts participatifs)	2 962 596	1 786 651
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 866	5 479
Dettes fiscales et sociales	2 846	2 438
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	3 756	16 002
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance		
<b>DETTES</b>	<b>3 785 480</b>	<b>3 742 703</b>
Écarts de conversion passif	1 508	453
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>6 606 615</b>	<b>6 704 138</b>

## 6.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros)	Exercice 2019			Exercice 2018
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	1 005		1 005	1 005
<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>1 005</b>		<b>1 005</b>	<b>1 005</b>
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges				977
Autres produits				
<b>Produits d'exploitation</b>			<b>1 005</b>	<b>1 983</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements			5	5
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			26 768	25 134
Impôts, taxes et versements assimilés			456	519
Salaires et traitements			3 578	3 929
Charges sociales			1 890	965
Dotations d'exploitation :				
Sur immobilisations : dotations aux amortissements				
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
Dotations aux provisions			15	10
Autres charges			523	451
<b>Charges d'exploitation</b>			<b>33 235</b>	<b>31 013</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>			<b>(32 230)</b>	<b>(29 030)</b>
<b>Opérations en commun</b>				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
<b>Produits financiers</b>			<b>46 939</b>	<b>26 186</b>
Produits financiers de participations				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé				
Autres intérêts et produits assimilés			24 292	25 631
Reprises sur provisions et transferts de charges			5 160	
Différences positives de change			17 487	554
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
<b>Charges financières</b>			<b>114 828</b>	<b>75 216</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions			2 537	5 066
Intérêts et charges assimilées			98 584	69 364
Différences négatives de change			13 707	785
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>			<b>(67 889)</b>	<b>(49 030)</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>			<b>(100 119)</b>	<b>(78 060)</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			<b>245</b>	<b>190</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			32	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital			213	189
Reprises sur provisions et transferts de charges				
<b>Charges exceptionnelles</b>			<b>6 576</b>	<b>13 852</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			349	7 621
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			549	786
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			5 678	5 445
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>			<b>(6 331)</b>	<b>(13 662)</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise				
Impôts sur les bénéfices			(36 128)	(26 847)
<b>Total des produits</b>			<b>48 187</b>	<b>28 359</b>
<b>Total des charges</b>			<b>118 511</b>	<b>93 234</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>			<b>(70 324)</b>	<b>(64 875)</b>

### 6.3.3 Annexe

#### SOMMAIRE DES NOTES

<b>Note 1</b>	Activité de la Société et faits caractéristiques de l'exercice ...	238	<b>Note 4</b>	Informations relatives au bilan actif .....	240
<b>Note 2</b>	Événements significatifs survenus depuis la clôture de l'exercice .....	238	<b>Note 5</b>	Informations relatives au bilan passif .....	243
<b>Note 3</b>	Règles et méthodes comptables .....	238	<b>Note 6</b>	Informations relatives au compte de résultat .....	248
			<b>Note 7</b>	Engagements financiers et « hors-bilan » .....	251

## NOTE 1 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 1.1 Activité de la Société

Activités des sociétés holding.

### 1.2 Faits caractéristiques de l'exercice

Les comptes de l'exercice ci-après couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2019, soit une durée de 12 mois et dégagent un résultat net de - 70 324 milliers d'euros.

La société a procédé en date du 20 février 2019 à une augmentation de capital de 300 millions d'euros de sa filiale Berendsen Ltd par incorporation d'une partie du prêt intragroupe préexistant.

La société a accordé deux prêts intragroupes à sa filiale M.A.J., le premier en date du 24 avril 2019, d'un montant de 335,7 millions d'euros et le second en date du 28 juin 2019, d'un montant de 50 millions d'euros.

Elis a procédé au remboursement anticipé de certains emprunts externes au Groupe et en a conclu de nouveaux (voir note 5.5).

## NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Aucun élément significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice.

## NOTE 3 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par le règlement ANC n° 2014-03 relatif au Plan Comptable Général.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 3.1 Immobilisations

#### Immobilisations financières

##### Titres de participation et créances rattachées

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat y compris frais accessoires depuis la première application de l'avis n° 2007-C du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007 (antérieurement les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes étaient portés en charges de l'exercice). Un amortissement dérogatoire sur cinq ans de ces frais est ensuite pratiqué.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable. La valeur d'utilité, pour une participation donnée, est déterminée en fonction de sa contribution à l'actif net consolidé, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir. Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la contribution à l'actif net consolidé, la valeur nette comptable de la participation est comparée avec une valeur d'utilité basée sur des multiples d'indicateurs économiques (EBITDA et EBIT), déduction faite de l'endettement net de la participation concernée.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

##### Autres immobilisations financières

##### Mali de fusion sur actifs financiers

Le « Mali de fusion sur actifs financiers » de 1 365 291 milliers d'euros correspond au mali technique dégagé lors de la transmission

##### Changement de méthode d'évaluation

Néant.

##### Changement de méthode de présentation

Néant.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

universelle de la société Novalis à la société Elis en date du 9 juillet 2015. Ce mali technique a été entièrement affecté aux titres de participations. Ce mali fait l'objet d'un test de dépréciation annuel. Comme il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle du mali technique pris isolément, ce dernier est regroupé avec les titres de participations pour les besoins du test de dépréciation. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur actuelle cumulée du mali technique et des titres de participation devient inférieure à leur valeur nette comptable à la date de clôture.

##### Contrat de liquidité

Les opérations liées au contrat de liquidité que la Société a passé avec un prestataire de services d'investissement sont comptabilisées en conformité avec l'avis du comité d'urgence de la CNC n° 98-D et avec le bulletin n° 137 de la CNCC de mars 2005 :

- les actions propres détenues sont comptabilisées en « Autres immobilisations financières – actions propres ». Une dépréciation est enregistrée par référence au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice si celui-ci est inférieur au coût d'achat. Pour la détermination du résultat de cession, la méthode « Premier entré – Premier sorti » est appliquée ;
- les espèces versées à l'intermédiaire et non encore utilisées sont comptabilisées en « Autres immobilisations financières – autres créances immobilisées ».

## 3.2 Créances et dettes

Les créances sont comptabilisées pour leur valeur nominale.

Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

## 3.3 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition. Si leur valeur probable de négociation à la fin de l'exercice vient à être inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

## 3.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Le cas échéant, les dettes, les créances, les disponibilités en devises sont converties et comptabilisées au bilan sur la base du dernier cours de change.

La différence résultant de l'actualisation des opérations en devises à ce dernier cours est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées par une couverture de change font l'objet d'une provision pour risques à due concurrence.

## 3.5 Provisions réglementées

Les provisions réglementées figurant au bilan sont détaillées sur l'état des provisions et font partie des capitaux propres au bilan. Elles sont de nature fiscale et correspondent à la provision pour amortissements dérogatoires calculée selon la réglementation

fiscale française, et correspondant à l'amortissement des frais d'acquisitions de titres.

Les dotations ou reprises d'amortissements dérogatoires sont portées en résultat exceptionnel de l'exercice.

## 3.6 Engagements envers le personnel

Les indemnités de départ en retraite du personnel font l'objet de provisions calculées et comptabilisées conformément à la Méthode 2 de la Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 de l'ANC. Les variations d'engagements de retraites résultant de changements d'hypothèses actuarielles ou de régime survenant au cours de l'exercice sont portées directement au résultat exceptionnel : les provisions comptabilisées à la clôture sont donc égales à l'engagement actuariel déterminé selon la norme IAS 19 révisée.

Les versements de gratifications liées à l'ancienneté (Médaille du Travail) font également l'objet de provisions calculées conformément aux pratiques de la Société, sur base d'hypothèses statistiques et d'actualisation. La variation de ces provisions au cours de l'exercice est directement portée au compte de résultat, sans répartition.

## 3.7 Instruments financiers et opérations de couverture

### Instruments de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués de façon obligatoire dès lors qu'une relation de couverture est identifiée en gestion et documentée. Les effets des instruments financiers utilisés par Elis S.A. pour couvrir et gérer ses risques de taux sont reconnus dans le compte de résultat de manière symétrique à ceux de l'élément couvert ; ainsi le résultat des swaps de taux est reconnu au rythme des intérêts d'emprunts couverts et classés dans le poste « Intérêts et charges assimilées ».

### Positions ouvertes isolées

Les positions ouvertes isolées sont toutes les opérations non qualifiées de couverture. Les pertes et gains dénoués sont comptabilisés en résultat. Les pertes latentes sont comptabilisées au bilan et donnent lieu à la constitution d'une provision.

## NOTE 4 INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN ACTIF

### 4.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

La Société ne détient pas d'immobilisations corporelles ou incorporelles.

### 4.2 Immobilisations financières

TABLEAU DES MOUVEMENTS DE L'EXERCICE

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/2018	Acquisitions et virements de poste à poste/ apport	Cessions et virements de poste à poste	Valeur brute au 31/12/2019	Dépréciation	Valeur nette au 31/12/2019
Participations évaluées par mise en équivalence						
Autres participations	4 391 244	402 722	86 393	4 707 573	1 165	4 706 408
Autres titres immobilisés	111	0		111		111
Prêts et autres immobilisations financières	1 368 802	5 507	5 452	1 368 857		1 368 857
<b>TOTAL</b>	<b>5 760 157</b>	<b>408 229</b>	<b>91 845</b>	<b>6 076 541</b>	<b>1 165</b>	<b>6 075 376</b>

Au 31 décembre 2019, les actions auto-détenues représentent 119 201 titres, soit 3 566 milliers d'euros.

### 4.3 Dépréciation des immobilisations

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations/ apport	Reprises	Au 31/12/2019
Dépréciations immobilisations incorporelles				
Dépréciations immobilisations corporelles				
Dépréciations titres mis en équivalence				
Dépréciations titres de participations	1 287		122	1 165
Dépréciations autres immobilisations financières	557		557	
<b>TOTAL</b>	<b>1 844</b>		<b>679</b>	<b>1 165</b>

## 4.4 Tableau/liste des filiales et des participations

(en milliers d'euros sauf mention contraire)	Capital	Capitaux Propres, hors capital et résultat	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Soldes des prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires 2019	Résultat de l'exercice clos le 31/12/2019	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice clos le 31/12/2019
				Brut	Net					
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire est &gt; à 1 % du capital de la Société</b>										
1. Filiales dont la Société détient plus de 50 % du capital										
M.A.J., S.A. – Pantin (93) – 775 733 835	142 515	443 647	100,0	1 091 055	1 091 055	872 935	385 670	697 750	140 500	0
Société de Participations Commerciales et Industrielles, S.A.R.L. – Saint-Cloud (92) – 409 900 149	28 684	513	100,0	28 682	28 682	0	0	201	758	0
Berendsen Ltd société anonyme de droit anglais immatriculée au Registre des sociétés anglaises (Companies House) n° 01480047 Intec 3 Wade Road, Basingstoke, England, RG24 8NE	313 346 k£	378 456 k£	100,0	2 790 951	2 790 951	333 988	14 889	0	(4 378) k£	0
2. Participation dont la Société détient de 10 à 50 %										
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>										
1. Filiales non reprises au § A										
a. Filiales françaises (ensemble)										
b. Filiales étrangères (ensemble)										
2. Participations non reprises au § A										
a. Dans les sociétés françaises (ensemble)										
b. Dans les sociétés étrangères (ensemble)										
				1 460	296					
<b>TOTAL DU POSTE DU BILAN « PARTICIPATIONS »</b>				<b>3 912 148</b>	<b>3 910 984</b>					

## 4.5 Information concernant les parties liées

Les transactions significatives et non conclues à des conditions normales de marché effectuées avec les parties liées au cours de l'exercice 2019 sont :

Désignation de la partie liée	Description de la transaction	Montant (créance ou produit)	Montant (dette ou charge)
M.A.J., S.A.	Convention de prêt		
	Montant en principal	473 423	
	Intérêts	9 445	
M.A.J., S.A.	Convention de compte courant		
	Avance consentie à la société M.A.J.	399 512	
	Intérêts versés par la société M.A.J.	7 803	
Elis Services, S.A.S.	Convention de prestations de services		
	facturées par Elis Services à Elis		7 550
	facturées par Elis à Elis Services	1 005	
Berendsen Ltd	Convention de prêt		
	Montant en principal en EUR	320 527	
	Intérêts	5 499	

## 4.6 État des échéances des créances

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>2 164 282</b>	<b>5 042</b>	<b>2 109 240</b>
Créances rattachées à des participations	795 425	1 476	743 959
Prêts			
Autres immobilisations financières	1 368 857	3 566	1 365 291
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>448 187</b>	<b>498 187</b>	
Clients	1 280	1 280	
Clients douteux			
Personnel et comptes rattachés			
Organismes sociaux	33	33	
État : impôts et taxes diverses	5 308	5 308	
Groupe et associés	438 267	488 267	
Débiteurs divers	2 557	2 557	
Charges constatées d'avance	742	742	
<b>TOTAL</b>	<b>2 612 469</b>	<b>503 229</b>	<b>2 109 240</b>
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	389 970		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	74 970		
Prêts et avance consentis aux associés (personnes physiques)			

## 4.7 Créances clients et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	Montant brut	Dépréciation	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Créances clients et comptes rattachés	1 280		1 280	1 109
Autres créances	446 165		446 165	873 975
Capital souscrit et appelé, non versé				
<b>TOTAL</b>	<b>447 445</b>		<b>447 445</b>	<b>875 084</b>

## 4.8 Dépréciation des créances

Néant.

## 4.9 Créances représentées par des effets de commerce

Néant.

## 4.10 Produits à recevoir

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	1 476	285
Clients - Factures à établir	281	133
<b>TOTAL</b>	<b>1 757</b>	<b>418</b>

## 4.11 Comptes de régularisation

### Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 742 milliers d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Charges d'exploitation	181	340
Charges financières	561	617
Charges exceptionnelles	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>742</b>	<b>957</b>

## NOTE 5 INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN PASSIF

### 5.1 Capitaux propres

Le capital social est divisé en 221 297 797 actions ordinaires entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1,00 euro.

Les opérations suivantes sur le capital de la Société ont été réalisées :

- le 24 mars 2019, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 300 milliers d'euros prélevée sur le compte « Primes d'émission » par émission de 299 820 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1,00 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe conformément aux termes de l'« AG 2016 », selon la décision du directoire en date du 24 mars 2019 ;
- le 15 juin 2019, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 498 milliers d'euros prélevée sur le compte « Primes d'émission » par émission de 498 434 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1,00 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe conformément aux termes de l'« AG 2016 », selon la décision du directoire en date du 15 juin 2019 ;
- le 30 octobre 2019, augmentation de capital d'une somme de 572 milliers d'euros par émission de 571 998 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1,00 euro chacune dans le cadre de l'Offre d'actionariat salarié « Elis for All » conformément aux termes de l'assemblée générale mixte du 23 mai 2019.

La variation des capitaux propres au cours de l'exercice est la suivante :

(en milliers d'euros)	
<b>Au 31/12/2018</b>	<b>2 956 409</b>
Distribution	(81 484)
Résultat de l'exercice	(70 324)
Augmentation du capital social	1 370
Imputation des primes d'émission	(798)
Augmentation de la réserve légale	6 056
Augmentation du report à nouveau	74
Variation des subventions d'investissement	
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires, etc.)	5 640
<b>AU 31/12/2019</b>	<b>2 816 943</b>

L'assemblée générale du 23 mai 2019 a décidé une distribution de réserve d'un montant de 0,37 euro par action soit 81 484 milliers d'euros. Les sommes non versées correspondant aux droits attachés aux actions auto-détenues ont été affectées au report à nouveau.

## 5.2 Caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites

Les plans d'attribution d'actions de performance mise en œuvre par la Société dont les actions ont été acquises au cours de l'exercice ou qui sont toujours en cours d'acquisition au cours de l'exercice sont les suivants :

Attributions gratuites d'actions de performance	Plans n° 3 et 4 – 2016	Plan n° 5 – 2016	Plan n° 6 – 2017	Plan n° 7 – 2018	Plan n° 8 – 2018	Plan n° 9 – 2018	Plan n° 10 – 2019	plan n° 11 – 2019
Date d'assemblée	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016
Date du conseil de surveillance	09/03/2016	09/03/2016	14/03/2017	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2019	06/03/2019
	03/05/2016	03/05/2016						
Date de la décision du directoire	15/06/2016	20/12/2016	24/03/2017	29/03/2018	31/08/2018	20/12/2018	02/05/2019	25/07/2019
Nombre de droits consentis à l'origine	1 048 303 <sup>(c)</sup>	57 837 <sup>(c)</sup>	577 050	1 071 374	29 750	28 604	1 476 558	10 018
› dont membres du comité exécutif	498 434	-	249 300	494 100	-	-	417 746	-
› dont mandataires sociaux :	294 720	-	146 700	206 490	-	-	194 300	-
– Xavier Martiré	220 268	-	100 000	117 995	-	-	116 580	-
– Louis Guyot	37 226	-	23 350	49 164	-	-	45 337	-
– Matthieu Lecharny	37 226	-	23 350	39 331	-	-	32 383	-
Nombre de bénéficiaires	213	43	230	472	36	25	521	4
› dont membres du comité exécutif	9	-	9	11	-	-	11	-
› dont mandataires sociaux	3 <sup>(c)</sup>	-	3 <sup>(c)</sup>	3 <sup>(c)</sup>	-	-	3 <sup>(c)</sup>	-
Date d'attribution	15/06/2016	21/12/2016	24/03/2017	06/04/2018	31/08/2018	20/12/2018	02/05/2019	01/08/2019
<b>Date d'acquisition</b>								
› membres du directoire et du comité exécutif	15/06/2019 <sup>(d)</sup>	-	24/03/2020 <sup>(d)</sup>	06/04/2021 <sup>(d)</sup>	-	-	02/05/2022 <sup>(d)</sup>	-
› autres bénéficiaires	15/06/2018 <sup>(d)</sup>	21/12/2018 <sup>(d)</sup>	24/03/2019 <sup>(d)</sup>	06/04/2020 <sup>(d)</sup>	31/08/2020 <sup>(d)</sup>	20/12/2020 <sup>(d)</sup>	02/05/2021 <sup>(d)</sup>	01/08/2021 <sup>(d)</sup>
<b>Date de fin de conservation des actions</b>								
› membres du directoire et du comité exécutif	15/06/2019 <sup>(f)</sup>	-	24/03/2020 <sup>(f)</sup>	06/04/2021 <sup>(f)</sup>	-	-	02/05/2022	-
› autres bénéficiaires	15/06/2018 <sup>(f)</sup>	21/12/2018 <sup>(f)</sup>	24/03/2019 <sup>(f)</sup>	06/04/2020 <sup>(f)</sup>	31/08/2020 <sup>(f)</sup>	20/12/2020 <sup>(f)</sup>	02/05/2021 <sup>(f)</sup>	01/08/2021 <sup>(f)</sup>
<b>Droits acquis en 2019</b>	<b>498 434<sup>(g)</sup></b>	<b>0</b>	<b>299 820<sup>(h)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>	<b>0<sup>(e)</sup></b>
Nombre de droits devenus caducs au 31/12/2019	43 282	3 234	27 930	83 329	763	954	43 071	2 732
Nombre de droits restants à acquérir au 31/12/2019								
› dont membres du comité exécutif			249 300	494 100	-	-	417 746	-
› dont mandataires sociaux :			146 700	206 490	-	-	194 300	-
– Xavier Martiré			100 000	117 995	-	-	116 580	-
– Louis Guyot			23 350	49 164	-	-	45 337	-
– Matthieu Lecharny			23 350	39 331	-	-	32 383	-
Nombre de bénéficiaires en activité au 31/12/2019	167	35	189	401	35	24	499	2
› dont membres du comité exécutif	9	0	9	11	0	0	11	-
› dont mandataires sociaux :	3 <sup>(b)</sup>	0	3 <sup>(b)</sup>	3 <sup>(b)</sup>	0	0	3 <sup>(b)</sup>	-

- (a) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharyn.
- (b) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharyn.
- (c) Nombre tenant compte de l'ajustement des droits des bénéficiaires dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en février 2017, ladite augmentation de capital ayant eu un effet dilutif sur la valeur de l'action par suite du détachement du droit préférentiel de souscription. Cet ajustement a été réalisé en transposant les règles en matière d'options de souscription d'actions prévues au 1<sup>o</sup> de l'article R. 228-91 du Code de commerce.
- (d) Les actions sont acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux années à compter de la date d'attribution pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif (en ce compris les membres du directoire), pour lesquels la période d'acquisition est fixée à trois années à compter de la date d'attribution.
- (e) L'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de deux exercices en ce qui concerne les salariés, et de 3 exercices pour les membres du comité exécutif. Les conditions de performance sont définies en référence à trois critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative de l'action Elis par rapport à un indice de référence. Le niveau de performance attendu s'agissant des critères internes est déterminé sur la base du business plan, lui-même en phase avec les attentes du marché. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre du plan 2018 aux membres du comité exécutif prévoit en outre des conditions de performance liées à la réussite de l'intégration de Berendsen : synergies réalisées, marge d'EBIT au Royaume-Uni et en Allemagne, également en phase avec les objectifs communiqués au marché. Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises.
- (f) Il n'y a pas de période de conservation dans le cadre de ce plan de sorte que les actions seront disponibles et pourront être librement cédées à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve toutefois des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière en matière de prévention des abus de marchés. En outre, chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel 2019.
- (g) Lors de la réunion du 6 mars 2019, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées aux membres du comité exécutif en 2016 dont la période de vesting est arrivée à expiration en 2019, et a constaté que l'ensemble des conditions de performances étaient atteintes de sorte que 100 % des actions attribuées en 2016 ont été acquises. Ces conditions de performance étaient liées à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires et à l'EBIT et à un critère relatif lié au cours de l'action Elis par rapport à un indice de référence. L'acquisition définitive est devenue effective le 15 juin 2019.
- (h) Lors de la réunion du 6 mars 2019, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées aux salariés (hors membres du comité exécutif) en 2017 dont la période de vesting est arrivée à expiration en 2019) et a constaté que l'ensemble des conditions de performance étaient atteintes de sorte que 100 % des actions attribuées en 2017 aux salariés (hors membres du comité exécutif) ont été acquises. Ces conditions de performance étaient liées à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires et à l'EBIT et à un critère relatif externe lié au cours de bourse du titre Elis par rapport à un indice de référence.
- (i) L'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de deux exercices pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif pour lesquels la performance est appréciée sur une période de trois exercices. Sauf dérogation du directoire, l'acquisition est également soumise à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition. Les conditions de performance attachées aux actions sont définies en référence à des critères absolus internes liés au chiffre d'affaires consolidé et à l'EBIT consolidé déterminées sur la base du business plan lui-même en phase avec les attentes du marché et à la performance relative de l'action Elis par rapport à un indice de référence. Le nombre d'actions acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises. Pour les plans mis en œuvre en 2019, 34 % des actions attribuées seront acquises si une condition de performance est remplie, 67 % si deux conditions sont remplies, et 100 % si les trois conditions sont remplies. Aucune action ne sera acquise si aucune des conditions de performance n'est satisfaite.

## 5.3 Identité de la société mère consolidante

Nom et siège de l'entreprise qui établit les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand	ELIS S.A., Saint-Cloud (92210), SIRET 499668440 00039
Nom et siège de l'entreprise qui établit les états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit	ELIS S.A., Saint-Cloud (92210), SIRET 499668440 00039
Lieu où des copies des états financiers consolidés visés peuvent être obtenues	5, boulevard Louis-Loucheur, 92210 Saint-Cloud

## 5.4 État des provisions

Le détail des provisions par nature est le suivant :

### PROVISIONS POUR RISQUES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Au 31/12/2019
Provisions pour litiges				
Provisions pour garanties données aux clients				
Provisions pour pertes sur marchés à terme	617	2 537	617	2 537
Provisions pour amendes et pénalités	3 750		3 750	0
Provisions pour pertes de change	113		113	0
Provisions pour pensions et obligations similaires	92	54		146
<b>TOTAL</b>	<b>4 572</b>	<b>2 591</b>	<b>4 480</b>	<b>2 683</b>

## 5.5 États des échéances des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut au 31/12/2019	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	400 000		400 000	
Autres emprunts obligataires	337 356	1 686		335 670
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
› à 1 an maximum à l'origine				
› à plus d'1 an à l'origine	75 124	11 624	63 500	
Emprunts et dettes financières divers	2 760 844	410 844	1 150 000	1 200 000
Fournisseurs et comptes rattachés	3 866	3 866		
Personnel et comptes rattachés	2 051	2 051		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	606	606		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée				
Obligations cautionnées				
Autres impôts et comptes rattachés	189	189		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés	201 752	201 752		
Autres dettes	711	711		
Dettes représentatives de titres empruntés ou remis en garantie				
Produits constatés d'avance				
<b>TOTAL</b>	<b>3 782 499</b>	<b>633 329</b>	<b>1 613 500</b>	<b>1 535 670</b>
Emprunts souscrits en cours d'exercice	2 397 270			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	2 392 300			

Au 31 décembre 2019, les dettes incluent principalement :

### Marchés de capitaux

#### Billets de trésorerie

Sur les marchés de capitaux court terme, Elis dispose d'un programme de billets de trésorerie (NEU CP), non noté, visé par la Banque de France, d'un montant maximum de 600 millions d'euros. En complément des autres financements, ce programme permet au Groupe d'accéder à des ressources court terme désintermédiées à des conditions de marché favorable. Au 31 décembre 2019, l'encours de billets de trésorerie était de 382,4 millions d'euros contre 413,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de 30,7 millions d'euros.

#### Obligations convertibles (« Océanes »)

Elis a procédé le 6 octobre 2017 à une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions Elis nouvelles ou existantes (« Océanes ») à échéance 6 octobre 2023. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 millions d'euros et il est représenté par 12 558 869 obligations d'une valeur nominale de 31,85 euros. Les obligations ne portent pas intérêt (zéro-coupon). Les fonds levés lors de cette émission ont servi à rembourser le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen, et de rallonger la maturité de la dette du Groupe.

#### Titres EMTN (« Euro Medium Term Notes »)

Sur les marchés de capitaux long terme, Elis dispose d'un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros, sous lequel Elis a réalisé les émissions obligataires suivantes :

- › le 15 février 2018, une émission obligataire double tranches de maturité 5 et 8 ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'un milliard d'euros ont permis de

refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen ;

- › le 11 avril 2019 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, de maturité 5 ans et offrant un coupon de 1,75 %. Les produits de cette émission ont été exclusivement affectés au refinancement des Obligations *High Yield* échéance 2022 ;
- › le 3 octobre 2019, une émission obligataire double tranche de 850 millions d'euros se répartissant entre (i) une tranche à 5,5 ans (maturité avril 2025) d'un montant de 500 millions d'euros et offrant un coupon annuel de 1 %, et (ii) une tranche à 8,5 ans (maturité avril 2028) d'un montant de 350 millions d'euros et offrant un coupon annuel de 1,625 %. Ces obligations ont permis de refinancer intégralement les tranches tirées des deux crédits syndiqués bancaires souscrits en 2017.

### Financements bancaires et placements privés

#### Placement privé « USPP »

Le Groupe a également mis en place au cours du premier semestre 2019 un financement de type USPP comportant deux tranches : une première tranche libellée en euro d'un montant de 300 millions d'euros de maturité de 10 ans et portant intérêt au taux de 2,70 %, et une seconde tranche libellée en dollar américain d'un montant de 40 millions de maturité 10 ans et portant intérêt au taux de 4,99 %. La tranche en dollar a été convertie en euro via la mise en place d'un *cross-currency swap* sur une durée de 10 ans, et offrant un coupon synthétique en euro de 2,69 %. Les produits de cette émission ont été majoritairement affectés au remboursement des Obligations *High Yield* de 800 millions d'euros à échéance 2022.

### Crédit Senior - Term loan

Elis a conclu le 17 janvier 2017 un crédit syndiqué Senior pour un montant de 1 150 millions d'euros d'une maturité de 5 ans, et composé de trois tranches : une tranche prêt à terme de 450 millions d'euros, une tranche capex line de 200 millions d'euros, une tranche de crédit renouvelable de 500 millions d'euros.

Au cours de l'année 2019, le prêt à terme de 450 millions d'euros et la tranche capex line tirée à hauteur de 200 millions d'euros ont été totalement remboursés et annulés. Au 31 décembre 2019, la tranche de crédit renouvelable était toujours active mais non tirée.

### Crédit syndiqué - Term loan

Le 7 novembre 2017, Elis a conclu un second crédit syndiqué comprenant deux tranches : un prêt à terme de 200 millions d'euros à échéance novembre 2022 et une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros à échéance novembre 2022 à l'origine.

Au cours de l'année 2019, le prêt à terme de 200 millions d'euros a été totalement remboursé et annulé. Au 31 décembre 2019, la

tranche de crédit renouvelable, dont la maturité a été étendue à novembre 2023, était toujours active mais non tirée.

### Schuldschein

Elis a levé 75 millions d'euros le 23 novembre 2017 via un placement privé multi-tranche régi par le droit allemand, nommé « Schuldschein ».

Cette opération a permis de diversifier les sources de financement du Groupe. La levée de fonds a été réalisée via plusieurs tranches à taux fixe et taux variable qui représentent respectivement 46 % et 54 % du montant total, à échéance 3 à 7 ans.

Au travers de ces deux contrats de crédits syndiqués et d'une ligne de crédit renouvelable bilatérale, le Groupe dispose au 31 décembre 2019 de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 930 millions d'euros, assurant ainsi la liquidité nécessaire au Groupe sur son programme de billets de trésorerie en cas de fermeture du marché des billets de trésorerie.

## 5.6 Instruments financiers à terme et opérations de couverture

### Gestion du risque de taux

Au 31 décembre 2019, la majeure partie des dettes financières à long terme de taux sont à taux fixe.

Au cours de l'exercice, les swaps antérieurement souscrits auprès de BNP Paribas d'un montant nominal de 450 millions d'euros couvrant la partie *term loan* du Crédit senior jusqu'à son échéance en 2022 (taux fixe des swaps : 0,46 %) et les autres swaps souscrits par la société d'un montant nominal de 500 millions d'euros (taux fixe des swaps : 0,503 %), ont été remboursés : leur juste valeur était de (14 854) milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Les soultes versées au cours de l'exercice se sont élevées à (24 355) milliers d'euros (hors intérêts courus).

Elis a contracté au cours de l'exercice un *cross-currency swap* pour échanger la devise et le taux payé au titre de sa dette USPP d'un montant de 40 millions de dollars américains pendant la durée de l'emprunt, contre un taux fixe. La juste valeur au 31 décembre 2019 s'élève à 260 milliers d'euros.

Cet instrument, désigné en couverture, n'est pas enregistré au bilan conformément au règlement ANC 2015-05 (à l'exception des intérêts courus).

### Gestion du risque devises

Les instruments dérivés sont constitués :

- › d'achats/ventes à terme de devises non qualifiés de couverture (position ouverte isolée) pour couvrir les expositions transactionnelles des filiales ;
- › de swaps de change pour couvrir le risque de change sur les comptes-courants intragroupes en devises.

Au 31 décembre 2019, leur juste valeur s'élève à 505 milliers d'euros (396 milliers d'euros au 31 décembre 2018), enregistrée au bilan dans le poste « Disponibilités ».

## 5.7 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Fournisseurs Groupe	1 762	1 575
Fournisseurs	231	968
Fournisseurs d'immobilisations		
Factures non parvenues	737	1 834
Factures non parvenues Groupe	278	246
Commissions bancaires courues	857	855
<b>VALEURS NETTES COMPTABLES</b>	<b>3 865</b>	<b>5 479</b>

## 5.8 Charges à payer

Le montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan s'élève à :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 872	2 935
Dettes fiscales et sociales	2 682	2 275
<b>Dettes financières</b>		
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières divers	30 254	27 227
<b>TOTAL</b>	<b>34 808</b>	<b>32 437</b>

## 5.9 Comptes de régularisation

### Produits constatés d'avance

Néant.

## 5.10 Écarts de conversion

	Écart Actif			Écart Passif	
	Total	Compensé par couverture de change ou position globale de change	Provisions pour risques	Net	Total
Clients et comptes rattachés	1	0	1	0	680
Comptes courants financiers	4 130 001	1 592 634	2 537 367	0	1 506 851
Fournisseurs	2	0	2	0	0
<b>TOTAUX</b>	<b>4 130 004</b>	<b>1 592 634</b>	<b>2 537 370</b>	<b>0</b>	<b>1 507 531</b>

## NOTE 6 INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

### 6.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par type d'activité et marché géographique de l'exercice 2019 se ventile de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Exercice 2019			Exercice 2018
	France	CEE + Export	Total	Total
Ventes de marchandises				
Ventes de produits finis				
Production vendue de services	1 005		1 005	1 005
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>1 005</b>		<b>1 005</b>	<b>1 005</b>
<b>POURCENTAGE</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	

### 6.2 Transferts de charges

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Transferts de charges de personnels		977
Autres transferts de charges		0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>977</b>

### 6.3 Effectif moyen du personnel

Sur l'année fiscale 2019, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

	Année fiscale 2019	
	Effectif	Personnel mis à disposition
Cadres	2	
Employés		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

### 6.4 Rémunération des organes d'administration

Membres du conseil de surveillance : rétributions des administrateurs versées au cours de l'exercice (dus au titre de 2018) : 393 milliers d'euros.  
Directoire : 3 264 milliers d'euros.

## 6.5 Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice s'élève à - 67 889 milliers d'euros et s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>46 939</b>	<b>26 186</b>
Produits financiers de participations		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	24 292	25 631
Reprises sur provisions et transferts de charges	5 160	
Différences positives de change	17 487	554
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>114 828</b>	<b>75 216</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	2 537	5 066
Intérêts et charges assimilées	98 584	69 364
Différences négatives de change	13 707	785
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(67 889)</b>	<b>(49 030)</b>

## 6.6 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice de - 6 331 milliers d'euros s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>245</b>	<b>190</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	32	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital	213	189
Reprises sur provisions et transferts de charges		
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>6 576</b>	<b>13 852</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	349	7 621
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	549	786
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	5 678	5 445
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(6 331)</b>	<b>(13 662)</b>

- › Les produits et charges exceptionnels, sur opérations en capital, correspondent au résultat latent et réalisé selon la méthode FIFO des actions détenues en propre dans le cadre du contrat de liquidité et, en 2019, au coût d'acquisition des titres abondés au personnel des filiales non françaises dans le cadre de son programme « Elis for All » de Plan d'Épargne de Groupe.
- › Les charges exceptionnelles, sur opérations de gestion, correspondent aux frais liés à des projets d'acquisitions non réalisés.
- › Les dotations exceptionnelles aux amortissements dérogatoires correspondent à l'amortissement sur cinq ans des frais d'acquisition des titres Berendsen.

## 6.7 Impôt sur les bénéfices

La Société a opté, à compter du 1<sup>er</sup> mars 2008, pour le régime d'intégration fiscale prévu aux articles 223 A et suivants du CGI, avec ses filiales et sous-filiales dont la liste au 31 décembre 2019 est la suivante : M.A.J., Les Lavandières, Régionale de Location et Services Textiles, Pierrette-T.B.A., Le Jacquard Français, Elis Services, Thimeau, Blanchisserie Moderne, Société de Participations Commerciales et Industrielles et Pro Services Environnement.

En qualité de société mère intégrante, Elis assume la consolidation des résultats fiscaux de toutes les sociétés membres et le paiement au Trésor de l'impôt correspondant. Elle reçoit de ses filiales le montant d'impôt qu'elles auraient supporté en l'absence

d'intégration. De ce fait, Elis a enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2019 un montant d'impôts créditeur de 36 336 milliers d'euros (26 847 milliers d'euros au 31 décembre 2018) correspondant à l'écart entre les montants perçus des filiales et ceux effectivement décaissés.

Elis appliquant la méthode de l'impôt exigible, elle ne comptabilise pas les montants qu'elle pourrait avoir à restituer à celles de ses filiales actuellement déficitaires, lorsqu'elles redeviendront bénéficiaires. Le détail des déficits reportables existant chez certains membres du groupe fiscal ainsi que la dette latente d'Elis à leur égard sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Déficits restant à reporter (base)	Taux d'impôt	Dette latente
Société de Participations Commerciales et Industrielles	2 408	28 %	674
Le Jacquard Français	6 258	28 %	1 752
<b>TOTAL</b>	<b>8 666</b>		<b>2 426</b>

### FISCALITÉ DIFFÉRÉE

Base (en milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice	Variations en résultat de l'exercice	À la clôture de l'exercice
<b>Évaluations dérogatoires en vue d'obtenir des allègements fiscaux</b>			
Provisions réglementées : Amortissements dérogatoires	7 064	5 639	12 703
<b>Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains produits ou charges</b>			
Provision pour indemnité de départ à la retraite	92	54	146
Contribution Sociale de Solidarité	15	(4)	11
Autres provisions pour risques			
<b>DÉFICITS REPORTABLES FISCALEMENT</b>	<b>795 013</b>	<b>56 836</b>	<b>851 849</b>
<b>TOTAL</b>	<b>802 184</b>	<b>62 525</b>	<b>864 709</b>

Impôts (en milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice	Variations en résultat de l'exercice	À la clôture de l'exercice
<b>Évaluations dérogatoires en vue d'obtenir des allègements fiscaux</b>			
Provisions réglementées : Amortissements dérogatoires	(2 262)	(1 806)	(4 068)
<b>Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains produits ou charges</b>			
Provision pour indemnité de départ à la retraite	29	18	47
Contribution Sociale de Solidarité	5	(1)	4
Autres provisions pour risques			
<b>DÉFICITS REPORTABLES FISCALEMENT</b>	<b>254 563</b>	<b>18 199</b>	<b>272 762</b>
<b>TOTAL</b>	<b>252 335</b>	<b>16 410</b>	<b>268 745</b>

## NOTE 7 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET « HORS-BILAN »

### 7.1 Engagements donnés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Total	- 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Liés à la trésorerie				
Liés au financement				
Avals, cautions et garanties donnés pour des filiales	14 889	3 539		11 350
Liés aux locations				
Liés aux prestations de services				
Autres				
	<b>14 889</b>	<b>3 539</b>	<b>0</b>	<b>11 350</b>

### 7.2 Engagements reçus

<i>(en milliers d'euros)</i>	Total	- 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion				
Liés au financement	385 670			385 670
Créances garanties				
	<b>385 670</b>			<b>385 670</b>

### 7.3 Engagements liés à des instruments dérivés

Voir note 5.6.

## 6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2019)

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elis relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent

une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation des titres de participation, des créances rattachées aux participations et du mali de fusion sur actifs financiers

Note 3.1 « Immobilisations financières » et 4.2 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels

#### Risque identifié

Les titres de participation figurent au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 3 911 millions d'euros et représentent le poste le plus important du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité. Les créances qui s'y rattachent s'élèvent à 795 millions d'euros.

Le bilan de la société au 31 décembre 2019 comprend également un mali de fusion sur actifs financiers pour un montant net de 1 365 millions d'euros comptabilisé en autres immobilisations financières.

Comme indiqué dans la note 3.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de participation est déterminée pour une participation donnée, en fonction de sa contribution à l'actif net consolidé, sa rentabilité et ses perspectives d'avenir. Par ailleurs, le mali de fusion sur actifs financiers est regroupé avec les titres de participation pour les besoins du test de dépréciation.

L'environnement économique dans lequel le Groupe opère évolue. Les filiales peuvent ainsi connaître des variations de leur activité se traduisant par une dégradation du résultat d'exploitation. Dans ce contexte, et eu égard à leurs montants au bilan de la société, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, des créances s'y rattachant et du mali de fusion sur actifs financiers constitue un point clé de notre audit.

#### Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et du mali de fusion sur actifs financiers, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et plus particulièrement :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres et l'endettement net retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les prévisions des indicateurs économiques des participations concernées et apprécier leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction,
  - apprécier le caractère raisonnable des multiples de comparables boursiers utilisés.

Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport de conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Elis par l'Assemblée Générale du 29 juin 2011 pour le cabinet Mazars et par les statuts lors de la constitution de la société en 2007 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

## 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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.225-37-5 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.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la treizième année, dont cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 Directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- › il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- › il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- › il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 3 mars 2020

Les commissaires aux comptes

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**

Bruno TESNIERE

**MAZARS**

Isabelle MASSA

## 6.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée générale de la société Elis,

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. 225-58 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. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

#### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 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 de surveillance.

#### Convention de prêt intra-groupe entre votre Société et la société M.A.J.

##### Objet de la convention

Votre Société a émis un emprunt obligataire par l'émission d'obligations convertibles (OCEANES) en octobre 2017 dont une partie des fonds levés a été prêtée à la société M.A.J., sa filiale à 100%, à hauteur de 50 millions d'euros, cette dernière ayant par ailleurs été appelée en garantie des obligations émises par la Société. Cette avance initialement effectuée dans le cadre de la convention de compte-courant existant entre ces deux sociétés a été convertie en convention de prêt intra groupe présentant les caractéristiques suivantes :

- › *Montant du prêt* : 50 M€.
- › *Durée* : Echéance des OCEANES (6 octobre 2023).
- › *Taux d'intérêt* : Taux maximal d'intérêts de compte courant d'associé déductibles (TMPV).

##### Procédure d'autorisation

La conclusion de cette convention intra-groupe a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance de la Société en date du 2 mai 2019.

##### Personne intéressée

Xavier Martiré, Président du Directoire de la Société et Président du Conseil d'administration de la société M.A.J.

##### Produit financier (au titre des intérêts)

342 833,33 euros.

##### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Cette convention a été conclue afin de donner de la substance à la garantie donnée par la société M.A.J. dans le cadre de cette émission obligataire.

#### Convention de prêt intragroupe de Refinancement

##### Objet de la convention

Dans le cadre du refinancement de la Société au moyen du produit de l'émission d'Obligations USPP réalisée par Elis en avril 2019, un Prêt intra groupe de refinancement a été conclu entre la Société (Prêteur) et la société M.A.J. (Emprunteur) le 24 avril 2019 présentant les principales caractéristiques suivantes :

- › *Maturité* : 10 ans à compter de la date d'émission des Obligations USPP.
- › *Montant en principal* : le produit de souscription des Obligations USPP alloué au remboursement des créances d'avance en compte courant (soit un montant maximum de 300 M€ augmenté de la contre-valeur en euro de 40 millions d'USD) soit un montant global de 335 669 698,59 €.
- › *Taux d'intérêts annuel* : un taux reflétant les taux d'intérêts applicables aux Obligations USPP (soit 2,7 %).
- › *Date de paiement d'intérêts* : trimestriel avec faculté de capitalisation.
- › *Amortissement* : amortissement *bullet* à la date de maturité (étant précisé que le prêteur et l'emprunteur pourraient se priver de toute faculté de remboursement anticipé volontaire).

##### Procédure d'autorisation

La conclusion de cette convention intra-groupe a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance d'Elis en date du 17 avril 2019 conformément aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du code de commerce.

##### Personne intéressée

Xavier Martiré, Président du Directoire d'Elis et Président du Conseil d'administration de la société M.A.J.

##### Produit financier (au titre des intérêts)

6 344 157,30 euros.

##### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

La conclusion de ce prêt intragroupe de refinancement a permis de financer le remboursement de créances d'avances en compte courant par la société M.A.J.

## Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

#### A) DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-57 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.

#### Prêt intra-Groupe conclu entre Berendsen Limited (anciennement Berendsen Plc) et la Société

##### Objet de la convention

Par suite de l'acquisition de la société Berendsen Plc, et dans le cadre du remboursement de la dette de Berendsen, un financement intra-groupe entre la Société et la société Berendsen Plc a été mis en place. À cet effet, la Société a mis à la disposition de sa filiale Berendsen Plc une somme d'un montant maximum d'un milliard d'euros pendant une durée de cinq années pour lui permettre de rembourser son endettement et subvenir aux besoins de son activité ainsi qu'à ceux de ses filiales. Ce financement intra-groupe a été formalisé par la conclusion le 18 septembre 2017 d'une convention intra-groupe de droit français rédigée en langue anglaise intitulée « *Intercompany Loan Agreement* ».

Le taux d'intérêt appliqué est le TMPV qui est égal à la moyenne annuelle des taux effectifs moyens pratiqués par les établissements de crédit pour des prêts à taux variable aux entreprises d'une durée initiale supérieure à deux ans.

Ce prêt n'est assorti d'aucune garantie.

##### Personne intéressée

Xavier Martiré, membre du Directoire de la Société et du Conseil d'administration de la société Berendsen Plc.

##### Procédure d'autorisation

La conclusion de ce prêt intra groupe a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance de la Société en date du 18 septembre 2017 et a fait l'objet d'un réexamen par le Conseil de surveillance de la Société en date du 6 mars 2019.

##### Charges

Au cours de l'exercice 2019, la société Berendsen Plc a procédé aux tirages suivants :

Date	Montant	Objet
1 <sup>er</sup> février 2019	2 300 000,00 €	Besoin de financement
12 mars 2019	2 000 000,00 €	Besoin de financement

##### Produits financiers (au titre des intérêts)

5 499 190,48 euros.

#### B) SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### Convention de garantie en langue anglaise intitulée « *Underwriting Agreement* » conclue le 10 février 2015 par la Société avec Legendre Holding 27 et un syndicat de banques dirigé par BNP Paribas, Deutsche Bank AG, London Branch et Goldman Sachs International et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC France, Morgan Stanley & Co International plc et Société Générale (les « Établissements Garants »)

##### Objet de la convention

Gestion du placement des titres dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société. Aux termes de cette convention, l'ensemble des commissions des banques et les frais afférents à l'opération d'introduction en bourse de la Société sont prises en charge, sous certaines limites, par la Société et Eurazeo. Cette convention prévoit notamment qu'une commission de base des banques égale à 1,50% du produit brut de l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société et de la cession d'actions existantes est prise en charge par la Société s'agissant des Actions Nouvelles, et par Legendre Holding 27 s'agissant des Actions Cédées initiales et des Actions complémentaires cédées au titre de l'option de surallocation (tels que ces termes commençant par une majuscule sont définis dans la convention de garantie).

Cette convention de garantie prévoit en outre le possible versement d'une commission supplémentaire discrétionnaire de 1,25% du produit brut de l'offre.

Cette convention contient également différentes déclarations de la part notamment de la Société, l'inexactitude de ces déclarations ou un manquement de la Société à ses obligations étant susceptible, dans certaines conditions, de donner lieu à indemnisation de la part de cette dernière.

##### Personne intéressée

Marc Frappier, mandataire social au sein du groupe Eurazeo et membre du Conseil de surveillance d'Elis jusqu'à sa démission de ses fonctions le 29 juillet 2019 suite à la cession par Eurazeo de l'intégralité de sa participation au capital d'Elis en juillet 2019.

### Procédure d'autorisation

La conclusion de cette convention de garantie a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance de la Société en date du 26 janvier 2015. Le Conseil de surveillance lors de la séance du 6 mars 2019 a pris acte de la poursuite de cette convention au cours de l'exercice 2019 et des exercices suivants dès lors que l'engagement d'indemnisation et les déclarations faites par la Société survivent au règlement livraison.

### Charges

La Société n'a supporté aucune charge en 2019 au titre de cette convention.

Fait à Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2020

Les commissaires aux comptes

**MAZARS**  
Isabelle MASSA

**PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT**  
Bruno TESNIERE



# 7

## Autres informations sur la Société, son capital et l'actionnariat

<b>7.1</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	<b>260</b>	<b>7.4</b>	<b>RELATIONS INVESTISSEURS</b>	<b>269</b>
<b>7.2</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	<b>260</b>	<b>7.5</b>	<b>CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE</b>	<b>269</b>
7.2.1	Informations relatives au capital de la Société <b>RFA</b>	260	<b>7.6</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>269</b>
7.2.2	Rachats d'actions et contrat de liquidité <b>RFA</b>	264	<b>7.7</b>	<b>ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE ET PRINCIPALES FILIALES</b>	<b>270</b>
7.2.3	Informations relatives à l'actionnariat <b>RFA</b>	265	7.7.1	Organigramme simplifié	270
7.2.4	Droits des actionnaires	267	7.7.2	Principales filiales	271
<b>7.3</b>	<b>MARCHÉ DU TITRE</b>	<b>268</b>			
7.3.1	Place de cotation	268			
7.3.2	Volumes traités et évolution des cours en 2019	268			

## 7.1 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

<b>Dénomination</b>	Elis
<b>Siège social et coordonnées</b>	5, boulevard Louis Loucheur - 92210 Saint-Cloud, France (tél. + 33 (0)1 75 49 94 00)
<b>Site internet de la Société</b>	<a href="http://www.elis.com">www.elis.com</a>
<b>Forme juridique Législation applicable</b>	Société anonyme à directoire et conseil de surveillance Dispositions légales et réglementaires applicables en France (et notamment celles du livre II du Code de commerce) et par ses statuts.
<b>LEI</b>	969500UX71LCE8MAY492
<b>Lieu et numéro d'immatriculation</b>	Registre du commerce et des sociétés de Nanterre n° 499 668 440.
<b>Date de constitution Durée de la Société</b>	10 août 2007 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 26 août 2106, sauf dissolution anticipée ou prorogation.
<b>Objet social (article 3 des statuts)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› la prise de participation, par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, dans toutes sociétés, quels qu'en soient la forme et l'objet ;</li><li>› toutes prestations de services au profit des entreprises en matière de gestion, et notamment dans les domaines administratif, comptable, financier, informatique et commercial ;</li><li>› l'exploitation de tous brevets et marques, notamment par voie de licence ;</li><li>› la location de tous matériels et équipements de quelque nature qu'il soit ;</li><li>› la propriété, par voie d'acquisition, ou autrement, et la gestion, notamment sous forme de location, de tous immeubles et biens ou droits immobiliers ;</li><li>› la participation directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social par la création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation et par tous autres moyens et sous toutes formes utilisées en France et à l'étranger ;</li><li>› et plus généralement, toutes les opérations commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social précité et à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la réalisation.</li></ul>
<b>Lieu de consultation des documents sociaux, des informations historiques et de l'information réglementée<sup>(a)</sup></b>	Siège social de la Société. L'information réglementée est disponible dans la rubrique « Relations investisseurs / informations réglementées » du site internet de la Société. La section « Nous connaître / gouvernance » du site internet d'Elis décrit la composition du directoire et du conseil de surveillance. Les statuts de la Société, le règlement intérieur du conseil de surveillance, et la charte de déontologie boursière sont également disponibles à cette rubrique du site internet. Les engagements pris par la Société au bénéfice du Président et des membres du directoire sont également décrits à cette rubrique.
<b>Exercice social (article 25 des statuts)</b>	1 <sup>er</sup> janvier - 31 décembre de chaque année.

(a) Statuts, comptes, rapports présentés à l'assemblée générale par le directoire et le conseil de surveillance, et plus généralement tous les documents devant être adressés ou mis à la disposition des actionnaires et visés aux articles L. 225-115, L. 225-116 et L. 225-117 du Code de commerce.

## 7.2 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

### 7.2.1 Informations relatives au capital de la Société **RFA**

#### Montant et composition du capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 221 297 797 euros, divisé en 221 297 797 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune, intégralement souscrites et libérées et toutes de même catégorie. Au cours de l'exercice 2019, le capital social s'est accru de 1 370 252 actions nouvelles émises, d'une part, dans le cadre de l'opération d'actionnariat salariés « Elis for All » qui a donné lieu à deux opérations d'augmentation de capital réservée aux salariés, et d'autre part, dans le cadre d'augmentations de capital par incorporation de sommes prélevées sur le compte de « Primes d'émission, de fusion et

d'apport », pour servir les plans d'actions de performance mis en œuvre les 15 juin 2016 et 24 mars 2017 et les actions au titre de l'abondement attaché à l'offre « Elis for All » :

Depuis le début de l'exercice, le capital social a été augmenté de la somme de 249 300 euros par incorporation de la somme de 249 300 euros pour servir les bénéficiaires (membres du comité exécutif en ce compris les membres du directoire) du plan mis en œuvre le 24 mars 2017 dont la période d'acquisition est arrivée à échéance le 24 mars 2020.

## Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Date	Nature de l'opération	Montant de l'opération (en euros)	Prime d'émission/fusion (en euros)	Capital avant opération (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
<b>Au 31 décembre 2016</b>						<b>114 006 167</b>	<b>10</b>	<b>1 140 061 670</b>
13/02/2017	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	325 176 649,50	66 071 749,50	1 140 061 670	114 006 167	139 916 657	10	1 399 166 570
07/04/2017	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(a)</sup>	2 503 920	-	1 399 166 570	139 916 657	140 167 049	10	1 401 670 490
21/06/2017	Réduction de la valeur nominale des actions de 10 à 1 <sup>(b)</sup>	1 261 503 441	-	1 401 670 490	140 167 049	140 167 049	1	140 167 049
13/09/2017	Augmentation du capital en rémunération d'apport <sup>(c)</sup>	69 052 152	1 300 885 293	140 167 049	140 167 049	209 219 201	1	209 219 201
13/09/2017	Augmentation de capital <sup>(d)</sup>	10 131 713	189 868 301,62	209 219 201	209 219 201	219 350 914	1	219 350 914
21/12/2017	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(e)</sup>	19 293	-	219 350 914	219 350 914	219 370 207	1	219 370 207
<b>Au 31 décembre 2017</b>						<b>219 370 207</b>	<b>1</b>	<b>219 370 207</b>
15/06/2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(f)</sup>	502 735	-	219 370 207	219 370 207	219 872 942	1	219 872 942
20/12/2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(g)</sup>	54 603	-	219 872 942	219 872 942	219 927 545	1	219 927 545
<b>Au 31 décembre 2018</b>						<b>219 927 545</b>	<b>1</b>	<b>219 927 545</b>
24/03/2019	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(h)</sup>	299 820	-	219 927 545	219 927 545	220 227 365	1	220 227 365
15/06/2019	Augmentation de capital par incorporation de réserves <sup>(i)</sup>	498 434	-	220 227 365	220 227 365	220 725 799	1	220 725 799
30/10/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés <sup>(j)</sup>	571 998 <sup>(j)</sup>	6 484 678,16	220 725 799	220 725 799	221 297 797	1	221 297 797
<b>Au 31 décembre 2019</b>						<b>221 297 797</b>	<b>1</b>	<b>221 297 797</b>

(a) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 7 avril 2015 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 7 avril 2017.

(b) Réduction du capital social non motivée par des pertes décidée par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2017 devenue effective le 21 juin 2017 à l'issue de la période d'opposition des créanciers.

(c) Augmentation de capital en rémunération de l'apport de la totalité des actions de la société Berendsen Plc à l'exception de celles détenues par l'Employee Benefit Trust de Berendsen, réalisée dans le cadre d'un Scheme of Arrangement de droit anglais soumis à la partie 26 du Companies Act 2006 du Royaume-Uni.

(d) Augmentation de capital réservée au profit de CPPIB.

(e) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 21 décembre 2015 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 21 décembre 2017.

(f) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 15 juin 2016 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 15 juin 2018.

(g) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 21 décembre 2016 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 20 décembre 2018.

(h) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 24 mars 2017 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 24 mars 2019.

(i) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 15 juin 2016 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 15 juin 2019.

(j) Augmentations de capital réservées aux salariés dans le cadre de l'Offre « Elis for All », ce nombre d'actions comprenant les 30 706 actions nouvelles émises par incorporation d'une somme de 30 706 euros, prélevée sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport » pour servir l'abondement aux adhérents du PEG en France.

## Répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

La dernière répartition connue du capital de la Société est tenue à jour et disponible sur le site internet du Groupe à l'adresse [www.elis.com](http://www.elis.com).

Sur la base des déclarations légales établissant une participation supérieure à 5 % du capital social ou des droits de vote en fin d'exercice en application des dispositions de l'article L. 233-7 du Code de commerce, ainsi que sur la base des déclarations des dirigeants du Groupe et des personnes qui leur sont liées, la répartition du capital était au 31 décembre 2019 telle que présentée dans le tableau ci-dessous.

Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, les droits de vote théoriques présentés dans le tableau ci-dessous

prennent en compte l'ensemble des droits de vote attachés aux actions en circulation, y compris les actions privées de droit de vote (au titre de l'auto-détention). Ce nombre de droits de vote théoriques diffère donc du nombre de droits de vote effectivement exerçables en assemblée générale.

Il est en outre précisé qu'un droit de vote double est attribué aux actions ayant fait l'objet d'une détention au nominatif par un actionnaire pendant une durée minimale de deux ans en application de l'article 9 des statuts de la Société (cf. section 7.2.4 « Droit de vote double » ci-après). Au 31 décembre 2019, 33 043 609 actions bénéficiaient d'un droit de vote double.

Actionnaires	31 décembre 2017						31 décembre 2018					
	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote théoriques	Nombre de droits de vote exerçables	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote théoriques	Nombre de droits de vote exerçables	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Legendre Holding 27 SAS <sup>(a)</sup>	13 825 204	23 479 653	23 479 653	6,30	10,24	10,24	12 525 382	20 880 009	20 880 009	5,69	8,70	8,71
Eurazeo SA												
EICIP Elis SARL												
Crédit Agricole SA, dont <sup>(b)</sup>	14 311 662	14 311 662	14 311 662	6,52	6,24	6,24	14 562 193	25 962 810	25 962 810	6,62	10,83	10,83
▶ Predica	13 991 662	13 991 662	13 991 662	6,38	6,10	6,10	13 991 662	25 392 279	25 392 279	6,36	10,58	10,59
▶ CACEIS	320 000	320 000	320 000	0,14	0,13	0,13	570 531	570 531	570 531	0,26	0,24	0,24
Canada Pension Plan												
Investment Board <sup>(c)</sup>	18 356 394	18 356 394	18 356 394	8,37	8,01	8,01	26 721 644	26 721 644	26 721 644	12,15	11,14	11,15
Flottant, dont	172 876 947	173 039 388	173 039 388	78,76	75,51	75,52	166 118 326	166 275 508	166 076 511	75,53	69,33	69,30
▶ Franklin Resources, Inc.	4 356 493	4 356 493	4 356 493	1,98	1,90	1,90	2 742 368	2 742 368	2 742 368	1,24	1,14	1,14
▶ Ameriprise Financial, Inc <sup>(d)</sup>	15 767 160	15 767 160	15 767 160	7,19	6,88	6,88	17 607 396	17 607 396	17 607 396	8,00	7,34	7,34
▶ FMR LLC <sup>(e)</sup>	14 106 636	14 106 636	14 106 636	6,43	6,16	6,16	13 733 960	13 733 960	13 733 960	6,24	5,72	5,73
▶ Dirigeants et salariés <sup>(f)(g)</sup>	321 533	364 596	364 596	0,15	0,16	0,16	1 282 646 <sup>(g)</sup>	1 325 709 <sup>(g)</sup>	1 325 709 <sup>(g)</sup>	0,58	0,55	0,55
▶ Actions auto-détenues	61 798	61 798	-	0,03	0,02	0,00	198 997	198 997	-	0,08	0,08	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>219 370 207</b>	<b>229 187 097</b>	<b>229 125 299</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>219 927 545</b>	<b>239 839 971</b>	<b>239 640 974</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(a) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 juin 2018.

(b) Sur la base des déclarations de franchissement de seuil en dates des 8 juin 2018 et 29 août 2018.

(c) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 novembre 2018.

(d) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 21 mai 2018.

(e) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 octobre 2018.

(f) Suite à l'acquisition de 506 587 et 54 603 actions au titre respectivement du plan d'actions de performance mis en œuvre le 15 juin 2016 et celui du 21 décembre 2016 et dont la période d'acquisition a expiré respectivement le 15 juin 2018 et le 21 décembre 2018 et sur la base des déclarations réalisées par les dirigeants auprès de l'Autorité des marchés financiers (cf. section 8.5.3 du document de référence 2018).

(g) Dont 393 532 actions détenues par l'Employee Benefit Trust.

31 décembre 2019

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote théoriques	Nombre de droits de vote exerçables	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Legendre Holding 27 SAS <sup>(a)</sup>	-	-	-	0,00	0,00	0,00
Crédit Agricole, SA dont	15 670 701	29 662 363	29 662 363	7,08	11,66	11,66
› Predica	13 991 662	27 983 324	27 983 324	6,32	11,00	11,01
Canada Pension Plan Investment Board <sup>(b)</sup>	27 328 509	45 944 746	45 944 746	12,35	18,06	18,07
Flottant, dont	178 179 386	178 615 096	178 615 096	80,51	70,22	70,22
› Franklin Resources, Inc.	2 742 368	2 742 368	2 742 368	1,24	1,08	1,08
› Ameriprise Financial, Inc <sup>(c)</sup>	12 258 659	12 258 659	12 258 659	5,54	4,82	4,82
› FMR LLC <sup>(d)</sup>	10 743 419	10 743 419	10 743 419	4,85	4,22	4,23
› Dirigeants et salariés <sup>(e)</sup>	2 359 763	2 628 566	2 628 566	1,07	1,03	1,03
› Actions autodétenues <sup>(f)</sup>	119 201	119 201	-	0,05	0,05	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>221 297 797</b>	<b>254 341 406</b>	<b>254 222 205</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(a) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 30 juillet 2019 (cf. section 7.2.3 du présent document d'enregistrement universel 2019).

(b) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire en date du 3 décembre 2019.

(c) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 3 juillet 2019 (cf. section 7.2.3 du présent document d'enregistrement universel 2019).

(d) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 24 janvier 2019 (cf. section 7.2.3 du présent document d'enregistrement universel 2019).

(e) Dont 594 792 actions, détenues par les salariés via le FCPE « Elis for All », 1 306 750 détenues au titre des règlements de plans d'actions de performance mis en œuvre par la Société pour lesquels la période d'acquisition est close et 393 532 actions détenues par l'Employee Benefit Trust.

(f) Dont 115 250 détenues dans le cadre du contrat de liquidité (cf. section 7.2.2 « Rachat d'actions et contrat de liquidité » du document d'enregistrement universel 2019). Ces actions sont dépourvues de droit de vote.

## Capital autorisé non émis

Un tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs conférées au directoire en vue d'augmenter ou de réduire le capital social, d'opérer sur les titres de la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions et de réaliser des opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux en cours de validité et de l'utilisation faite de ces délégations en 2019 figure dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 2, section 2.1 du présent document d'enregistrement universel 2019).

Lors de la prochaine assemblée générale annuelle de la Société, les actionnaires seront appelés notamment à se prononcer sur le renouvellement du programme de rachat d'actions et des délégations financières venant à expiration, de même que celle permettant au directoire d'attribuer gratuitement des actions de performance.

## Autres titres émis et donnant accès au capital de la Société

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 2019, les titres donnant accès au capital de la Société sont :

- › les actions de performance attribuées par la Société (voir le chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent document d'enregistrement universel 2019, note 5.4 des comptes consolidés 2019 et note 5.2 des comptes annuels 2019 de la Société), soit 2 734 755 droits susceptibles de donner lieu à l'émission de 2 734 755 actions nouvelles ; et

- › les Océanes émises par la Société représentant 13 124 018 actions sous-jacentes - ce nombre tenant compte de l'ajustement du ratio de conversion intervenu en mai 2019 consécutivement à la distribution d'une somme prélevée sur les réserves (voir le chapitre 6, note 8.3 des comptes consolidés 2019).

Il n'existe pas d'autre titre donnant accès au capital social.

## Informations relatives à la dilution potentielle du capital social de la Société

L'effet potentiellement dilutif global des instruments dilutifs décrits ci-dessus était ainsi d'environ 7,2 % du capital social de la Société au 31 décembre 2019.

## Nantissements

Au 31 décembre 2019, les nantissements existants sur les actions de la Société portaient sur 5 455 actions inscrites au nominatif administré détenues par un actionnaire. La Société n'a pas

connaissance de nantissement portant sur les autres actions composant le capital social de la Société. Les actions détenues par la Société dans ses filiales ne font pas l'objet de nantissement.

## 7.2.2 Rachats d'actions et contrat de liquidité **RFA**

Le 23 mai 2019, l'assemblée générale des actionnaires statuant en la forme ordinaire a renouvelé, pour une durée de 18 mois, l'autorisation consentie à la Société d'opérer sur ses propres titres. Le descriptif du programme de rachat, ainsi que l'ensemble des communiqués relatifs au programme de rachat d'actions peuvent être consultés sur le site internet du Groupe : [www.elis.com](http://www.elis.com).

Les objectifs du programme de rachat sont les suivants sous réserve d'ajustements rendus nécessaires par le règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et les règlements de la commission européenne qui lui sont rattachés et les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF) :

- › animer le marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme au contrat type de l'Association française des marchés financiers (AMAFI) tel que modifié puis publié le 15 janvier 2019, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
- › honorer des obligations découlant de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation applicable ;
- › honorer des obligations liées à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel et aux mandataires sociaux, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, des plans d'actionnariat salarié ou d'épargne d'entreprise, et à toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions destinés aux membres du personnel et aux mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- › annuler éventuellement des actions acquises dans le cadre d'une réduction de capital ;
- › utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ; et

- › plus généralement réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Les achats d'actions de la Société peuvent porter sur un nombre d'actions tel qu'à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat n'excède pas 10 % du nombre d'actions composant le capital social à cette date, étant précisé que conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital.

Le prix maximum d'achat par action est de 30 euros. Le montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra excéder 350 millions d'euros.

Les rachats d'actions peuvent s'échelonner sur une période 18 mois à compter du 23 mai 2019, soit jusqu'au 23 novembre 2020 inclus. Le renouvellement en 2019 du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'un descriptif établi en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF.

Dans le cadre de ce programme, les opérations d'achat, de vente ou de transfert d'actions de la Société peuvent intervenir à tout moment dans le respect des dispositions légales et réglementaires, sauf en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société ou visant les titres de la Société.

Le 13 avril 2015, Elis a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011, et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) par décision du 21 mars 2011. 3 millions d'euros ont été affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité. Le bilan semestriel du contrat de liquidité ainsi que l'ensemble des communiqués relatifs au programme de rachat d'actions sont disponibles sur le site internet du groupe Elis ([www.elis.com](http://www.elis.com)).

Au cours de l'exercice 2019, la Société a utilisé son programme de rachat d'actions, d'une part, dans le cadre du contrat de liquidité opéré par Kepler Cheuvreux, d'autre part, pour servir les actions aux salariés dans le cadre de l'offre *Elis for All*.

### Opérations réalisées par la Société au titre du programme de rachat d'actions en 2019

Capital auto-détenu de manière directe ou indirecte au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 à l'ouverture	198 997 <sup>(a)</sup>
Nombre de titres acquis au cours de l'exercice 2019	240 145 <sup>(b)</sup>
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice 2019	297 147
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0
Capital auto-détenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2019 <sup>(c)</sup>	119 201 <sup>(c)</sup>
Valeur du marché du portefeuille au 31 décembre 2019 <sup>(d)</sup> (en euros)	2 205 218,50

(a) Dont 198 252 au titre du contrat de liquidité.

(b) Dont 214 145 au titre du contrat de liquidité.

(c) Au 31 décembre 2019, 115 250 sur les 119 201 actions auto détenues par la Société étaient affectées à l'objectif de liquidité.

(d) Cours au 31 décembre 2019 : 18,50 euros.

Il sera proposé aux actionnaires lors de l'assemblée générale qui sera appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice 2019 de mettre fin à la 20<sup>e</sup> résolution votée par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2019, et d'autoriser, la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des

articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF, du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR) et des règlements de la Commission européenne qui lui sont rattachés (règlement délégué).

## 7.2.3 Informations relatives à l'actionariat **RFA**

### Contrôle de la Société

Aucun actionnaire ne détient directement ou indirectement seul ou de concert le contrôle de la Société, ni n'est présumé exercer le contrôle de la Société.

### Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et les personnes liées

En application de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF et du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (« règlement MAR »), le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées définies à l'article 3 du règlement MAR qui ont fait

l'objet d'une déclaration auprès de l'AMF conformément aux articles 223-22-A et suivants du règlement général de l'AMF et dans les conditions prévues par l'article 19 du règlement MAR au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
30 octobre 2019	Louis Guyot	Attribution gratuite d'actions dans le cadre de l'abondement à l'offre Elis for All	385	0	0
30 octobre 2019	Xavier Martiré	Attribution gratuite d'actions dans le cadre de l'abondement à l'offre Elis for All	379	0	0
30 octobre 2019	Mathieu Lecharny	Attribution gratuite d'actions dans le cadre de l'abondement à l'offre Elis for All	154	0	0
30 octobre 2019	Louis Guyot	Souscription <sup>(a)</sup>	3 852	12,98	50 000,00
30 octobre 2019	Xavier Martiré	Souscription <sup>(a)</sup>	3 792	12,98	49 227,09
30 octobre 2019	Mathieu Lecharny	Souscription <sup>(a)</sup>	1 540	12,98	20 000,00
2 octobre 2019	Louis Guyot	Achat d'actions	6 450	15,50	99 965
15 juin 2019	Xavier Martiré	Acquisition d'actions résultant de l'attribution gratuite d'action de performance <sup>(b)</sup>	220 268	0	0
15 juin 2019	Louis Guyot	Acquisition d'actions résultant de l'attribution gratuite d'action de performance <sup>(b)</sup>	37 226	0	0
15 juin 2019	Mathieu Lecharny	Acquisition d'actions résultant de l'attribution gratuite d'action de performance <sup>(b)</sup>	37 226	0	0

(a) Souscription via le « FCPE Elis for All » intervenue dans le cadre de l'opération d'actionariat salarié.

(b) Voir chapitre 2, tableau de synthèse n° 7 et chapitre 6 (note 5.4 des comptes consolidés 2019 et 5.2 des comptes annuels 2019) du présent document d'enregistrement universel 2019.

À la date d'établissement du document d'enregistrement universel 2019, aucun autre dirigeant et mandataire social n'a déclaré avoir effectué d'opérations sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2019.

### Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées

Néant.

### Franchissements de seuils légaux déclarés auprès de l'AMF au cours de l'exercice 2019

Actionnaire	Date de la déclaration	Référence de la déclaration auprès de l'AMF	Franchissement
Canada Pension Plan Investment Board	10 octobre 2019	219C1910	Franchissement à la hausse du seuil de 15 % des droits de vote.
Legendre Holding 27	30 juillet 2019	219C1298	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % du capital social.
Ameriprise Financial Inc.	3 juillet 2019	219C1082	Franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital social.
FMR LLC	24 janvier 2019	219C0161	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote.
FMR LLC	21 janvier 2019	219C0139	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote.

### Intérêts des membres du directoire et du conseil de surveillance dans le capital de la Société

Au 31 décembre 2019, les intérêts personnels des membres du directoire et des membres du conseil de surveillance dans le capital de la Société, représentaient moins de 1 % de son montant et des droits de vote. Le nombre d'actions détenues par chacun des

mandataires sociaux figure dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 2, du présent document d'enregistrement universel 2019).

## Banque teneur des comptes d'actionnaires nominatifs

BNP Paribas Securities Services

Relations actionnaires Elis

CTS – Corporate Trust Services

Grands Moulins de Pantin – 9, rue du Débarcadère – 93500 Pantin – France

Téléphone : + 33 (0)1 40 14 00 90

Les titres Elis peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de cet établissement selon les modalités décrites à la rubrique « Actionnaires individuels » du site internet de la Société ([www.elis.com](http://www.elis.com)).

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application des articles L. 225-37-5 et L. 225-100-3 du Code de commerce, nous vous présentons ci-après les événements suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

### Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, les contrats de financement conclus par la Société (en particulier les Contrats de Crédit Syndiqué Senior, les Océanes, les émissions obligataires du programme EMTN, le placement privé USPP et le *Schuldschein*) décrits à la note 8.3 « Endettement financier brut » des comptes consolidés 2019 figurant au chapitre 6 du document d'enregistrement universel 2019 ainsi qu'à la section 7.6 « Contrats importants » du présent chapitre contiennent une clause prévoyant sous certaines conditions la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société.

### Pactes d'actionnaires

- Le 7 juin 2017, la Société et Canada Pension Plan Investment Board (« CPPIB ») ont conclu un contrat d'investissements (le « Contrat d'Investissement ») relatif à l'investissement réalisé par CPPIB dans le cadre de l'acquisition Berendsen.

Ce Contrat d'Investissement contient une clause anti-dilution aux termes de laquelle tant que la participation de CPPIB est au moins égale à 8 % du capital social de la Société, la Société doit faire tous ses efforts pour que CPPIB ait le droit dans le cadre de toute offre future de titres par la Société, en particulier toute offre de titres de capital, d'acquies ou de souscrire à une partie des titres offerts au prorata de sa participation dans le capital social de la Société au même prix par action que celui proposé dans le cadre de l'offre, soit (i) dans le cadre de ladite offre, soit (ii) par tout autre moyen convenu entre les parties de telle sorte que le niveau de participation de CPPIB soit maintenu et, en toutes hypothèses, selon les mêmes modalités que celles s'appliquant à l'acquisition ou à la souscription des titres dont l'offre est proposée à des tiers.

En termes de gouvernement d'entreprise, le Contrat d'Investissement stipule que CPPIB dispose du droit de proposer la nomination d'un représentant au conseil de surveillance de la Société dès lors que sa participation dans la Société sera au moins égale à 8 % du capital social de la Société et celle d'un second représentant dès lors que sa participation dans la Société sera au moins égale à 15 % du capital social de la Société.

CPPIB est libre de céder tout ou partie des actions Elis qu'il détient. Dans l'hypothèse où CPPIB et/ou ses affiliés, souhaiteraient que cette cession s'effectue au travers d'une cession de bloc ou d'un placement privé, CPPIB peut adresser une notification à la Société, dans la limite de trois fois tous les cinq ans, et la Société s'engage alors à coopérer avec CPPIB,

ses affiliés et ses conseils afin d'assurer la liquidité de l'investissement de CPPIB dans la Société, en déployant des efforts commercialement raisonnables pour mettre en œuvre ces opérations et fournir à CPPIB l'assistance, qu'elle est raisonnablement en mesure de lui donner, pour faciliter la commercialisation des titres que CPPIB souhaite céder. L'engagement de coopération de la Société avec CPPIB n'est applicable que si la cession de bloc porte au moins sur 10 % du capital social de la Société et/ou si le placement privé porte au moins sur 5 % du capital social de la Société.

Il est précisé que les engagements auxquels la Société et le fonds CPPIB étaient tenus au titre du Contrat d'Investissement dont l'échéance est venue à expiration depuis la conclusion de ce Contrat ne sont pas repris dans le présent document d'enregistrement universel 2019.

Le Contrat d'Investissement a été conclu pour une durée de 10 ans à compter de sa date de signature et pourra être renouvelé par périodes successives de 3 ans sauf résiliation par l'une des parties par notification écrite adressée à l'autre partie au moins 12 mois avant l'expiration de la période initiale de 10 ans ou de toute période de renouvellement. Le Contrat d'Investissement peut être résilié par CPPIB à tout moment en respectant un délai de préavis de quatre (4) mois.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre accord susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique sur le capital de la Société.

- L'accord de gouvernance conclu le 30 mai 2016 entre Eurazeo, Legendre Holding 27 et Prédica a pris fin le 29 juillet 2019 suite à la cession par Eurazeo via sa filiale Legendre Holding 27 de l'intégralité des actions de la Société.

### Accords prévoyant des indemnités pour les membres du directoire en cas de départ

Les membres du directoire peuvent bénéficier d'indemnités en cas de départ dont les modalités et conditions de versement sont détaillées dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 2, du présent document d'enregistrement universel 2019).

### Accord pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 2019, à la connaissance de la Société, et à l'exception des restrictions décrites à la section 7.2.4 ci-après, il n'existe pas de pacte d'actionnaires ou d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

## Autres accords ou options concernant le capital

### Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 2019, et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires ou aucun accord dont la mise en œuvre pourrait à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

### Options ou accords conditionnels ou inconditionnels sur le capital de la Société ou de ses filiales

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel 2019, il n'existe pas d'option sur le capital de la Société ou de ses filiales faisant l'objet d'une option, ni d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous options (en ce compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent).

## 7.2.4 Droits des actionnaires

### Droits, privilèges, restrictions et obligations attachés aux actions

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

#### Article 10 des statuts de la Société :

La propriété d'une action emporte de plein droit, adhésion aux présents statuts et aux décisions des assemblées générales.

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas

d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société, de sorte que les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux ou par un mandataire unique, désigné par justice en cas de désaccord.

### Droits de vote double

#### Article 9 des statuts de la Société :

Il n'est pas fait usage de la faculté de déroger à l'attribution d'un droit de vote double prévue à l'article L. 225-123 al. 3 du Code de commerce. Un droit de vote double est attribué au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une inscription continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée minimum de deux ans.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-123 al. 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles

attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Toute action convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai minimum de détention indiqué au premier aliéna du présent article.

### Répartition des bénéfices

#### Article 26 des statuts de la Société :

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Si le résultat de l'exercice le permet, après prélèvement destiné à constituer ou parfaire la réserve légale, l'assemblée, sur proposition du directeur peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des

acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

### Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

### Identification des porteurs de valeurs mobilières

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

### Clauses restrictives de transfert d'actions

Il n'existe aucune clause restrictive de transfert d'actions dans les statuts de la Société. En revanche, les règles relatives à la prévention des délits d'initiés imposant des restrictions au transfert d'actions (fenêtres négatives liées aux publications financières et interdiction de céder des actions attribuées dans le cadre du dispositif prévu à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce), ainsi que celles imposant une obligation de conservation d'actions aux dirigeants mandataires sociaux sont applicables à Elis.

## 7.3 MARCHÉ DU TITRE

### 7.3.1 Place de cotation

Elis est introduit en bourse sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 11 février 2015. Depuis l'acquisition de Berendsen, la Société est désormais présente au sein du SBF120 autour de la 80<sup>e</sup> place et a intégré l'Euro Stoxx 600.

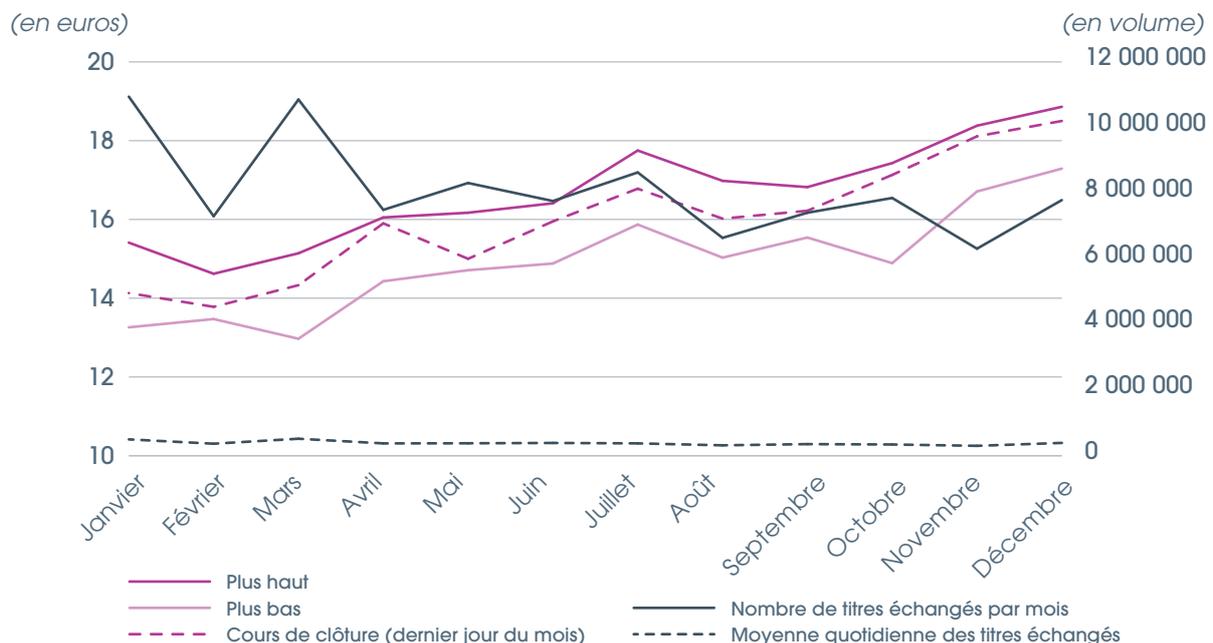
Fiche signalétique de l'action Elis au 31/12/2019

Code valeur ISIN	Place de cotation	Autres places de négociation	Valeur nominale (en euros)	Nombre d'actions en circulation	Cours de bourse (en euros)	Capitalisation boursière (en millions d'euros)
FR0012435121	Euronext - compartiment A de la bourse NYSE Euronext Paris	Néant	1	221 297 797	18,50	4 094,0

### 7.3.2 Volumes traités et évolution des cours en 2019

	Cours (en euros)		Cours de clôture (dernier jour du mois)	Nombre de titres échangés par mois	Moyenne quotidienne des titres échangés	Capitalisation boursière (fin de mois) (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas				
Janvier 2019	15,41	13,26	14,13	10 941 200	497 327	3 107,6
Février 2019	14,62	13,47	13,78	7 297 450	364 873	3 030,6
Mars 2019	15,14	12,97	14,33	10 853 276	516 823	3 155,9
Avril 2019	16,05	14,43	15,90	7 491 567	374 578	3 501,6
Mai 2019	16,17	14,71	15,00	8 309 976	377 726	3 303,4
Juin 2019	16,41	14,88	15,95	7 760 371	388 019	3 520,6
Juillet 2019	17,75	15,87	16,78	8 631 997	375 304	3 703,8
Août 2019	16,98	15,03	16,02	6 637 780	316 085	3 571,3
Septembre 2019	16,82	15,54	16,22	7 403 888	352 566	3 580,2
Octobre 2019	17,43	14,89	17,13	7 853 416	341 453	3 781,0
Novembre 2019	18,38	16,71	18,11	6 308 486	300 404	4 007,7
Décembre 2019	18,86	17,29	18,50	7 788 996	389 450	4 094,0

#### COURS ET VOLUMES



## 7.4 RELATIONS INVESTISSEURS

Le Groupe s'attache à entretenir des relations suivies avec les analystes financiers et l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient actionnaires individuels ou investisseurs institutionnels, français ou étrangers. Des réunions d'analystes et/ou conférences téléphoniques sont organisées lors de la publication des résultats annuels et semestriels ou à l'occasion de tout autre événement significatif. En parallèle, la direction du Groupe prend la parole tout au long de l'année lors de conférences organisées par des intermédiaires financiers spécialisés.

Des rencontres individuelles entre les investisseurs et différents interlocuteurs au sein de la Société sont également organisées plusieurs fois par an, notamment à l'occasion de *road-shows* en France et à l'étranger. Les investisseurs peuvent par ailleurs entrer en relation à tout moment avec le Directeur des relations investisseurs.

La section « relations Investisseurs » du site internet d'Elis ([www.elis.com](http://www.elis.com)) est un espace spécialement conçu pour les

actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, en accès libre et sans restriction. Cette section permet notamment d'obtenir le cours de l'action (en quasi-temps réel et historique) ainsi que toutes les informations publiées par la direction financière du Groupe : communiqués et publications, présentations analystes, rapport financier annuel ou documents de référence des exercices précédents, calendrier des publications financières, liste des analystes couvrant le titre Elis.

### Contact relations investisseurs

#### Nicolas Buron

Directeur des relations investisseurs

5, boulevard Louis-Loucheur – 92210 Saint-Cloud

Téléphone : + 33 (0)1 75 49 98 30

[investors@elis.com](mailto:investors@elis.com)

## 7.5 CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Pour l'année 2020, le calendrier prévisionnel des principaux événements de communication à venir s'établit de la façon suivante. Eu égard au contexte actuel de pandémie de Coronavirus (Covid-19), Elis a annoncé dans son communiqué en date du 2 avril 2020 la décision prise par le directeur de reporter l'assemblée générale annuelle des actionnaires au 30 juin 2020. Les modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale seront communiquées dès que possible en fonction de l'avancement de la situation épidémiologique et des décisions prises par le gouvernement. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'assemblée générale sur le site de la Société ([www.elis.com](http://www.elis.com)).

Date (Indicatif)	Contenu
28/04/2020	Présentation du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2020
29/07/2020	Chiffre d'affaires du 2 <sup>e</sup> trimestre et résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2020
22/10/2020	Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2020

## 7.6 CONTRATS IMPORTANTS

### Contrats de financement

Les contrats de financement bancaire et de placement privé décrits à la note 8.3 « Endettement financier brut » des comptes consolidés 2019 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent document d'enregistrement universel 2019 comportent des clauses imposant à Elis (i) le respect par Elis, chaque semestre, d'un covenant financier dette nette telle que définie au contrat/EBITDA pro forma après synergies inférieur à 3,75, et (ii) de donner aux organismes prêteurs certaines garanties en ligne avec les standards du marché, notamment :

- › negative pledge par laquelle la société emprunteuse s'engage à ne pas conférer de sûretés réelles à des tiers, sous réserve de certaines exceptions ;
- › défauts croisés qui stipulent qu'un cas de défaut avéré sur un autre emprunt impliquerait également l'exigibilité de ces contrats ;
- › obligation d'informations périodiques ;
- › respect de la législation en vigueur ; et
- › absence de changement de contrôle (résultant de l'acquisition par une ou plusieurs personnes agissant de concert, de plus de 50 % des droits de vote de la Société).

Compte tenu de l'impact négatif de la crise liée au Covid 19 attendu sur la dette nette et l'EBITDA du Groupe d'ici le 30 juin 2020, une demande de waiver a été formulée aux prêteurs des contrats de financements bancaires et de placement privé (*USPP* et *Schuldschein*) afin de relever de 3,75x à 5,00x le niveau du covenant financier applicable au 30 juin 2020. Comme mentionné dans le communiqué de presse publié par le Groupe en date du 31 mars 2020, cette demande a été acceptée par les prêteurs des différents contrats de financements concernés par ce covenant financier. Les prêteurs ont par ailleurs été informés qu'une seconde demande de waiver pourrait être formulée dans les mois qui viennent, en fonction des conséquences futures liées au développement de la crise du Covid 19, afin de relever également le niveau du covenant financier applicable au 31 décembre 2020.

Les deux contrats de crédits syndiqués prévoient par ailleurs une grille de marges applicables indexée sur le niveau du levier pro forma dette nette sur EBITDA.

En revanche, aucun de ces contrats de financement ne comporte de clause spécifique d'exigibilité anticipée liée à des notations de crédit minimales

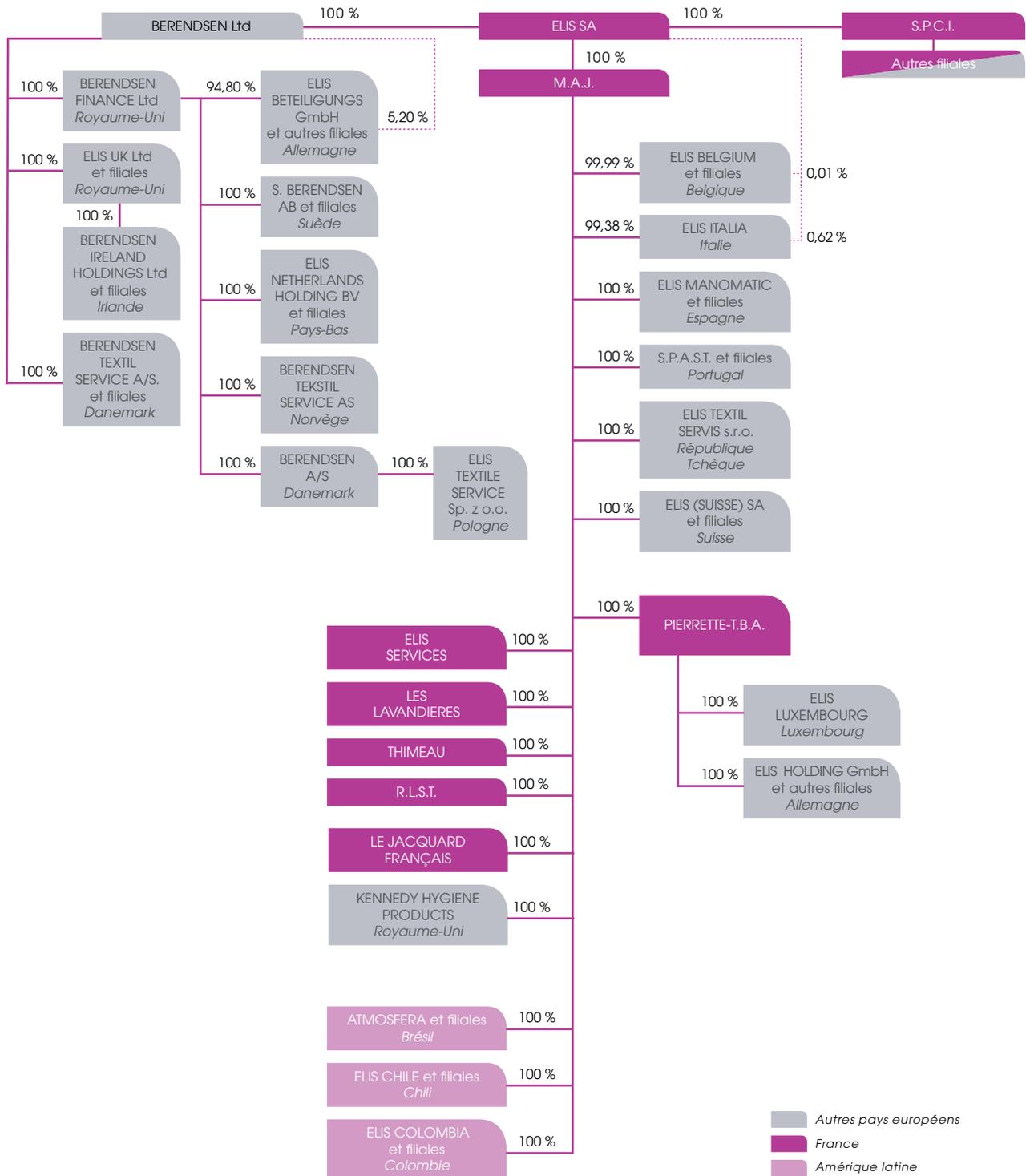
### Autres contrats

Néant.

## 7.7 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE ET PRINCIPALES FILIALES

### 7.7.1 Organigramme simplifié

L'organigramme simplifié figurant ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2019 (les pourcentages indiqués sur l'organigramme correspondent à la part du capital social et des droits de vote de la filiale concernée détenue par la Société) :



## 7.7.2 Principales filiales

Elis est la société faitière du groupe Elis, centrale de trésorerie du Groupe, et la société tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1<sup>er</sup> mars 2008. Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après. Aucune des filiales du Groupe n'est cotée.

- › **M.A.J.** est une société anonyme de droit français, dont le siège social est situé à Pantin (France). L'activité principale de M.A.J. est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être. M.A.J. est aussi propriétaire de la marque Elis et la centrale de trésorerie du périmètre historique Elis.
- › **Elis UK Ltd** est une société de droit anglais, dont le siège social est situé à Basingstoke (Grande-Bretagne). L'activité principale d'Elis UK Ltd est la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels.
- › **Elis Beteiligungs GmbH** (anciennement Berendsen Beteiligungs GmbH) est une société de droit allemand dont le siège social est situé à Hambourg en Allemagne. Elis Beteiligungs GmbH est une société holding, tête du sous-groupe issu de l'acquisition de Berendsen Allemagne.
- › **Elis Holding GmbH** est une société de droit allemand dont le siège social est situé à Rehburg-Loccum en Allemagne. Elis Holding GmbH est une société holding, tête du sous-groupe historique d'Elis en Allemagne.
- › **Berendsen Textile Service AB** est une société de droit suédois, filiale directe à 100 % de S. Berendsen AB, dont le siège social est situé à Malmö (Suède). L'activité principale de Berendsen Textile Service AB est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.
- › **Berendsen Textil Service A/S** est une société danoise dont le siège social est situé à Søborg au Danemark. L'activité principale de Berendsen Textil Service A/S est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.
- › **Les Lavandières** est une société par actions simplifiée de droit français, dont le siège social est situé à Avrillé (France). L'activité principale de Les Lavandières est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.
- › **Elis Nederland BV** est une société de droit néerlandais, filiale directe à 100 % d'Elis Netherlands Holding BV, dont le siège social

est situé à Arnhem (Pays-Bas). L'activité principale d'Elis Nederland BV est la location-entretien de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.

- › **Elis Manomatic SA** est une société de droit espagnol, dont le siège social est situé à Sant Cugat del Vallès (Barcelone) en Espagne. L'activité principale d'Elis Manomatic SA est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être. Elis Manomatic SA est la tête de groupe des filiales espagnoles.
- › **Atmosfera Gestão e Higienezação de Têxteis SA** est une société de droit brésilien, dont le siège social est situé à Jundiaí (État de São Paulo) au Brésil. L'activité principale d'Atmosfera Gestão e Higienezação de Têxteis SA est la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels. Cette société est la tête de groupe des filiales brésiliennes.
- › **Elis (Suisse) SA** est une société de droit suisse, dont le siège social est situé à Berne en Suisse. L'activité principale d'Elis (Suisse) SA est la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels.
- › **Berendsen Tekstil Service AS** est une société de droit norvégien, dont le siège social est situé à Oslo (Norvège). L'activité principale de Berendsen Tekstil Service AS est la location-entretien de vêtements professionnels d'équipements hygiène et bien-être.
- › **Elis Textile Service Sp. z o.o.** (anciennement Berendsen Textile Service Sp. z o.o.) est une société de droit polonais dont le siège social est situé à Żukowo en Pologne. L'activité principale de Elis Textile Service Sp. z o.o. est la location-entretien de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.

La situation des filiales et participations directes d'Elis est présentée dans le tableau figurant dans la note 4.4 en annexe des comptes annuels 2019 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 », du document d'enregistrement universel 2019.

Le groupe Elis analyse son activité sur la base de secteurs principalement géographiques, auxquels les entités juridiques mentionnées ci-dessus sont rattachées en fonction de leur localisation. Une analyse du chiffre d'affaires et de l'EBITDA par entité juridique ne serait donc pas pertinente. Le détail du chiffre d'affaires et de l'EBITDA par zone géographique est présenté à la section 5.2.2. du présent document d'enregistrement universel 2019.

Valeurs en consolidation (sauf dividendes) (en millions d'euros)	Actif immobilisé			Dividendes versés	
	(y compris écarts d'acquisition)	Endettement financier hors Groupe	Trésorerie au bilan	Flux de trésorerie liés à l'activité	au cours de l'exercice et revenant à la société cotée
M.A.J. (France)	1 929,7	11,3	3,0	210,6	-
Berendsen Textile Service AB (Suède)	832,7	-	10,4	85,2	-
Berendsen Textil Service A/S (Danemark)	659,9	-	0,2	58,8	-
Atmosfera Gestão e Higienezação de Têxteis SA (Brésil)	363,6	-	24,5	26,9	-
Elis Nederland (sous-groupe)	519,4	-	1,3	45,1	-
Elis UK (sous-groupe)	388,9	-	8,7	97,4	-
Elis Beteiligungs Allemagne (sous-groupe)	266,6	-	2,5	58,5	-
Elis Holding Allemagne (sous-groupe)	188,0	3,9	2,5	33,4	-
Berendsen Tekstil Service AS (Norvège)	169,2	-	2,5	18,9	-
Elis Textile Service Sp. z o.o. (Pologne)	166,8	-	3,2	25,9	-
Elis (Suisse) SA	111,2	-	3,8	17,6	-
Elis Manomatic SA (Espagne)	107,4	-	0,6	29,4	-
Les Lavandières (France)	103,8	3,9	0,7	46,9	-



# 8

## Informations complémentaires

<b>8.1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>274</b>	<b>8.3</b>	<b>TABLES DE CORRESPONDANCE</b>	<b>275</b>
8.1.1	Identité de la personne responsable du document d'enregistrement universel contenant le rapport financier annuel	274	8.3.1	Table de concordance du document d'enregistrement universel	275
8.1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel 2019 contenant le rapport financier annuel <b>RFA</b>	274	8.3.2	Table de concordance avec le rapport de gestion du directoire	277
<b>8.2</b>	<b>RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>274</b>	8.3.3	Normes de la <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	279
			8.3.4	Index du contenu relatif à la GRI	281

## 8.1 PERSONNES RESPONSABLES

### 8.1.1 Identité de la personne responsable du document d'enregistrement universel contenant le rapport financier annuel

Xavier Martiré, Président du directoire de la Société.

### 8.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel 2019 contenant le rapport financier annuel **RFA**

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, 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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations incluses dans le document d'enregistrement universel 2019 qui relèvent du rapport de gestion du directoire répertoriées dans la table de concordance

figurant en pages 277 et 278 du présent document d'enregistrement universel, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Saint-Cloud, le 1<sup>er</sup> avril 2020

**Xavier Martiré,**  
Président du directoire

## 8.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Bruno Tesnière, membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 2007 (constitution de la Société)

Échéance du mandat : 2025 (assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2024).

### Mazars

Représenté par Isabelle Massa, membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles

61, rue Henri-Regnault – Tour Exaltis  
92400 Courbevoie

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 29 juin 2011

Échéance du mandat : 2025 (assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2024).

## 8.3 TABLES DE CORRESPONDANCE

### 8.3.1 Table de concordance du document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 (le « règlement délégué ») et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement délégué	Chapitre/sections	Page(s)
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>		
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement universel	8.1.1	274
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement universel	8.1.2	274
1.3.	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A	
1.4.	Informations provenant d'une tierce partie	N/A	
1.5.	Visa de l'Autorité des Marchés Financiers	Sommaire	1
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	8.2	274
2.2.	Informations concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période	N/A	
<b>3.</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>4.1</b>	<b>122</b>
<b>4.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
4.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1	260
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur et LEI	7.1	260
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1	260
4.4.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège, site internet de l'émetteur	7.1	260
<b>5.</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
5.1.	Principales activités	1	3 à 37
5.2.	Principaux marchés	1.3	29 à 37
5.3.	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1 6.1 – note 2.4	3 à 37 173
5.4.	Stratégie et objectifs	1.2	17 à 27
5.5.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.2	26
5.6.	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	N/A	-
5.7.	Investissements	5.2, 5.6	144-153
<b>6.</b>	<b>Structure organisationnelle</b>		
6.1.	Description sommaire du Groupe (organigramme)	7.7.1	270
6.2.	Liste des principales filiales (nom, pays d'origine, pourcentage de détention)	7.7.2	271
<b>7.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
7.1.	Situation financière	5.2, 5.5	144-153
7.2.	Résultats d'exploitation	5.2	144
<b>8.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>		
8.1.	Capitaux de l'émetteur	5.2.4, 5.2.5 6.1 – note 10 6.3 – note 5.1	148-150 223 243
8.2.	Source et montant des flux de trésorerie	5.2.4	148
8.3.	Besoins de financement et structure de financement	5.2.5, 7.6 6.1 – note 8.3	150-269 211
8.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	6.1 – note 8.4	214
8.5.	Sources de financement nécessaires pour honorer les engagements fermes déjà pris ou les investissements importants de l'émetteur qui sont en cours	7.6 6.1 – note 8.3	269 211
<b>9.</b>	<b>Environnement réglementaire (description de la stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de l'émetteur)</b>	<b>4.1.4</b>	<b>131</b>

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement délégué	Chapitre/sections	Page(s)
<b>10.</b>	<b>Information sur les tendances</b>		
10.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice et la date du document d'enregistrement universel</li> <li>▸ changement significatif des performances financières du Groupe depuis la publication des derniers résultats financiers</li> </ul>	5.4	152
10.2.	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur au moins pour l'exercice en cours	5.4	152
<b>11.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
11.1.	Déclaration sur l'invalidité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A	
11.2.	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation de résultats	N/A	
11.3.	Déclaration sur la comparabilité et les méthodes comptables	5.5	153
<b>12.</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
12.1.	Composition - déclarations	2.1	44 à 66
12.2.	Conflits d'intérêts	2.1.7	66
<b>13.</b>	<b>Rémunération et avantages</b>		
13.1.	Rémunérations versées et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	2.2 6.1 - note 5.5	68 195
13.2.	Sommes provisionnées ou constatées par l'émetteur ou ses filiales aux fins de versement de pension, retraites et autres avantages	2.2 6.1 - note 5.5	68 195
<b>14.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
14.1.	Mandats des membres du conseil de surveillance et du directoire	2.1.2 2.1.3	45 à 47 52 à 59
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	2.1.8	67
14.3.	Informations sur les comités spécialisés du conseil de surveillance	2.1.4	64
14.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	2.1	44
14.5.	Impacts significatifs sur le gouvernement d'entreprises (modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités)	2.1.3	51
<b>15.</b>	<b>Salariés</b>		
15.1.	Nombre de salariés	1, 3.2.1	11-101
15.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	7.2.1	260
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	1, 3.2.1	11-102
<b>16.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
16.1.	Identification des principaux actionnaires	7.2.1	262
16.2.	Existence de droits de vote différents	7.2.1, 7.2.4	262-267
16.3.	Contrôle de l'émetteur	8.2	274
16.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.3	266
<b>17.</b>	<b>Transactions avec les parties liées</b>	<b>6.3.1 - note 4.5</b> <b>2.1.8</b>	<b>241</b> <b>67</b>
<b>18.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
18.1.	Informations financières historiques	5.9, 6.1, 6.3	154-158-234
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
18.3.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	6.2	231
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	
18.5.	Politique de distribution des dividendes et montant des dividendes	5.10.5 6.1 - note 10.2	155 223
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1.4 6.1 - note 7.2	131 203
18.7.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		
<b>19.</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
19.1.	Capital social	7.2	260
19.2.	Acte constitutif et statuts	7.1, 7.2.4	260-267
<b>20.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>7.6</b>	<b>269</b>
<b>21.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>7.1</b>	<b>260</b>

## 8.3.2 Table de concordance avec le rapport de gestion du directoire

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport de gestion du directoire.

Rubriques du rapport de gestion du directoire Articles L. 225-100 al. 2, L. 225-102, L. 225-102-1, L. 232-1-II, R. 225-102, L. 225-100-3, R. 225-105-1 du Code de commerce		Chapitre(s) Sections	Page(s)
<b>1.</b>	<b>Activité de la Société et de ses filiales et/ou sociétés contrôlées et perspectives</b>		
1.1	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé et de ses filiales, et de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation	1.1, 1.3 5.1, 5.2 5.8	4-29 14-150 153
1.2	Résultats de l'activité de la Société, ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	1 5.2, 5.8	4 à 15 144-153
1.3	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	1 5.2	4 à 15 144
1.4	Indicateurs clés de performance de nature financière	1 5.2.1	10 et 11 144
1.5	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	5.3 6.1 - note 12	152 230
1.6	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	6.1 - note 8.8	218
1.7	Activités en matière de recherche et de développement	1.2 5.7	26 153
1.8	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	6.1 - note 1 6.3 - note 3	165 238
1.9	Descriptions des principaux risques et incertitudes	4.1	122
1.10	Investissements au cours des trois derniers exercices	3.3, 5.2, 5.6	107-144-153
1.11	Perspectives	5.5	153
1.12	Dividendes et autres revenus distribués au cours des trois derniers exercices	5.10.5 6.1 - note 10.2	223
1.13	Délais de paiement et dettes fournisseurs	5.10	154
<b>2.</b>	<b>Présentation des comptes et affectation</b>		
2.1	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	6.3 - note 3	238
2.2	Montant des charges non fiscalement déductibles	5.10.3	155
2.3	Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (Article 223 quater du CGI)	5.10.3	155
<b>3.</b>	<b>Filiales et participations</b>		
3.1	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.10.1 6.1 - note 2.4	154 173
3.2	Tableau des filiales et participations	6.1 - note 11	224
3.3	Liste des succursales	5.10.6	155
<b>4.</b>	<b>Informations concernant le capital social et l'actionnariat</b>		
4.1	Répartition du capital social et des droits de vote et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.2.1	260
4.2	État de la participation des salariés au capital	7.2.1	260
4.3	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	7.2.1, 7.2.2	260-264
4.4	Accords entre actionnaires	7.2.3	265
4.5	Options de souscription d'achat d'actions	N/A	
4.6	Attribution gratuite d'actions	2.2 6.1 - note 5.4 6.3 - note 5.2	68 192 244
4.7	Programme de rachat d'actions	7.2.2	264
4.8	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	7.2.3	265

Rubriques du rapport de gestion du directoire  
Articles L. 225-100 al. 2, L. 225-102, L. 225-102-1, L. 232-1-II,  
R. 225-102, L. 225-100-3, R. 225-105-1 du Code de commerce

		Chapitre(s) Sections	Page(s)
<b>5.</b>	<b>Direction générale - Mandataires sociaux</b>		
5.1	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	2.1	44
5.2	Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale	2	44
5.3	Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	2.2 6.1 - note 5.4 6.1 - note 5.5 6.3 - note 5.2 6.3 - note 6.4	68 192 195 244 248
5.4	Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	2.2	68
5.5	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers sur les titres de la Société	7.2.3	265
5.6	Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	2.2 7.2.4	68 265
5.7	Tableau récapitulatif des dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et explications	2.1	44
<b>6.</b>	<b>Informations sociales et relatives à l'environnement</b>		
6.1	Informations sociales	1, 3.1, 3.2	10-24-25 98-101
6.2	Informations environnementales	3.3 3.4	107 112
6.3	Avis du vérificateur indépendant	3.7	118
<b>7.</b>	<b>Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires</b>		
7.1	Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices	5.9	154
7.2	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	2.1, 2.2	44 à 95
7.3	Rapport sur les comptes annuels des commissaires aux comptes incluant l'attestation des commissaires aux comptes sur l'exactitude et la sincérité des informations contenues dans le rapport de gestion sur la rémunération des mandataires sociaux	6.4	252
7.4	Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice par la Société	6.3.3 - note 3.1	238
7.5	Tableau récapitulatif de l'état des délégations de compétence et de pouvoir en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration en matière d'augmentation du capital social et de l'utilisation faite de ces délégations	2.5	94
<b>8.</b>	<b>Conventions réglementées</b>		
8.1	Conventions conclues entre une filiale de la Société et un actionnaire de la Société détenant plus de 10 % du capital social et des droits de vote de la Société, un membre du conseil de surveillance ou du directoire de la Société	2.1.8	67
8.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	6.5	255
<b>9.</b>	<b>Devoir de vigilance</b>		
9.1	Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre	4.4	139

## 8.3.3 Normes de la Global Reporting Initiative (GRI)

### Analyse de l'importance relative et des parties prenantes

Cette année, dans le cadre de l'intégration des normes de la GRI dans le reporting annuel du groupe Elis, une évaluation interne a été réalisée pour sélectionner et mettre en avant des questions économiques, environnementales et sociales qui sont importantes pour les catégories des parties prenantes clés du Groupe et sur lesquelles le Groupe peut influencer. La liste initiale des sujets traités a été établie en étudiant les résultats de l'évaluation des risques extra-financiers d'Elis, les normes de la GRI, les informations tirées d'un exercice similaire réalisé précédemment en interne chez Elis Danemark et Suède ainsi qu'en effectuant une comparaison externe des priorités et du reporting du reste de l'industrie en matière de développement durable. Les vingt-trois questions étudiées dans l'analyse de l'importance relative correspondent aux trois engagements du Groupe en matière de RSE tel que présenté ci-dessous.

#### Engagement 1 : « Assumer la responsabilité de notre impact sur la société en offrant des produits et services de qualité et responsables »

- › Économie circulaire
- › Conformité environnementale
- › Conformité socioéconomique
- › Fournisseurs responsables
- › Santé et sécurité des consommateurs
- › Lutte contre la corruption
- › Politique fiscale
- › Droits de l'homme (au sein de nos propres opérations)
- › Communautés locales

#### Engagement 2 : « Réduire continuellement l'empreinte environnementale de nos activités »

- › Matières premières
- › Consommation d'eau
- › Consommation d'énergie
- › Émissions et changement climatique
- › Utilisation de produits chimiques
- › Eaux usées
- › Déchets
- › Biodiversité

#### Engagement 3 : « Promouvoir le bien-être et le développement de nos collaborateurs »

- › Recrutement et rétention de collaborateurs clés
- › Diversité et égalité
- › Relations sociales
- › Absentéisme
- › Santé et sécurité au travail
- › Développement personnel des collaborateurs

### Cartographie et priorisation des catégories de parties prenantes

Les parties prenantes sont des entités qui peuvent être affectées par les activités de l'organisation ou dont les actions peuvent influencer sur la capacité de l'organisation à mener ses activités. Les catégories de parties prenantes du Groupe ont été identifiées comme suit : investisseurs, collaborateurs, fournisseurs directs, intervenants de la chaîne d'approvisionnement, partenaires d'innovation, clients, utilisateurs finaux, entreprises de traitement des déchets textiles, autorités, organisations de normalisation, organisations interprofessionnelles, syndicats, concurrents, communautés locales, organisations non gouvernementales, médias, banques et compagnies d'assurance. Nous avons identifié pour chaque catégorie de parties prenantes les domaines potentiels d'influence mutuels entre le Groupe et la catégorie concernée. Sur cette base, les catégories de parties prenantes ont été classées en fonction de leur importance, et cinq catégories se sont révélées être de très haute importance : les investisseurs, les collaborateurs, les autorités, les fournisseurs directs et les clients. Ces catégories de parties prenantes clés ont été incluses dans l'analyse de l'importance relative cette année.

### Hiérarchisation des sujets concernés et grille d'importance relative

Afin de hiérarchiser les sujets concernés, nous avons évalué leur importance relative en fonction de l'« Influence d'Elis » sur les sujets en question et de leur « Importance pour les parties prenantes ».

En ce qui concerne l'« Influence d'Elis », des experts internes des sujets concernés ont participé à l'évaluation. L'« Influence d'Elis » sur un sujet donné a été basée sur deux facteurs : l'impact d'Elis sur cette question (qu'il soit négatif ou positif, direct ou indirect, à court terme ou à long terme), mesuré sur une échelle allant de 1 à 4, et la marge de manœuvre d'Elis par rapport à ce sujet (la mesure dans laquelle le Groupe peut limiter ou gérer son impact sur ce sujet), elle aussi mesurée sur une échelle allant de 1 à 4. Pour chaque sujet, l'« Influence d'Elis » a été calculée en faisant la moyenne de l'impact et de la marge de manœuvre d'Elis. Mesurée de cette manière, l'« Influence d'Elis » est un indicateur qui montre, du point de vue du Groupe, les sujets prioritaires qui doivent concentrer la majorité des efforts et des ressources.

En ce qui concerne l'« Importance pour les parties prenantes », les directions internes qui collaborent étroitement avec les catégories de parties prenantes clés ont participé à l'évaluation en tant que représentants. Par exemple, la direction des relations avec les investisseurs a été choisie pour représenter la catégorie de parties prenantes « investisseurs ». Nous avons demandé aux représentants de donner à chaque sujet une note sur une échelle allant de 1 à 4, en adoptant le point de vue de la catégorie de parties prenantes qu'ils représentaient. Les notes qu'ils ont données étaient basées sur des informations obtenues via différents canaux, comme le montre le (Tableau XX). Pour chaque sujet, l'« Importance pour les parties prenantes » est calculée en faisant la moyenne des notes données par les différentes catégories de parties prenantes, sur la base d'une note pour chaque catégorie de parties prenantes. Cette année, le recours aux canaux d'information existants a été l'approche privilégiée pour évaluer l'« Importance pour les parties prenantes ».

Exemples de canaux d'information utilisés avec les parties prenantes

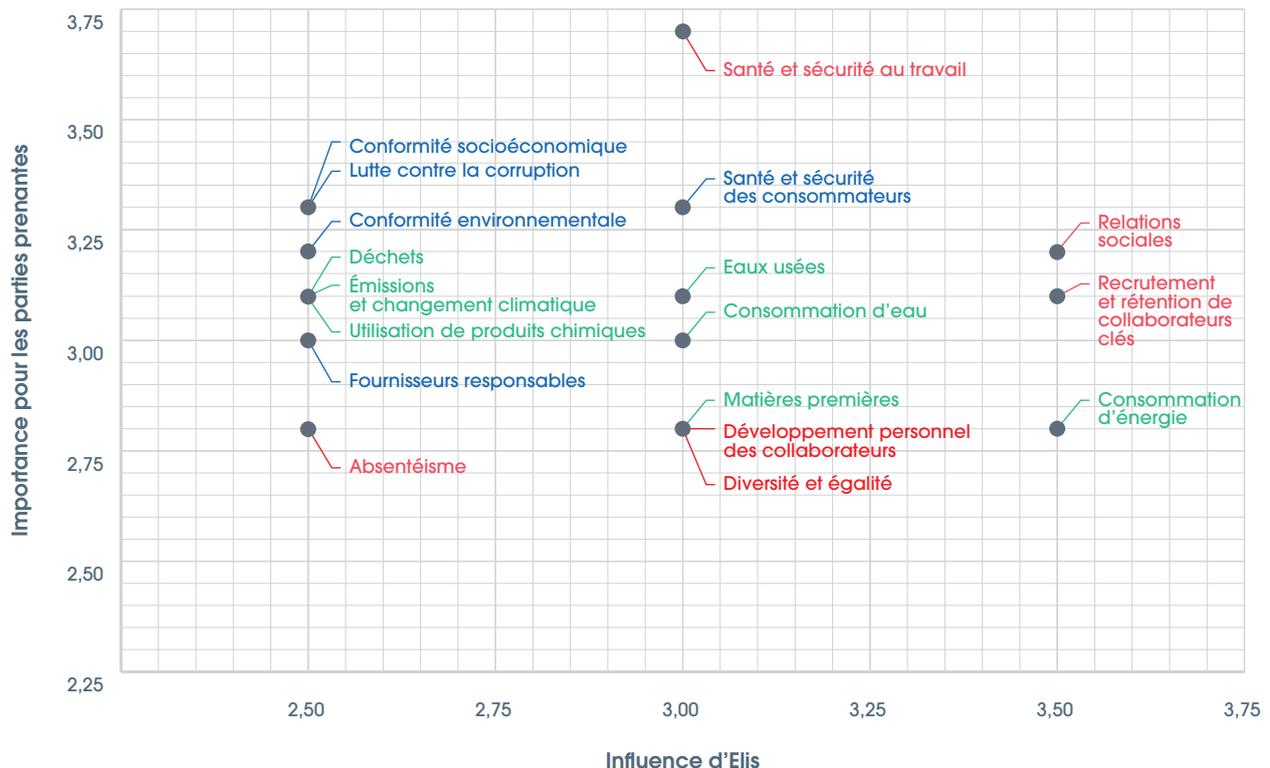
	Collaborateurs	Investisseurs	Fournisseurs directs	Autorités	Clients
E-mail / appel téléphonique / autre feedback	x	x	x	x	x
Sondage par questionnaire	x			x	
Initiative de collaboration	x		x	x	x
Dialogue / consultation	x	x	x	x	x
Visite / audit	x	x	x	x	x
Réseau / conférence / forum	x	x	x	x	x
Veille (stratégique, juridique, réseaux sociaux, etc.)	x	x	x	x	x
Boîte à suggestions	x			x	

Dans le présent rapport, l'accent a été mis sur les sujets identifiés comme étant relativement importants à très importants par les catégories de parties prenantes clés et sur lesquels le Groupe a une influence relativement grande à grande. Ces sujets sont ceux qui

ont obtenu une note supérieure à la moyenne à la fois pour l'« Influence d'Elis » et l'« Importance pour les parties prenantes » ; ils sont présentés dans le schéma ci-dessous.

EXTRAIT DE LA GRILLE D'IMPORTANCE RELATIVE

Sujets importants



- « Oùrir des produits et services de qualité et responsables »
- « Réduire continuellement l'empreinte environnementale de nos activités »
- « Promouvoir le bien-être et le développement de nos collaborateurs »

## 8.3.4 Index du contenu relatif à la GRI

Le document d'enregistrement universel 2019 a été préparé conformément aux normes de la GRI (2016) : option Core (option centrale). Comme ces normes l'exigent, le document d'enregistrement universel contient les informations générales requises pour l'option Core (GRI 102) ainsi que des informations spécifiques (séries GRI 200, 300 et 400) pour les aspects identifiés comme importants pour le Groupe (pour en savoir plus, veuillez consulter la section : Analyse d'importance relative et des parties prenantes).

L'index du contenu relatif à la GRI sert d'outil de navigation pour accéder aux normes de la GRI contenues dans le document et à ce titre, présente tous les renvois pertinents. Lorsque cela s'avère utile, l'index du contenu relatif à la GRI fournit de brèves informations pour permettre de mieux comprendre comment les normes de la GRI sont appliquées au Groupe.

Les principes de reporting (GRI 101 – Bases) ont été soigneusement étudiés en vue de la préparation du présent document. Le respect des délais est assuré par le cycle de reporting annuel suivi par le Groupe. Les principes de contexte du développement durable, de prise en compte des parties prenantes, d'évaluation de l'importance et d'intégrité étaient à la base de l'analyse d'importance relative qui a permis la sélection des sujets à inclure dans le reporting (pour en savoir plus, veuillez consulter la section Analyse de l'importance relative et des parties prenantes). Le chapitre 3 fournit un aperçu facilement compréhensible et nuancé des efforts et de la performance extra-financière du Groupe tout en prenant en compte les risques et les opportunités. Le niveau élevé

d'exactitude, de comparabilité et de fiabilité des informations est assuré par des clarifications appropriées en ce qui concerne la méthodologie et des processus solides de collecte de données. Les directions des domaines concernés (RSE, ressources humaines, qualité, sécurité et environnement, affaires juridiques et supply chain) supervisent le processus de reporting extrafinancier. Ils recueillent chaque année les données extra-financières des sites et des organisations nationales et régionales, leur apportent de l'aide si nécessaire et consolident les données pour le Groupe.

Si vous souhaitez en savoir plus ou si vous avez des questions ou des commentaires sur l'application des normes de la GRI au sein d'Elis, veuillez contacter Didier Lachaud, Directeur des ressources humaines et RSE, par téléphone (+33 (0)1 75 49 94 35) ou par e-mail ([didier.lachaud@elis.com](mailto:didier.lachaud@elis.com)).

La GRI est une organisation internationale indépendante pionnière du reporting environnemental depuis 1997. Elle aide les entreprises et les gouvernements à travers le monde à appréhender leur impact sur des sujets essentiels en matière de développement durable tels que le changement climatique, les droits de l'homme, la gouvernance et le bien-être social et à communiquer sur cette question. Cela les aide à prendre des mesures concrètes générant des bénéfices sociaux, environnementaux et économiques pour tous. Les normes de reporting environnemental de la GRI sont établies à partir des contributions de multiples parties prenantes et ont à cœur de promouvoir l'intérêt général. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Norme de la GRI	Informations requises par la GRI	Page(s)	Commentaires ou omissions
<b>GRI 102 - Informations générales</b>			
<b>Profil organisationnel</b>			
102-1	Nom de l'organisation	0	
102-2	Activités, marques, produits et services	20, 29-36	
102-3	Localisation du siège social	0	
102-4	Localisation des opérations	8-9	
102-5	Propriété et forme juridique	0, 11, 44	
102-6	Marchés desservis	8, 29-36	
102-7	Échelle de l'organisation	4-5, 10-11, 158-160	
102-8	Informations sur les salariés et les autres travailleurs	101, 115-116	L'effectif varie, entre autres, en raison du caractère saisonnier des activités des clients du Groupe. La part de travailleurs intérimaires fluctue légèrement en fonction des périodes de l'année, mais est restée inférieure à 4 % de l'effectif en 2019.
102-9	Chaîne d'approvisionnement	112-113, 128, 139	
102-10	Changements importants apportés à l'organisation et à sa chaîne d'approvisionnement	13, 140	
102-11	Principe ou approche de précaution	98-100, 107-113	
102-12	Initiatives externes	98, 104-106, 110, 117	
102-13	Adhésion à des associations		Elis (entreprise) : Association Française des Entreprises Privées (AFEP), Association pour la Prévention et l'Étude de la Contamination biologique et particulaire (ASPEC), Association Française de l'Industrie des Fontaines à Eau (AFIFAE), Syndicat National des Acteurs du Marché de la Prévention et de la Protection (SYNAMAP), Groupement des Entreprises Industrielles de Textiles (GEIST), European Textile Services Association (ETSA) et Orée. À cette date, il n'existe pas de vue d'ensemble exhaustive des adhésions des filiales d'Elis à des associations.
<b>Stratégie</b>			
102-14	Déclaration du décideur principal	98	
<b>Éthique et intégrité</b>			
102-16	Valeurs, principes, standards et normes de comportement	5, 98, 101	

Norme de la GRI	Informations requises par la GRI	Page(s)	Commentaires ou omissions
<b>Gouvernance</b>			
102-18	Structure de gouvernance	40-41, 99	
<b>Implication des parties prenantes</b>			
102-40	Liste des groupes de parties prenantes	279	
102-41	Conventions collectives	101	
102-42	Identification et sélection des parties prenantes	279	
102-43	Approche pour l'implication des parties prenantes	279-280	
102-44	Sujets clés et préoccupations soulevées	280	
<b>Pratiques de reporting</b>			
102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	100-101, 172-176	Le périmètre du reporting extra-financier diffère légèrement de celui du reporting financier et est défini au chapitre 3.1
102-46	Définition du contenu du rapport et délimitation des sujets	279-281	
102-47	Liste de sujets importants	279-280	
102-48	Corrections d'informations		C'est la première fois que le Groupe applique les normes de la GRI.
102-49	Modifications du reporting		C'est la première fois que le Groupe applique les normes de la GRI.
102-50	Période sous revue		1 <sup>er</sup> janvier 2019 - 31 décembre 2019
102-51	Date du rapport le plus récent		2018
102-52	Cycle de reporting		Annuel
102-53	Point de contact pour les questions concernant le rapport	281	
102-54	Attestations de reporting conformément aux normes de la GRI	281	
102-55	Index du contenu relatif à la GRI	281-284	
102-56	Validation externe	118-119	
<b>INFORMATIONS IMPORTANTES (GRI 200/300/400)</b>			
<b>Engagement RSE 1 : « Offrir des produits et services de qualité et responsables »</b>			
<b>Conformité environnementale (GRI 307)</b>			
103	Approche de gestion	107	
307-1	Non-respect de la législation et de la réglementation environnementales	107	Le Groupe suit en interne les litiges liés à la législation et à la réglementation environnementales. Il rend compte des éventuelles sanctions pécuniaires payées liées à la législation et à la réglementation environnementales (>10 000 USD) ; toute sanction pécuniaire liée aux opérations d'une entreprise avant son acquisition par le Groupe est exclue de cet indicateur.
<b>Conformité socioéconomique (GRI 419)</b>			
103	Approche de gestion	131-138	
419-1	Non-respect de la législation et de la réglementation en matière sociale et économique		En 2019, le Groupe n'a pas subi de sanctions pécuniaires significatives liées à la législation et à la réglementation en matière sociale et économique. Une sanction pécuniaire est considérée comme significative si elle est susceptible d'avoir un impact sur la situation financière de la Société.
<b>Fournisseurs responsables (GRI 308 et 414)</b>			
103	Approche de gestion	22-23,112-113	
308-1 et 414-1	Nouveaux fournisseurs évalués sur la base de critères environnementaux/sociaux	112-113	Le Groupe présente son pourcentage d'achats directs couverts par l'évaluation RSE d'un fournisseur, qui est un indicateur pertinent des efforts du Groupe en faveur d'un approvisionnement responsable pour ses produits et services. Il va réfléchir à l'intégration de la part de nouveaux fournisseurs évalués sur la base de critères environnementaux/sociaux comme indicateur en 2020.
<b>Santé et sécurité des consommateurs (GRI 416)</b>			
103	Approche de gestion	26	

Norme de la GRI	Informations requises par la GRI	Page(s)	Commentaires ou omissions
416-1	Évaluation des impacts en matière de santé et de sécurité des catégories de produits et de services		Conformité avec le règlement REACH pour toutes les catégories de produits (c'est aussi une exigence pour les fournisseurs). Programmes de test systématique des risques pour la santé et la sécurité des consommateurs dans le cas de groupes de produits sensibles, notamment : les produits médicaux, les produits de séchage des mains, les diffuseurs, les équipements de protection individuelle et les boissons.
<b>Lutte contre la corruption (GRI 205)</b>			
103	Approche de gestion	137	
205-2	Communication et formation autour des politiques et des procédures de lutte contre la corruption		Tous les cadres supérieurs du Groupe et des entités nationales confirment leur respect des règles de lutte contre la corruption établies dans le Code éthique. Les principaux fournisseurs de l'entreprise sont informés de la stratégie de lutte contre la corruption du Groupe et s'engagent à suivre cette stratégie.
<b>Engagement RSE 2 : « Réduire continuellement l'empreinte environnementale de nos activités »</b>			
<b>Sélection des matières premières (GRI 301)</b>			
103	Approche de gestion	26	Le Groupe accompagne ses clients dans le domaine de la santé et de la sécurité des consommateurs en leur proposant des services d'ajustement des produits pour permettre leur utilisation en toute sécurité, en diffusant des campagnes d'information sur l'utilisation en toute sécurité des produits et en maintenant un dialogue constant avec les utilisateurs finaux (par exemple dans le secteur de l'hôtellerie-restauration). Dans le segment des équipements de protection individuelle, une commission composée de chefs de production, de responsables qualité et de collaborateurs du service juridique se réunit régulièrement pour traiter toutes les questions de santé ou de sécurité.
301-3	Produits valorisés et leurs matériaux d'emballage		Le Groupe valorise tous ses produits réutilisables et tous ses matériaux d'emballage réutilisables, sauf si spécifiquement demandé par certains clients ou pour des raisons d'hygiène (alimentaire). Le Groupe cherche à tirer parti des emballages réutilisables. Il suit et supervise en interne la durée de vie moyenne de ses produits et cherche à l'améliorer. Par exemple en France, il est estimé que la serviette de table Bistrot est utilisée entre 31 et 45 fois avant d'être jetée, en fonction du site où elle est traitée.
<b>Consommation d'eau (GRI 303)</b>			
103	Approche de gestion	11, 19, 23, 108	
303-1	Prélèvement d'eau par source	108, 114	Le Groupe utilise le terme « consommation d'eau », qui est équivalent au terme « prélèvement d'eau » utilisé dans les normes de la GRI.
<b>Consommation d'énergie (GRI 302)</b>			
103	Approche de gestion	11, 19, 23, 110	
302-1	Consommation d'énergie au sein de l'organisation	110, 114	
<b>Émissions et changement climatique (GRI 305)</b>			
103	Approche de gestion	11, 19, 23	
305-1	Émissions directes de GES (Scope 1)	114	
305-2	Émissions indirectes de GES (Scope 2)	114	
<b>Utilisation de produits chimiques</b>			
103	Approche de gestion	19, 22-23	L'utilisation de produits chimiques est directement liée aux activités de blanchisserie d'Elis, mais est aussi un sujet important dans la chaîne d'approvisionnement textile. Le Groupe s'est fixé pour ambition de standardiser le suivi de l'utilisation de produits lessiviels au niveau du Groupe et de définir un objectif de quantité de produits lessiviels utilisés d'ici 2025. Il encourage par ailleurs des certifications Oeko-Tex pour les textiles qu'il achète.
	Réduction de l'utilisation de produits lessiviels	22-23	
<b>Eaux usées (GRI 306)</b>			
103	Approche de gestion	109	
306-1	Effluents par qualité et destination	114	Les exigences en matière de qualité des effluents sont définies par la réglementation locale, qui varie en fonction de la situation locale.

Norme de la GRI	Informations requises par la GRI	Page(s)	Commentaires ou omissions
<b>Déchets (GRI 306)</b>			
103	Approche de gestion	22-23	
306-2	Déchets par type et par méthode d'élimination	114	Le détail des filières d'élimination des déchets est basé sur des informations transmises par les sous-traitants chargés de la gestion des déchets. Le Groupe suit en interne les filières de récupération des déchets éliminés par les sites.
<b>Engagement RSE 3 : « Promouvoir le bien-être et le développement de nos collaborateurs »</b>			
<b>Recrutement et rétention de collaborateurs clés (GRI 401)</b>			
103	Approche de gestion	104-106	
401-1	Nouvelles embauches et taux de renouvellement des salariés	115	Le Groupe ne recueille pas d'informations sur les départs par genre ou par groupe d'âge.
<b>Diversité et égalité (GRI 405)</b>			
103	Approche de gestion	24-25,105	
405-1	Diversité dans les instances dirigeantes et chez les salariés	40, 44, 48-50,115	
<b>Relations sociales (GRI 402)</b>			
103	Approche de gestion	101-102	
402-1	Délais minimaux de préavis concernant des changements opérationnels		Les délais minimaux de préavis concernant des changements opérationnels sont déterminés sur la base de la réglementation locale et des conventions collectives, le cas échéant. Par ailleurs, sur ce sujet important, le Groupe suit et rend compte d'indicateurs liés à son baromètre social.
<b>Absentéisme (GRI 403)</b>			
103	Approche de gestion	102-103	
403-2	Absentéisme	115	Le Groupe rend également compte du nombre d'absences (rémunérées ou non) durant moins de sept jours, car cela reflète la fréquence des absences et donne un aperçu pertinent du problème pour le Groupe.
<b>Santé et sécurité au travail (GRI 403)</b>			
103	Approche de gestion	25,103-104	
403-2	Types et taux de blessures, maladies professionnelles, arrêts de travail et nombre de décès au travail	116	Le périmètre inclut tous les travailleurs salariés (permanents et non permanents). Aucune information sur les types de blessures n'est disponible actuellement, mais le Groupe réfléchira à l'inclusion de cet indicateur en 2020. Le Groupe rend compte du taux de fréquence des accidents, qui est similaire au taux de blessures défini par la GRI. Il inclut les accidents avec arrêt de travail et les décès et exclut les accidents de trajet. Les arrêts de travail sont comptabilisés à partir de 24 h suivant l'accident et prennent en compte les jours calendaires. Le Groupe rend compte du taux de gravité des accidents, qui est similaire au taux d'arrêts de travail défini par la GRI. Aucune information sur les maladies professionnelles n'est recueillie au sein du Groupe, car ces informations sont sensibles eu égard au RGPD.
<b>Développement personnel des collaborateurs (GRI 404)</b>			
103	Approche de gestion	15, 24-25, 104-106	
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par collaborateur	24, 116	Le Groupe recueille auprès des organisations nationales le nombre total d'heures de formation fournies aux employés permanents et non permanents (pas de ventilation par genre ou par catégorie de collaborateur).

Reproduction interdite. Elis ne peut garantir une similitude parfaite entre la photographie et le produit vendu.  
Photos non contractuelles - Crédits photo : Elis - Le Jacquard Français - Ecolab - Antigel / Alcide Rioche - GettyImages.  
Conception et réalisation du chapitre 1 : Angie.



[www.elis.com](http://www.elis.com)

