



Assemblée Générale Mixte d'Elis

30 juin 2020



Ouverture de l'Assemblée Générale

Thierry Morin
Président du Conseil de Surveillance

Le Directoire



Xavier Martiré

Président du Directoire

Chez Elis depuis 1999
Président du Directoire
depuis 2008



Louis Guyot

*Directeur administratif
et financier*

Chez Elis depuis 2013



Matthieu Lecharny

*Directeur général adjoint
en charge des opérations*

Chez Elis depuis 2009

Le Conseil de Surveillance

71% de membres indépendants

4 femmes / 3 hommes

Age moyen : 54 ans

Taux d'assiduité : 81%



Thierry Morin

Président du Conseil de Surveillance,
membre indépendant



Joy Verlé

Membre du Conseil de Surveillance



Antoine Burel

Membre indépendant
du Conseil de Surveillance



Magali Chessé

Membre du Conseil de Surveillance



Anne-Laure Commault

Membre indépendant
du Conseil de Surveillance



Philippe Delleur

Membre indépendant
du Conseil de Surveillance



Florence Noblot

Membre indépendant
du Conseil de Surveillance



Formalités

Thierry Morin

Président du Conseil de Surveillance

Principaux documents mis à la disposition des actionnaires



Document d'enregistrement universel 2019 incluant le rapport financier annuel 2019



Rapport du Directoire et texte des résolutions



Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise et complément au rapport sur la révision de la politique de rémunération



Rapports des Commissaires aux Comptes



Insertions publiées au BALO les 22 mai 2020 et 8 juin 2020



Avis de convocation publié au journal d'annonces légales le 8 juin 2020



Lettres de convocation adressées aux Commissaires aux Comptes et avis de réception



Liste des actionnaires arrêtée le 16^{ème} jour avant l'Assemblée Générale

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire

- Approbation des comptes 2019
- Affectation du résultat de l'exercice 2019
- Approbation des conventions réglementées
- Nomination de deux nouveaux membres au Conseil de Surveillance
- Approbation de la politique de rémunération 2020 des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance
- Approbation du rapport du Conseil de Surveillance sur les rémunérations
- Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués aux Président et membres du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2019
- Autorisation à donner au Directoire d'intervenir sur les actions de la Société

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Extraordinaire (1/2)



Délégations financières à donner au Directoire en vue d'augmenter le capital social :

- Augmentation du capital par incorporation de réserves, primes, bénéfices et autres sommes pouvant être incorporées au capital
- Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
- Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'une offre publique et privée réservée
- Augmentation de capital en rémunération d'apports (hors le cas d'une offre publique d'échange)
- Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe
- Augmentation de capital réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales étrangères de la Société au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce dont le siège social est situé hors de France, et hors plan d'épargne Groupe

Ordre du jour de l'Assemblée Générale Extraordinaire (2/2)



Autorisation à donner au Directoire en vue de procéder à des attributions d'actions de performance



Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues



Modifications à apporter aux statuts de la Société

A circular inset image showing a financial market display with a candlestick chart and various numerical values in green and red, such as '+0.6', '0.00', and '-1.68'.

Programme



Point sur l'activité 2019



Présentation des éléments financiers 2019



Responsabilités RSE



Point sur la crise sanitaire



Présentation des travaux des Comités du Conseil de Surveillance



Présentation des rapports des Commissaires aux Comptes



Session de questions / réponses



Présentation des résultats du vote des résolutions



Point sur l'activité 2019

Xavier Martiré
Président du Directoire

Très bons résultats 2019



Une performance financière solide

- Chiffre d'affaires en croissance de +4,7%
- Croissance organique solide à +3,3%
- Marge d'EBITDA solide à 31,5%*
- Résultat net courant en croissance de +16%*
- Flux de trésorerie disponible de 186m€, en hausse de +21%*



Des améliorations opérationnelles importantes

- Bonne dynamique commerciale
- Négociations de prix menées avec succès
- Amélioration du taux de rétention des clients dans toutes les géographies
- Gains de productivité additionnels dans toutes les géographies



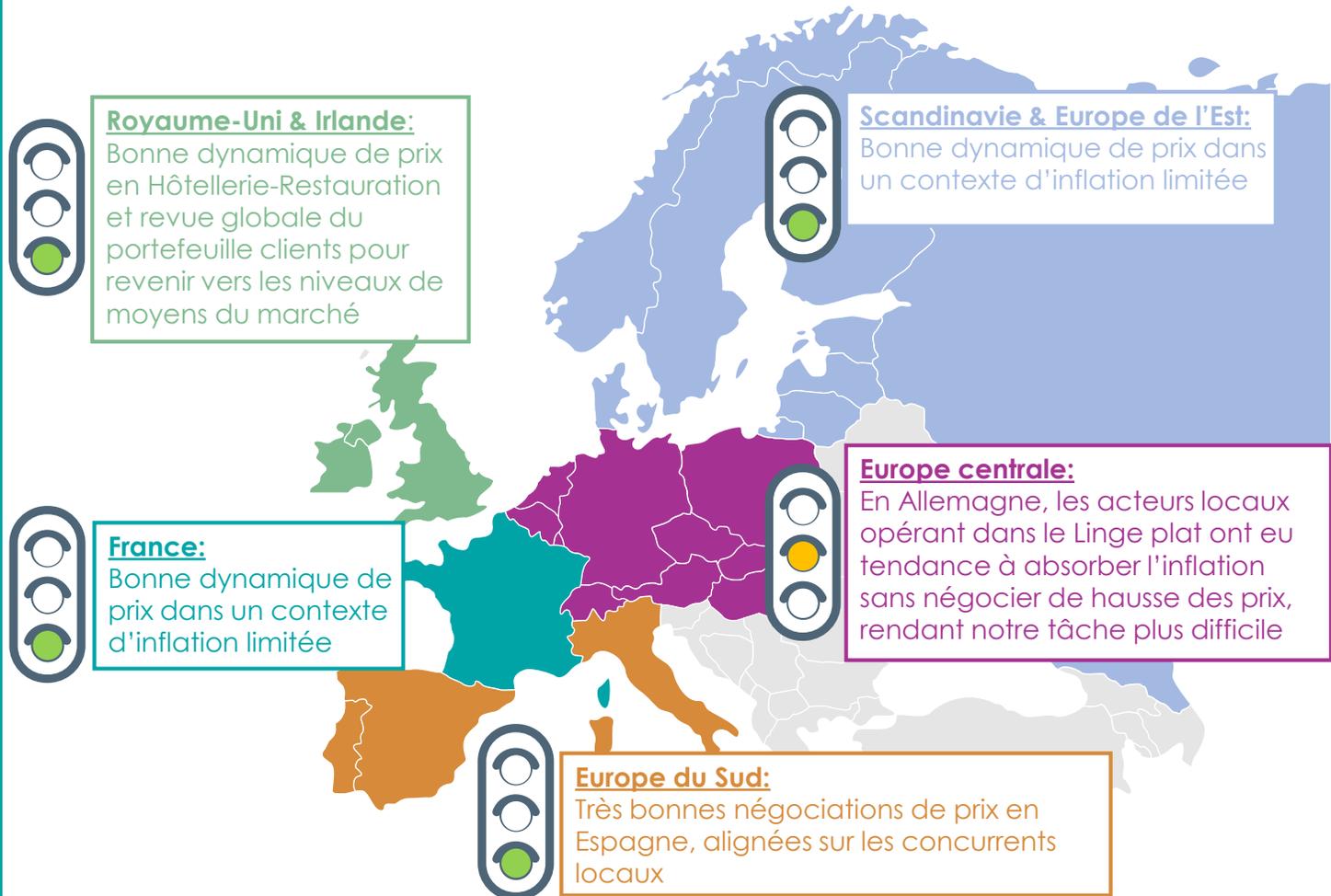
L'intégration de Berendsen et le plan d'investissement associé sont terminés

- Le programme d'investissements en lien avec Berendsen est désormais complètement en place
- Amélioration des indicateurs opérationnels au Royaume-Uni

* Frozen GAAP (excluant l'impact IFRS 16)

En prenant en compte l'impact IFRS 16, la marge d'EBITDA augmente de +210pb vs 2018, le résultat net courant est en hausse de +14% vs 2018 et le Free cash flow augmente de +61% vs 2018

Confirmation de la capacité à augmenter les prix dans un contexte de forte inflation



La position d'Elis a permis de bonnes négociations de prix tout au long de l'année

- Une **part de marché forte** combinée à de **bonnes relations commerciales** ont été des facteurs déterminants dans les négociations de prix
- **Résultat positif** dans la plupart des pays, à l'exception de l'Allemagne

Le plan d'investissements relatif à Berendsen a été déployé selon le budget et le calendrier annoncés



c. 330m€

investis sur la période 2017-2019



7 nouvelles usines

dont **3** au Royaume-Uni

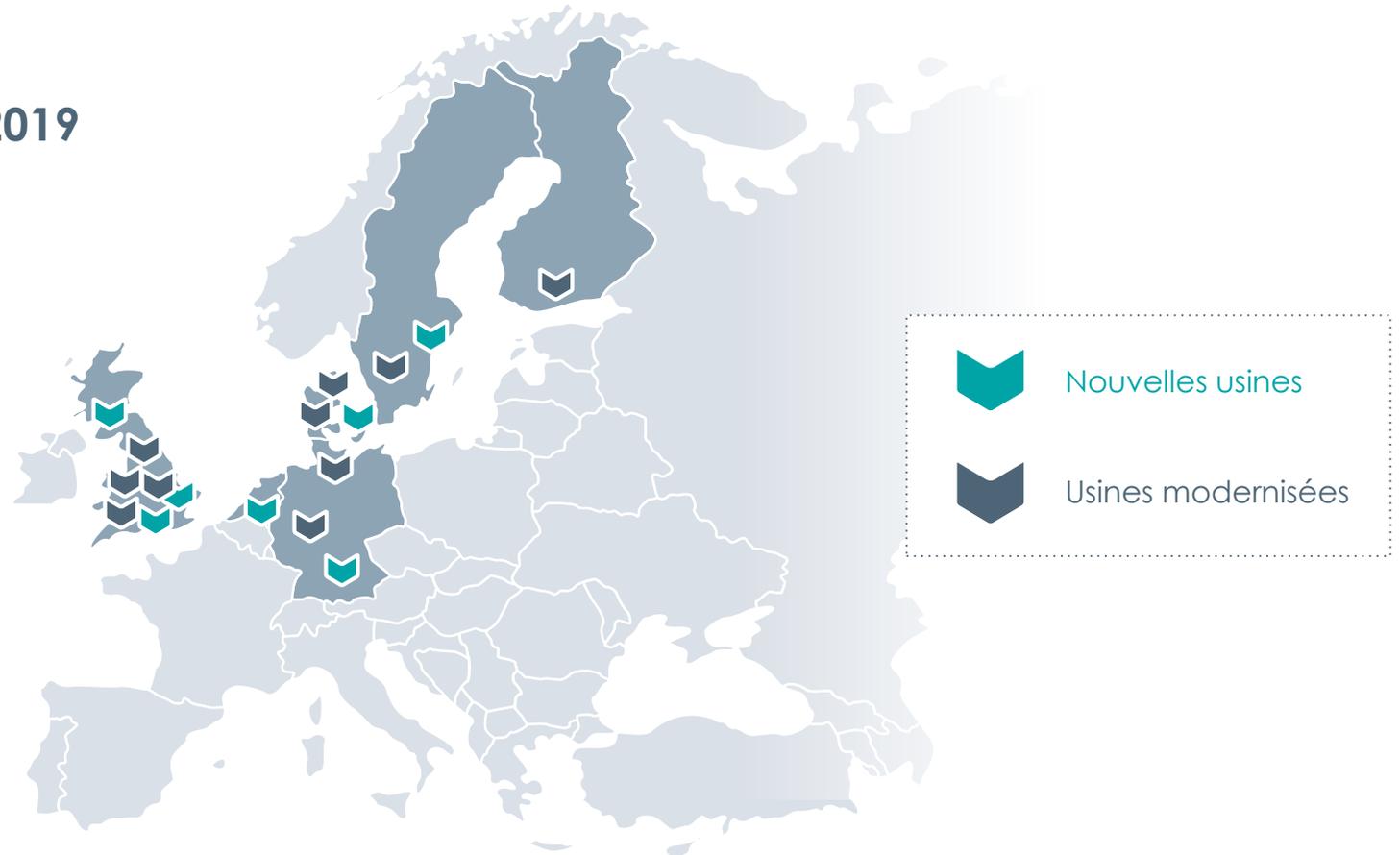


10 usines modernisées

dont **4** au Royaume-Uni

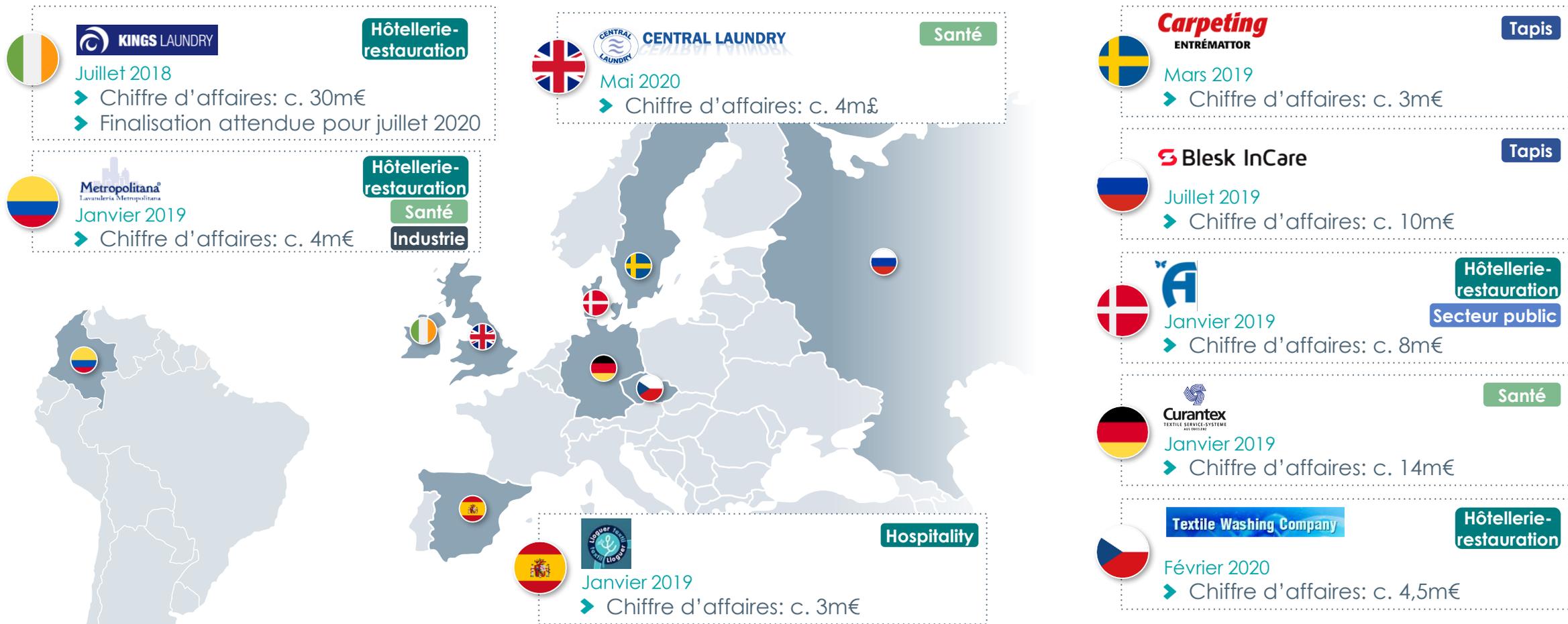


+ c. 75m€ relatifs à la maintenance et la productivité



Les actifs du périmètre Berendsen sont désormais alignés avec les standards d'Elis

6 acquisitions réalisées en 2019 et 2 acquisitions finalisées en 2020 à date



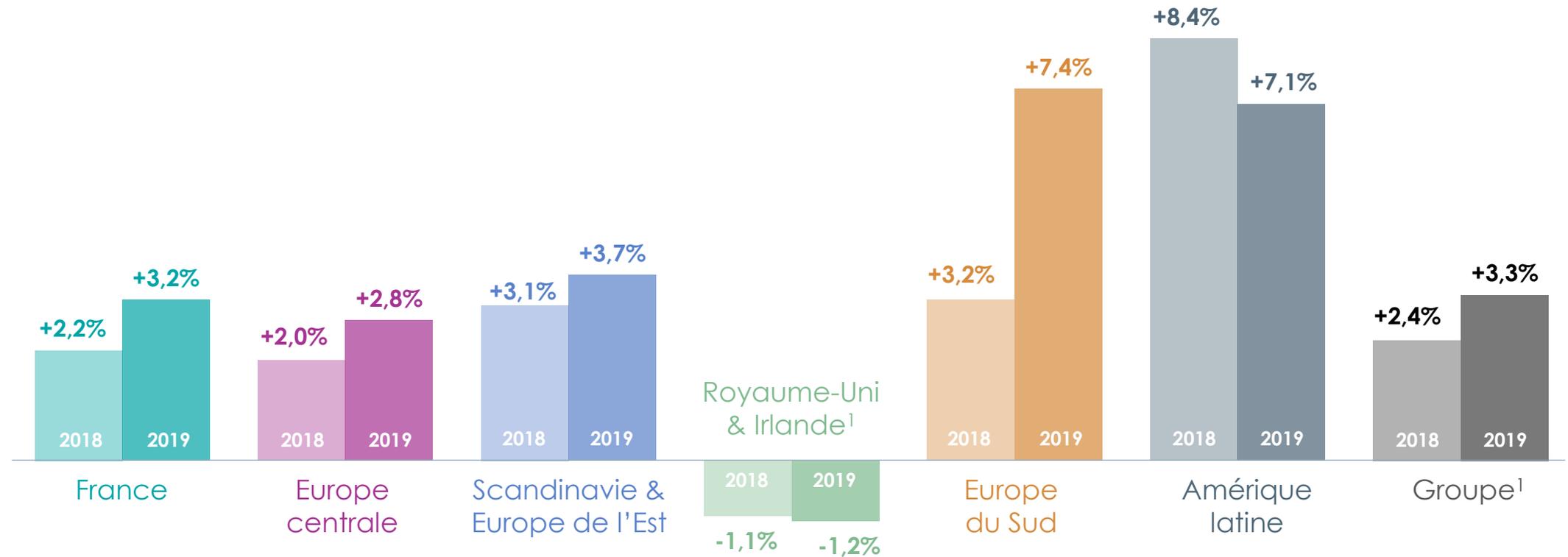


Éléments financiers 2019

Louis Guyot
Directeur Financier

Croissance organique tirée par l'effet prix et la bonne dynamique commerciale

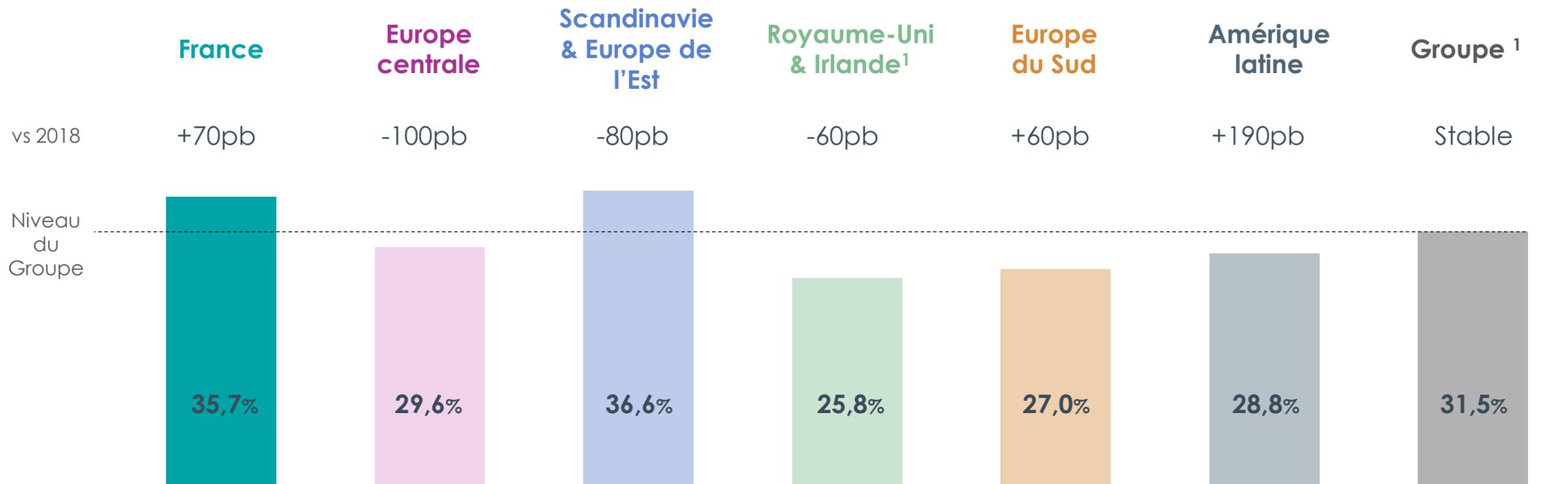
Croissance organique 2019 vs 2018



¹ Excluant l'activité de Clinical Solutions en 2019 et 2018 (Royaume-Uni et Irlande seulement)

Marge d'EBITDA stable malgré une forte inflation et un mix produits négatif dans certaines zones géographiques

Marges d'EBITDA (2019 vs 2018, excluant l'impact IFRS 16)



¹ Excluant l'activité de Clinical Solutions en 2019 et 2018 (Royaume-Uni & Irlande seulement)

Résultat net courant en hausse de +16% excluant IFRS 16

(En m€)	2019	Dont IFRS 16	2018	% variation
Chiffre d'affaires	3 281,8	-	3 133,3	+4,7%
EBITDA	1 103,0	+70,3	985,6	+11,9%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>33,6%</i>	<i>+210pb</i>	<i>31,5%</i>	<i>+210pb</i>
EBIT	454,9	+3,7	426,4	+6,7%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>13,9%</i>	<i>+10pb</i>	<i>13,6%</i>	<i>+30pb</i>
Résultat opérationnel courant	442,1	-	407,5	+8,5%
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(88,3)	-	(112,5)	
Autres produits et charges opérationnels	(18,5)	-	(49,8)	
Résultat opérationnel	335,3	-	245,2	+36,7%
Résultat financier	(150,0)	(9,6)	(110,5)	
Charge d'impôt	(47,6)	+1,7	(51,7)	
Résultat des activités poursuivies	137,7	(4,2)	83,0	+65,9%
Résultat net consolidé	141,9	(4,2)	81,8	+73,4%
Résultat net courant	256,1	(4,2)	224,3	+14,2%
Résultat net courant excluant IFRS 16	260,3	-	224,3	+16,0%

➤ **Amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises moindres** en 2019 en raison de la fin de l'amortissement de **PPA* de l'acquisition d'Eurazeo en 2007** partiellement compensé par le démarrage de l'amortissement de PPA* de **Lavebras et Berendsen**

➤ Inclut les **coûts de transactions** relatifs aux acquisitions et cessions

➤ **Des coûts de restructuration en baisse** en 2019 car la plupart des **ajustements de personnel de Berendsen ont été réalisés en 2017 et 2018**

➤ Le résultat financier avec:

- Les intérêts financiers de la dette pour c. 60m€
- Les one-off relatifs aux refinancements 2019 pour 45m€
- L'amortissement des frais d'émission des emprunts antérieurs pour c. 12m€
- Les intérêts notionnels de l'OCEANE pour 9m€
- c. 10m€ d'intérêts sur les contrats de location relatifs à la norme IFRS 16

PPA: Purchase Price Allocation ; Réévaluation des actifs corporels et incorporels



Amélioration de la génération de trésorerie disponible

(En m€)	2019	Dont IFRS 16	2018
EBITDA	1 103,0	+70,3	985,6
Eléments exceptionnels et variation de provisions	(24,4)		(35,5)
Coûts de transaction relatifs aux acquisitions et cessions	(10,2)		(4,4)
Autre	(0,6)		-
Flux de trésorerie avant intérêts financiers nets et impôts	1 067,8		945,7
Investissements nets (linge + industriel)	(660,3)		(644,3)
Variation de BFR	26,9		(15,8)
Coût de la dette	(110,7)	(8,9)	(55,2)
Impôt payé	(76,2)		(76,7)
Flux de trésorerie disponible	247,5	61,4	153,7
Paiements de passifs locatifs - principal	(73,3)	(61,4)	(3,0)
Acquisitions de filiales, Nettes de la trésorerie acquise	(83,2)		(62,2)
Variation provenant des filiales (gain ou perte de contrôle)	(15,1)		(12,7)
Autres flux liés aux opérations de financement	(20,0)		(26,4)
Encaissements liés cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	30,0		1,0
Dividendes payés	(81,2)		(81,1)
Augmentation de capital, actions propres, reclassement des contrats locatifs de financier à dettes	29,0	22,9	1,5
Autre	(48,0)		(41,8)
Variation de dette nette	(14,4)	22,9	(71,1)

➤ **Investissements correspondants à 20,1% du chiffre d'affaires**
(incluant le chiffre d'affaires de Clinical Solutions)

➤ **Amélioration du BFR** grâce à la très bonne collecte auprès des clients en fin d'année et à un *one-off* relatif au changement de règle sur le CICE pour c. 15m€

➤ **Impact du refinancement de la dette** : c. 30m€ de non récurrent dont c. 24m€ de débouclage de swaps

➤ **Ratio de Dette Nette/EBITDA à 3,2x** au 31/12/2019



Nos responsabilités

Xavier Martiré
Président du Directoire

Notre impact sur la société : nos engagements



Prendre les responsabilités de notre **impact sur la société** à travers des produits et des services responsables

Une chaîne logistique responsable

95% de nos fournisseurs font l'objet d'une évaluation RSE

Une activité éthique

100% de nos collaborateurs aux postes exposés sont sensibilisés et formés aux sujets anti-fraude et corruption

Soutien éducatif

Tripler le budget de la Fondation Elis d'ici 2025

Notre empreinte environnementale : nos engagements



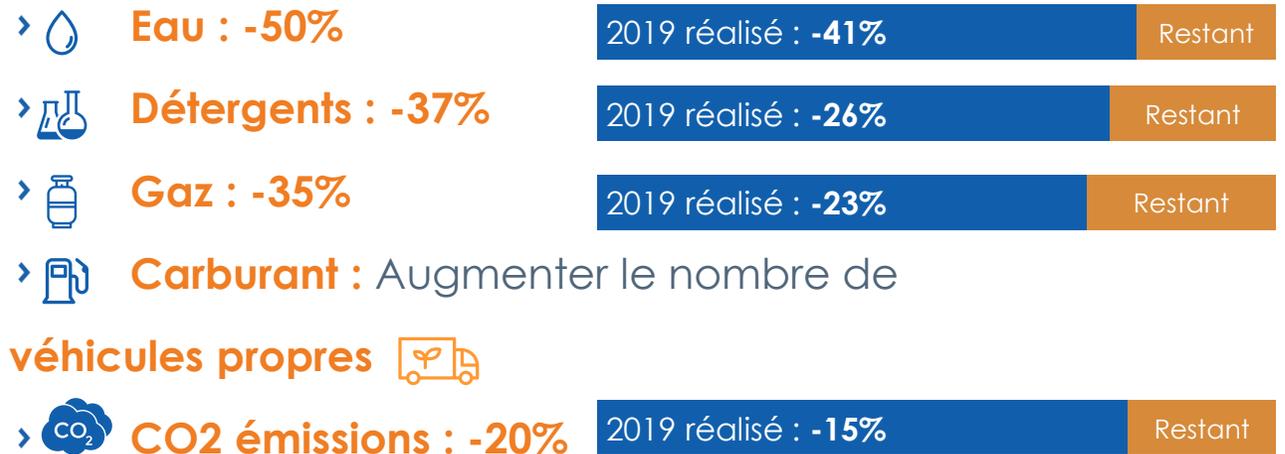
Réduire l'empreinte
environnementale de
notre activité

Réduire, réutiliser et recycler

80% des tissus sont recyclés

Identification de nouvelles méthodes de recyclage : isolation acoustique, recyclage pour l'industrie de fibre carbone

L'objectif de consommation 2010-2025 en avance



Le bien-être de nos collaborateurs : nos engagements d'ici 2025



Dynamiser le **bien-être** et la **croissance** de nos collaborateurs

Sécurité

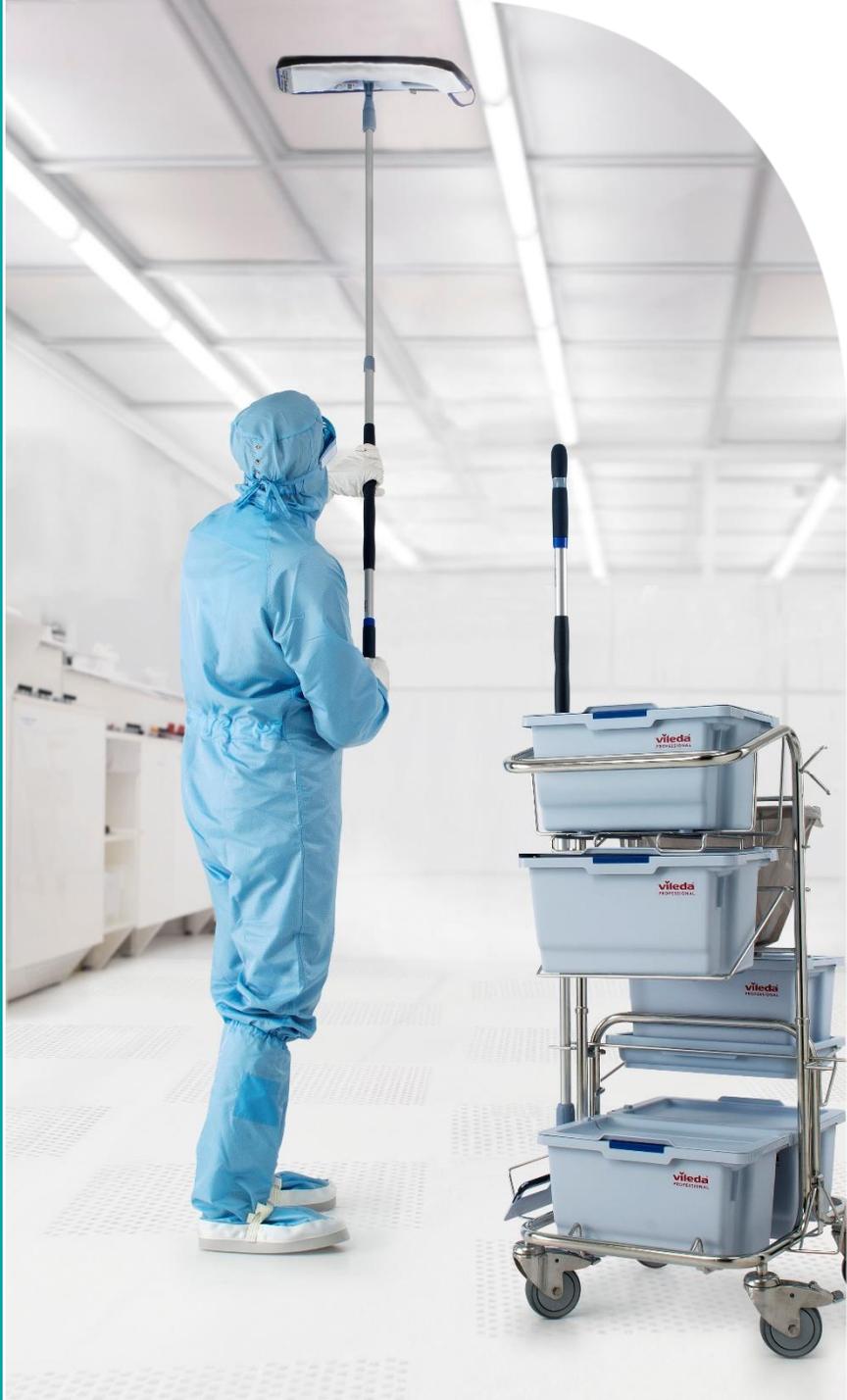
Diminution de 50% du temps perdu causé par des accidents
(base 2019)

Croissance personnelle et professionnelle

- › **Chevrons** déployés dans tous les pays opérationnels Elis
- › Améliorer la rétention des compétences par le **développement des talents**

Diversité

40% de femmes occupant les postes de management de manière permanente



Point sur la crise sanitaire

Xavier Martiré
Président du Directoire

La crise sanitaire du Covid-19 a fortement pesé sur la croissance organique du 1^{er} trimestre 2020

Croissance organique en baisse de 1,8% au 1^{er} trimestre, avec -12,4% en mars

- Fort impact des mesures de confinement mises en place dans plusieurs pays européens
- Le segment Hôtellerie-restauration est le plus touché, avec la France et l'Espagne les pays les plus exposés
- Industrie et Commerces & Services significativement en baisse malgré une bonne résilience dans les pays nordiques
- Activité stable en Santé

Mise en place rapide de mesures opérationnelles drastiques visant à préserver les marges et la trésorerie

- Fermeture temporaire de c. 100 usines à travers le Groupe
- Recours massif au chômage partiel dans les usines et dans les sièges pour palier la baisse d'activité de nos clients
- Revue du plan d'investissements 2020 avec l'annulation de tous les projets relatifs à des augmentations de capacité
- Génération de free cash-flow positive en Mars et en Avril

Obtention d'un waiver (réaménagement) du test de covenant au 30 juin 2020 et liquidité renforcée

- Environ 1,1 md€ de liquidités disponibles
- Succès du placement de 125m€ de billets de trésorerie (0,58%, maturité avril 2021)
- Aucune échéance avant 2023
- Annulation du dividende au titre de 2019 et suspension temporaire des acquisitions

Nos marchés sont tous touchés, à des niveaux différents

Chiffre d'affaires 2019	Evolution moyenne du chiffre d'affaires pendant la période de confinement	Principaux pays contributeurs	Commentaires
 Industrie 29% du total	c. -10%		Impact matériel dans l'industrie automobile Bonne résilience de l'industrie pharmaceutique, agro-alimentaire, de l'énergie, des services municipaux, traitements de l'eau
 Hôtellerie- Restauration 27% du total	c. -90%		La plupart des clients hôteliers ou restaurateurs sont restés fermés, hormis quelques rares exceptions et la réouverture demeure progressive
 Santé 26% du total	c. -10%		Des gains d'activité qui sont compensés par la reprogrammation des interventions non-urgentes en hôpital pour libérer de la place pour les patients Covid-19
 Commerces & Services 18% du total	c. -25%		Tous les commerces non essentiels sont restés fermés dans la plupart des pays et sont en train de rouvrir progressivement suivant les pays

Elis se mobilise face à la crise pour protéger ses collaborateurs et soutenir toutes les parties prenantes

Priorité absolue : la protection de nos collaborateurs



- **Mise en place de télétravail** dès que cela est possible
- **Mesures sanitaires** mises en place pour assurer la sécurité des collaborateurs dans les usines et dans les sièges du Groupe (fourniture de masques, gel hydroalcoolique, communication sur les gestes barrières etc.)

Accompagner les parties prenantes



- **Accompagner nos clients** en leur garantissant la continuité de nos services avec la même qualité
- **Respecter nos engagements envers nos fournisseurs**, notamment en respectant les échéances de paiements

Contribuer au bon fonctionnement de la chaîne sanitaire



- **Dépannage des hôpitaux en pénurie de draps + hôtels réquisitionnés pour les patients**
- **Fabrication de masque pour les collaborateurs du Groupe**

Prise de mesures opérationnelles immédiates afin de préserver la marge et la trésorerie du Groupe



➤ Fermetures temporaires d'usines

- ✓ c. 100 usines fermées à travers le monde, reflétant la baisse d'activité de nos clients



➤ Des ajustements d'effectifs à travers le Groupe

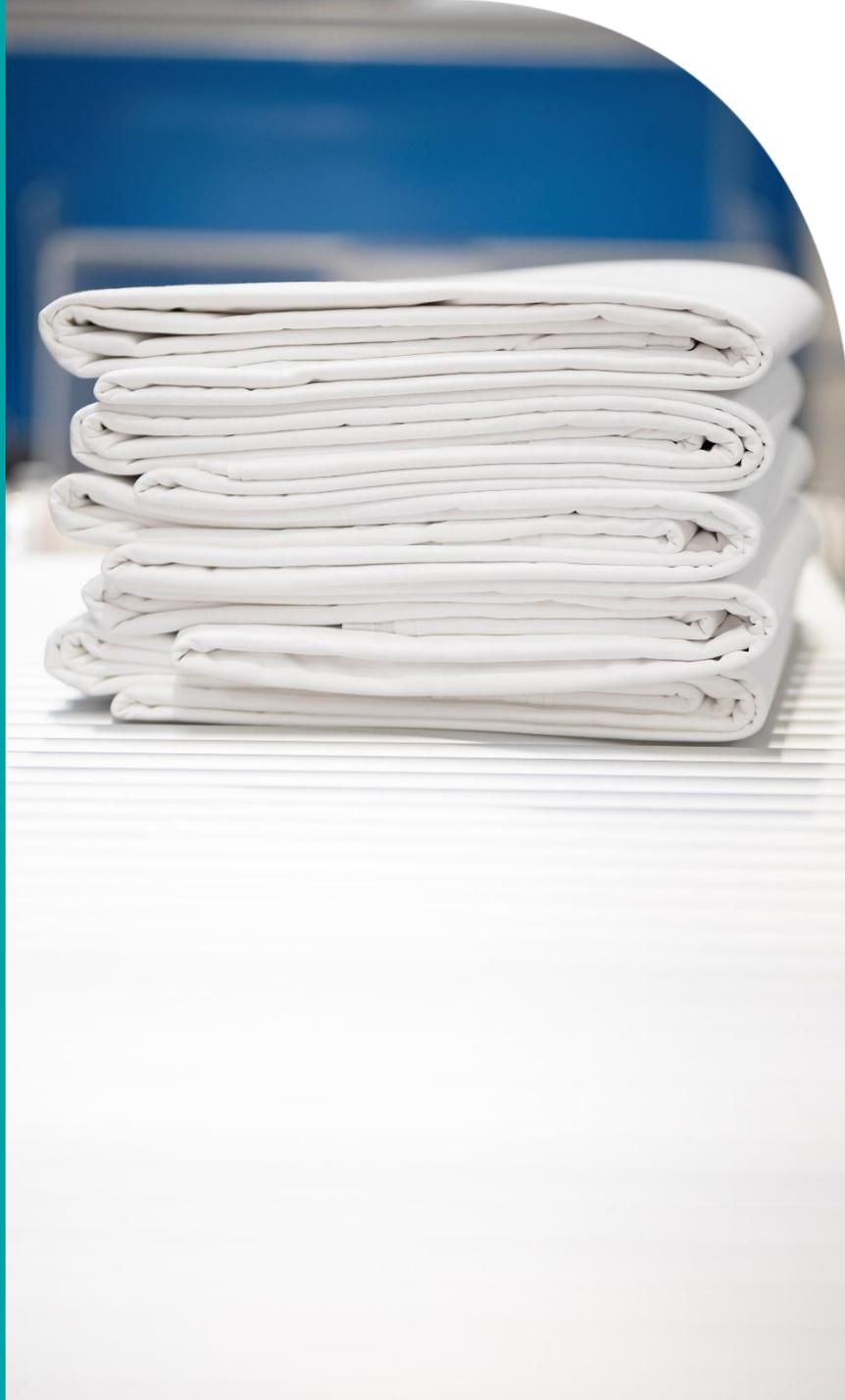
- ✓ Au niveau de l'usine, pour ajuster la capacité de production au volume traité
- ✓ Au niveau des sièges de chaque pays, reflétant le ralentissement de l'économie (principalement les équipes marketing et commerciales)

Elis a mis à profit les différentes mesures annoncées par les gouvernements, notamment en France et en Espagne



➤ Réduction des investissements 2020

- ✓ Annulation de tous les projets industriels qui ont pour but d'accroître la capacité de production, sans effet report sur les années à venir
- ✓ Diminution significative des investissements en linge (un ralentissement de l'activité est synonyme d'une rotation du linge inférieure)



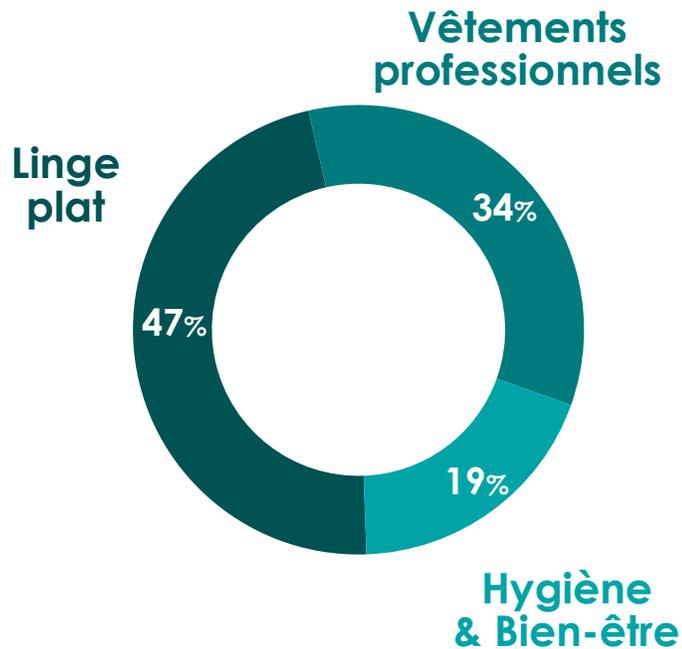
La résilience d'Elis

Xavier Martiré
Président du Directoire

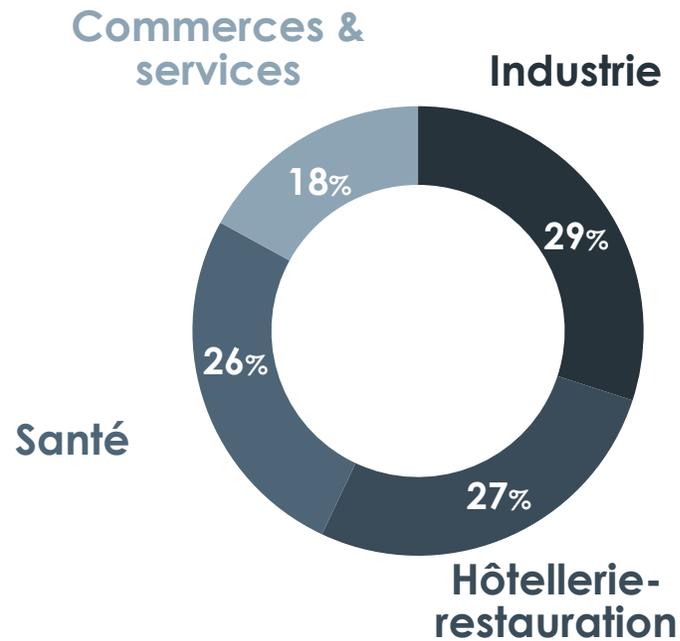
Un mix-produits, clients et géographique très diversifié

Chiffre d'affaires 2019

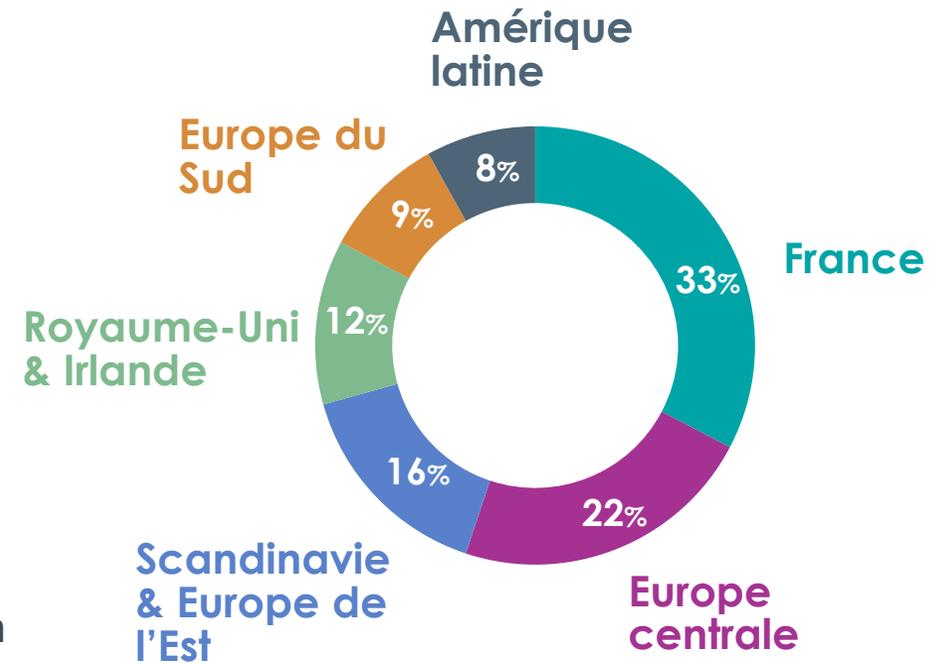
Par activité



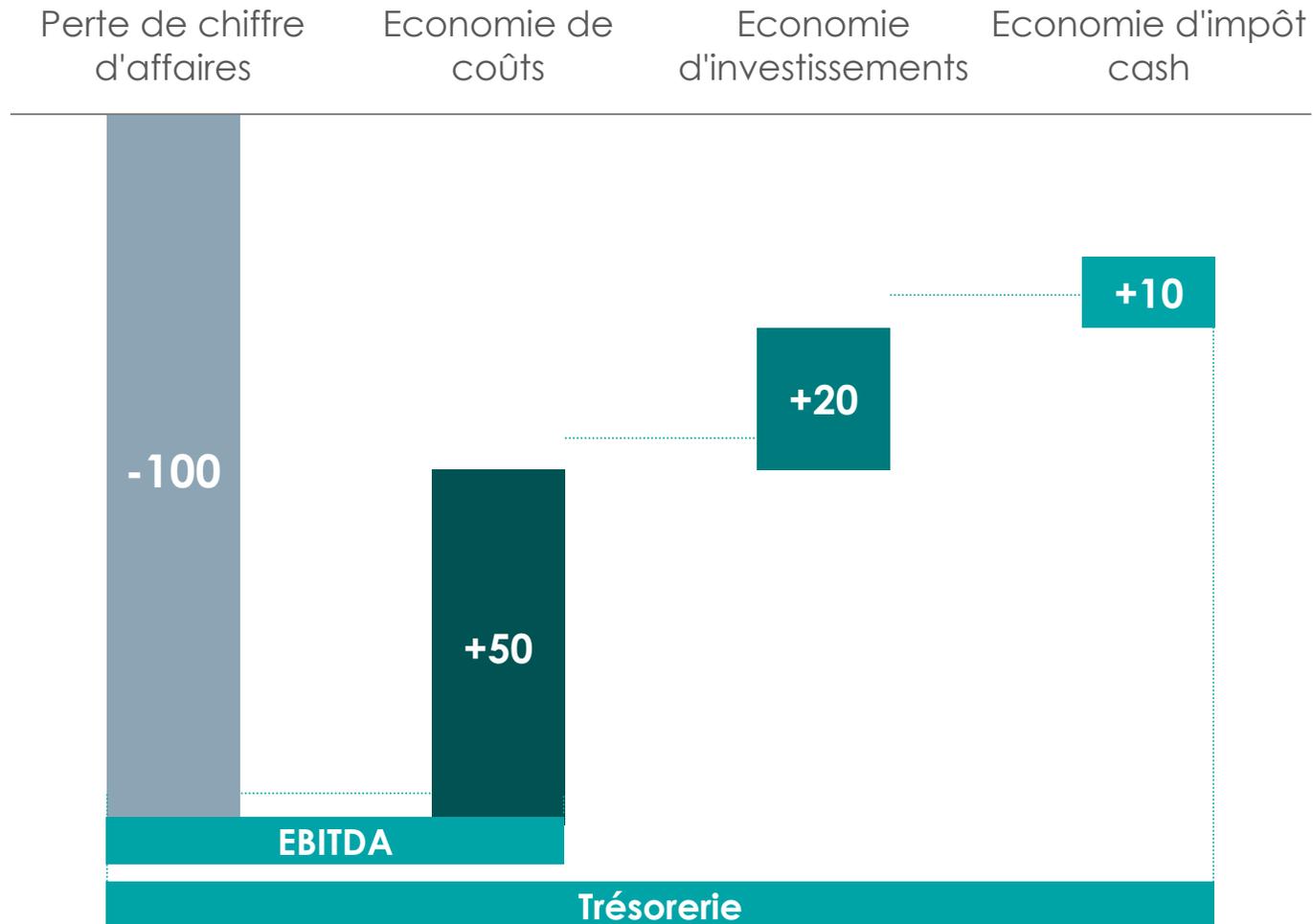
Par marché final



Par zone géographique



Nos actions devraient permettre de limiter l'impact sur la marge d'EBITDA et sur la génération de trésorerie en 2020

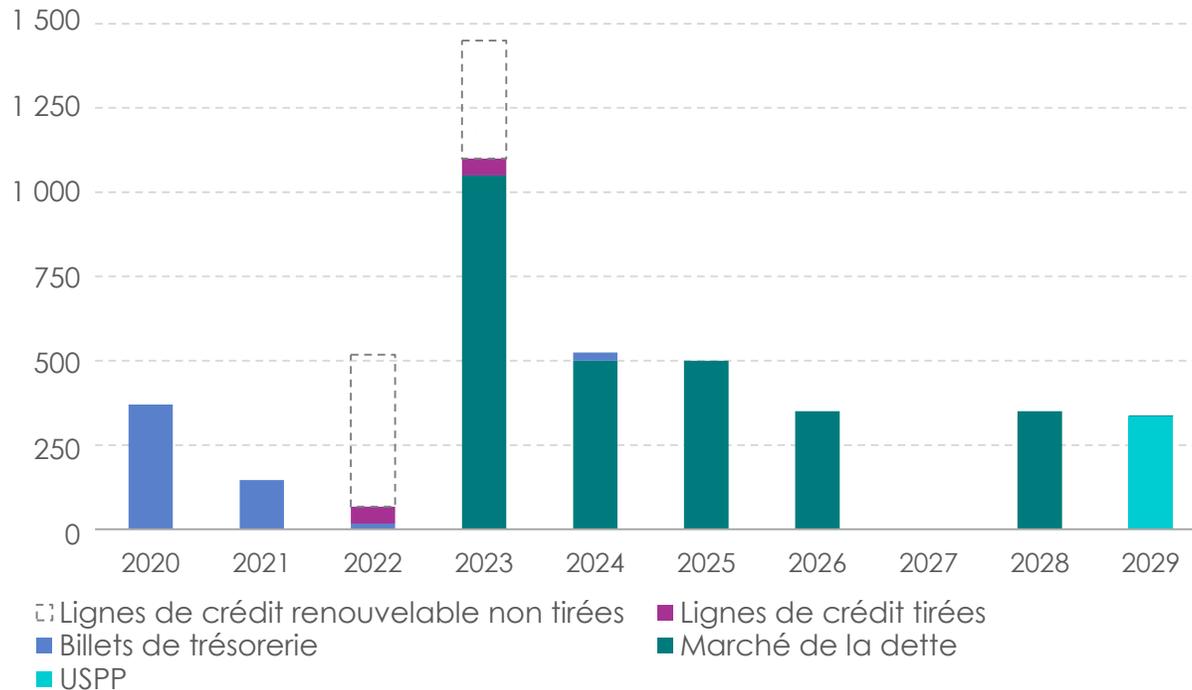


Base 100

➔ Le Groupe s'attend, pour chaque euro de perte de chiffre d'affaires, à perdre environ 50 centimes sur l'EBITDA et à économiser environ 20 centimes sur l'investissement et 10 centimes sur l'impôt

Une structure de dette diversifiée et un bilan flexible avec c. 1,1 md€ de liquidités disponibles

Maturités



Des mesures pour améliorer la liquidité du Groupe :

- **Proposition de distribution de 0,39€/action** au titre de l'exercice 2019 **retirée** des résolutions soumises à l'Assemblée Générale
- **Bonne maîtrise de la trésorerie du Groupe** avec une attention particulière portée sur la collecte de trésorerie dans l'ensemble de nos pays

Obtention d'un réaménagement (*waiver*) du test de covenant bancaire au 30 juin 2020, 31 décembre 2020 et 30 juin 2021



Comité d'Audit

Antoine Burel
Président du Comité d'Audit

Organisation et activité du Comité d'audit en 2019

Membres du comité d'audit

- **Antoine Burel**
Président et membre indépendant
- **Thierry Morin**
Membre indépendant
- **Magali Chessé**

Evolution de la composition en 2019 :

- Antoine Burel a été nommé en qualité de Président du comité d'audit en février 2019

4 RÉUNIONS

TAUX DE PARTICIPATION : 100%

Activité 2019

Travaux relatifs au contrôle interne :

- Suivi de l'activité de l'audit interne et du plan d'audit 2019 – Suivi de l'avancée des plans d'actions
- Revue des principaux risques du Groupe (cartographie des risques)
- Revue du dispositif du Groupe en matière de lutte contre la corruption et en matière de protection contre la cybercriminalité
- Revue du dispositif du Groupe sur la protection des données personnelles (RGPD)

Travaux relatifs à la revue des états financiers :

- Revue des comptes annuels 2018 et des comptes semestriels 2019



Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

Florence Noblot
Présidente du Comité des Nominations,
des Rémunérations et de la
Gouvernance

Organisation et activité du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance en 2019

Membres du Comité des Nominations et des Rémunérations

- **Florence Noblot**
Présidente et membre indépendant
- **Thierry Morin**
Membre indépendant
- **Joy Verlé**

Evolution de la composition en 2019 :

- Marc Frappier a démissionné de ses fonctions en juillet 2019
- Joy Verlé a été nommée en qualité de nouveau membre en octobre 2019

4 RÉUNIONS
TAUX DE PARTICIPATION : 92%

Activité 2019

Gouvernance

- Recommandations sur la composition des instances dirigeantes
- Recherche et sélection des nouveaux membres du Conseil de Surveillance
- Évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance
- Travaux sur le plan de succession des dirigeants,

Rémunérations

- Étude et émission de recommandations sur la politique de rémunération des instances dirigeantes d'Elis
- Analyse de la performance des objectifs liés à la rémunération variable annuelle
- Examen des modalités d'attribution d'actions de performance et de la réalisation des conditions de performance liées à l'acquisition des actions

Nomination de Fabrice Barthélemy (5^{ème} résolution)

Fabrice Barthélemy (nationalité française, 52 ans)

➤ **Principale activité** : Président du Directoire de Tarkett

➤ Fabrice Barthélemy a rejoint le Groupe Tarkett en 2008 en tant que Directeur Financier et membre du Directoire. En 2017, il devient Président de Tarkett Europe, Moyen Orient Afrique (EMEA) & Amérique latine. Depuis 2018, il est Président du Directoire de Tarkett

Fabrice Barthélemy 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 Electroniques et Systèmes de Liaison puis des activités Systèmes d'Essuyage

➤ Fabrice Barthélemy est diplômé de l'ESCP Europe

Nomination proposée pour 4 années (Article 17 des statuts de la Société)

Nomination d'Amy Flikerski (6^{ème} résolution)

Amy Flikerski (nationalité canadienne, 40 ans)

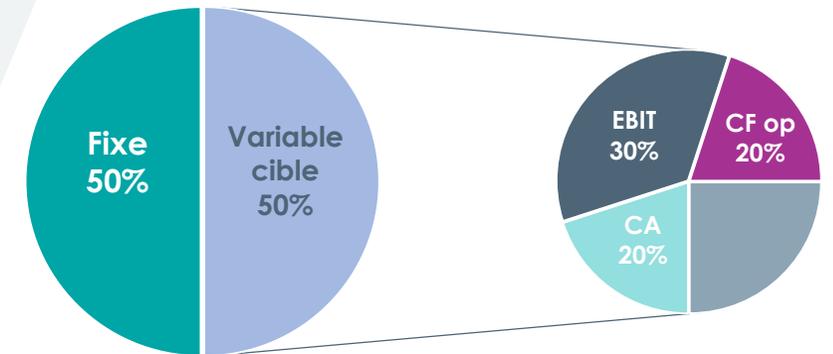
- **Principale activité** : gestionnaire d'un portefeuille au sein de CPP Investments
- Amy Flikerski a rejoint CPP Investments en 2012. Elle a notamment participé à la recherche et à la sélection de gestionnaires, principalement axée sur les stratégies d'actions mondiales
Avant de rejoindre CPP Investments, 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. Durant son parcours professionnel, elle a travaillé aux États-Unis, au Brésil, au Canada, à Hong Kong et au Royaume-Uni
- Amy Flikerski est diplômée en économie de la Brown University et est titulaire d'une maîtrise en gestion des entreprises à Harvard Business School

Nomination proposée pour 4 années (Article 17 des statuts de la Société)

Rappel de la politique de rémunération du Président du Directoire pour 2019

Approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 mai 2019 (14^{ème} résolution) qui repose sur les éléments suivants :

- **Rémunération fixe** : 800 000 € (mise à niveau en 2018)
- **Rémunération variable sur objectifs** : 100% de la rémunération fixe (cible), plafonnée à 170% de la rémunération fixe en cas de surperformance des indicateurs financiers :
 - **Indicateurs financiers** : 70% de la rémunération fixe pouvant aller jusqu'à 140% en cas de surperformance
 - **Indicateurs non financiers** : 30% maximum de la rémunération fixe fondés sur des critères stratégiques, managériaux et RSE appréciés de manière **qualitative** et **quantitative**
- Possibilité de verser une **rémunération exceptionnelle** dans certaines circonstances
- Rémunération long terme prenant la forme d'attribution **d'actions de performance**
- **Avantage en nature** : voiture
- **Dispositif de départ** : engagement de non concurrence et indemnité en cas de départ contraint (limité à 24 mois de rémunération fixe + variable) reconduit le 18 mai 2018 par les actionnaires (6^{ème} résolution)
- Absence de régime de retraite
- Absence de jetons de présence



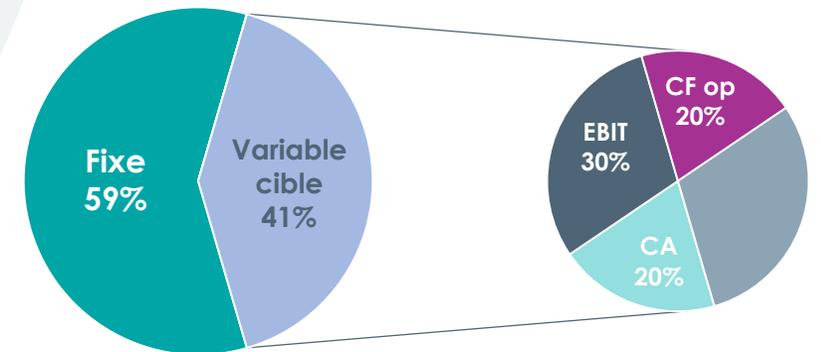
Indicateurs financiers : 70% (pouvant aller jusqu'à 140%)

Indicateurs non financiers (stratégiques, managériaux et RSE) : 30% maximum

Rappel de la politique de rémunération des autres membres du Directoire pour 2019

Approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2019 (15^{ème} résolution) qui repose sur les éléments suivants :

- **Rémunération fixe :**
 - **Louis Guyot** : 400 000 € (mise à niveau en 2018)
 - **Mathieu Lecharny** : 300 000 € (mise à niveau en 2018)
- **Rémunération variable sur objectifs** : 70% de la rémunération fixe (cible), plafonnée à 119% de la rémunération fixe en cas de surperformance des indicateurs financiers :
 - **Indicateurs financiers** : 49% de la rémunération fixe pouvant aller jusqu'à 98% en cas de surperformance
 - **Indicateurs non financiers** : 21% maximum de la rémunération fixe fondés sur des critères stratégiques, managériaux et RSE appréciés de manière **qualitative** et **quantitative**
- Possibilité de verser une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances
- Rémunération long terme prenant la forme d'attribution **d'actions de performance**
- **Avantage en nature** : voiture
- **Dispositif de départ** : engagement de non concurrence et indemnité en cas de départ contraint (limité à 24 mois de rémunération fixe + variable) reconduit le 18 mai 2018 par les actionnaires (7^{ème} et 8^{ème} résolutions)
- Absence de régime de retraite
- Absence de jetons de présence



Indicateurs financiers : 49% (pouvant aller jusqu'à 98%)

Indicateurs non financiers (stratégiques, managériaux et RSE) : 21% maximum

Rémunération du Président du Directoire pour 2019 (13^{ème} résolution)



Les éléments de rémunération du Président du Directoire sont conformes à la politique de rémunération pour 2019 adoptée par l'Assemblée Générale du 23 mai 2019 (14^{ème} résolution)



Éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou versés au titre de l'exercice 2019 soumis à l'approbation des actionnaires (Article L.225-100-III du Code de commerce)
Le versement des éléments de la rémunération variable est soumis à l'approbation de ces éléments par les actionnaires

- Rémunération fixe : 800 000 € (inchangée depuis 2018)
- Rémunération variable : 1 194 380€ (149,29% de la rémunération fixe)
- Avantage en nature (véhicule) : 7 301 €
- Éléments de rémunération long terme : attribution de 116 580 actions de performance (0,052% du capital social au 31/12/2019) disponibles à l'issue d'une période de 3 années dont l'acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices

Aucune autre rémunération ou avantage

Rémunération des autres membres du Directoire pour 2019 (14^{ème} et 15^{ème} résolution)



Les éléments de rémunération des membres du Directoire pour 2019 sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2019 (15^{ème} résolution)



Éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels attribués ou versés au titre de l'exercice 2019 soumis à l'approbation des actionnaires (Article L.225-100-III du Code de commerce)

Le versement des éléments de la rémunération variable est soumis à l'approbation de ces éléments par les actionnaires

Louis Guyot

- Rémunération fixe : 400 000 € (inchangée depuis 2018)
- Rémunération variable : 415 513€ (103,87% de la rémunération fixe)
- Éléments de rémunération long terme : attribution de 45 337 actions de performance (0,020% du capital social au 31/12/2019) disponibles à l'issue d'une période de 3 années dont l'acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices
- Avantage en nature (véhicule) : 2 469 €
- Participation : 4 702 €

Aucune autre rémunération ou avantage

Mathieu Lecharny

- Rémunération fixe : 300 000 € (inchangée depuis 2018)
- Rémunération variable : 317 935 € (105,97% de la rémunération fixe)
- Éléments de rémunération long terme : attribution de 32 383 actions de performance (0,014% du capital social au 31/12/2019) disponibles à l'issue d'une période de 3 années dont l'acquisition est soumise à des conditions de performance appréciées sur plusieurs exercices
- Avantage en nature (véhicule) : 2 917 €
- Participation : 4 702 €

Aucune autre rémunération ou avantage

Rappel de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance pour 2019

Approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2019 (12^{ème} résolution) qui repose sur les éléments suivants :

- **Rémunération au titre des fonctions de Président du Conseil de surveillance**
 - Part fixe : 36 000 €
 - Part variable assise sur le taux d'assiduité aux réunions du Conseil de Surveillance
 - 3 600 € pour toute participation effective à une réunion du Conseil
 - 1 800 € pour toute participation effective à une réunion du Conseil tenue par conférence téléphonique

- **Rémunération au titre des fonctions exercées au sein des comités du Conseil de Surveillance**
 - 2 000 € pour toute participation effective à une réunion du comité
 - 1 000 € pour toute participation effective à une réunion du comité tenue par conférence téléphonique

Rémunération du Président du Conseil de Surveillance pour 2019 (12^{ème} résolution)

- Les éléments de rémunération du Président du Conseil de Surveillance pour 2019 sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2019 (12^{ème} résolution)
- Eléments soumis à l'approbation des actionnaires (Article L.225-100-III du Code de commerce)
- Jetons de présence
 - Part fixe : 36 000 € *
 - Part variable : 25 200€ (taux d'assiduité : 100%) *
 - Rémunération au titre des fonctions de membre des comités : 16 000 € (taux d'assiduité : 100%)

Aucune autre rémunération ou avantage

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

Politique de rémunération 2020 du Président et des membres du Directoire (9^{ème} et 10^{ème} résolutions)



Stabilité de la structure de la rémunération composée d'une rémunération monétaire annuelle comportant une part fixe et une part variable et d'une rémunération en titres (actions de performance)



Baisse temporaire de la rémunération fixe mensuelle (avril à juin 2020) du Président et des membres du Directoire dans le contexte du Covid-19
Maintien du quantum, des indicateurs économiques et de la pondération des indicateurs financiers et non financiers pour le calcul de la part variable 2020

- Rémunération fixe du Président du Directoire : 750 000 €
- Rémunération fixe de Louis Guyot, membre du Directoire : 390 000 €
- Rémunération fixe de Matthieu Lecharny, membre du Directoire : 292 500 €
- Rémunération variable du Président du Directoire : cible 100% (maximum 170 %) de la rémunération fixe
- Rémunération variable des membres du Directoire : cible 70% (maximum 119 %) de la rémunération fixe



Attribution d'actions de performance dans la limite de 1,25 fois la rémunération annuelle (fixe + variable maximal)
Acquisition soumise à des conditions de performance exigeantes, transparentes, quantifiées et vérifiables mesurées sur une période de 3 ans minimum et disponibles à l'issue d'une période de 3 ans à compter de l'attribution avec une obligation de conservation pendant la durée des fonctions de mandataire social



Maintien du dispositif de départ dans les conditions identiques à 2019 (indemnités de cessation de fonctions soumises à des conditions de performance et engagement de non concurrence) – Plafond global : 24 mois de rémunération fixe et variable (incluant les indemnités de rupture du contrat de travail)



Avantage en nature : véhicule

Politique de rémunération 2020 des membres du Conseil de Surveillance et de son Président (7^{ème} et 8^{ème} résolutions)



Reconduction à l'identique en 2020 de la politique de rémunération 2019
Enveloppe globale : 600 000 € (AGO 18 mai 2018)
Montant total de la rémunération versée en 2019 : 319 600 €

Conseil de Surveillance

- **Part fixe annuelle (Président) :** 36 000 € *
- **Part fixe annuelle (membre) :** 18 000 € *
- **Part variable :** 3 600 € * pour toute participation à une réunion ramenée à 1 800 € pour les réunions tenues par conférence téléphonique

Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, le Président et les membres du Conseil de Surveillance ont renoncé à leur rémunération au titre de leur participation aux travaux et aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités organisées pendant la période du confinement (17 mars – 11 mai 2020)

Comités spécialisés

(Comité d'audit et Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance)

- **Part variable (Président) :** 3 000 € * pour toute participation à une réunion ramenée à 1 500 € * pour toute participation à une réunion tenue par conférence téléphonique
- **Part variable (membre) :** 2 000 € * pour toute participation à une réunion ramenée à 1 000 € * pour toute participation à une réunion tenue par conférence téléphonique

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



Résumé des rapports des Commissaires aux comptes

Bruno Tesnière
Associé PricewaterhouseCoopers
Audit

Rapports sur les comptes sociaux et consolidés (émis le 3 mars 2020)

	Comptes consolidés 2019	Comptes sociaux 2019
Références	Pages 231 à 233 du Document d'enregistrement universel 2019	Pages 252 à 254 du Document d'enregistrement universel 2019
Objet de notre mission	Certification 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 patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation	Certification 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, de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice
Points clés de l'audit	Evaluation des écarts d'acquisition Litiges et passifs éventuels	Evaluation des titres de participation, des créances
Vérifications spécifiques	Aucune observation sur les informations données dans le rapport de gestion du Groupe	Aucune observation sur le rapport de gestion, sur les informations relatives au gouvernement d'entreprise et sur les avantages et engagements envers les mandataires sociaux
Opinion	Certification des comptes consolidés sans réserve, avec une observation technique sur l'incidence de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23	Certification des comptes sociaux sans réserve ni observation

Rapport spécial sur les conventions réglementées (émis le 3 mars 2020)



Nouvelles conventions

- Convention de prêt intra-groupe entre la Société et MAJ (avance initialement effectuée dans le cadre de la convention de compte-courant existant entre ces deux sociétés)
- Convention de prêt intra-groupe de refinancement entre la Société et MAJ (conclue dans le cadre du refinancement de la Société au moyen du produit de l'émission d'Obligations USPP réalisée par Elis en avril 2019)
- Poursuite de conventions déjà approuvées au cours d'exercices antérieurs par l'Assemblée Générale

Pages 255 à 257
du document d'enregistrement universel 2019

Rapports spéciaux (émis le 19 mai 2020)



Rapports spéciaux relatifs aux opérations portant sur le capital social à réaliser par le directoire sur délégation de l'Assemblée générale

- Délégation de compétence au directoire pour augmenter le capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription **(18^{ème} à 22^{ème} résolutions et 26^{ème} résolution)**
- Délégation de compétence au directoire pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apport **(23^{ème} résolution)**
- Délégation de compétence au directoire pour décider d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées et adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe **(24^{ème} résolution)** et de salariés de filiales étrangères de la Société dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés **(25^{ème} résolution)**
- Autorisation à donner au directoire pour procéder à des attributions d'actions de gratuites de la Société au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe tels que définis par la loi **(27^{ème} résolution)**
- Délégation de pouvoir au directoire pour réduire le capital social par annulation d'actions **(28^{ème} résolution)**

Aucune observation des commissaires aux comptes sur les informations fournies dans le rapport du directoire

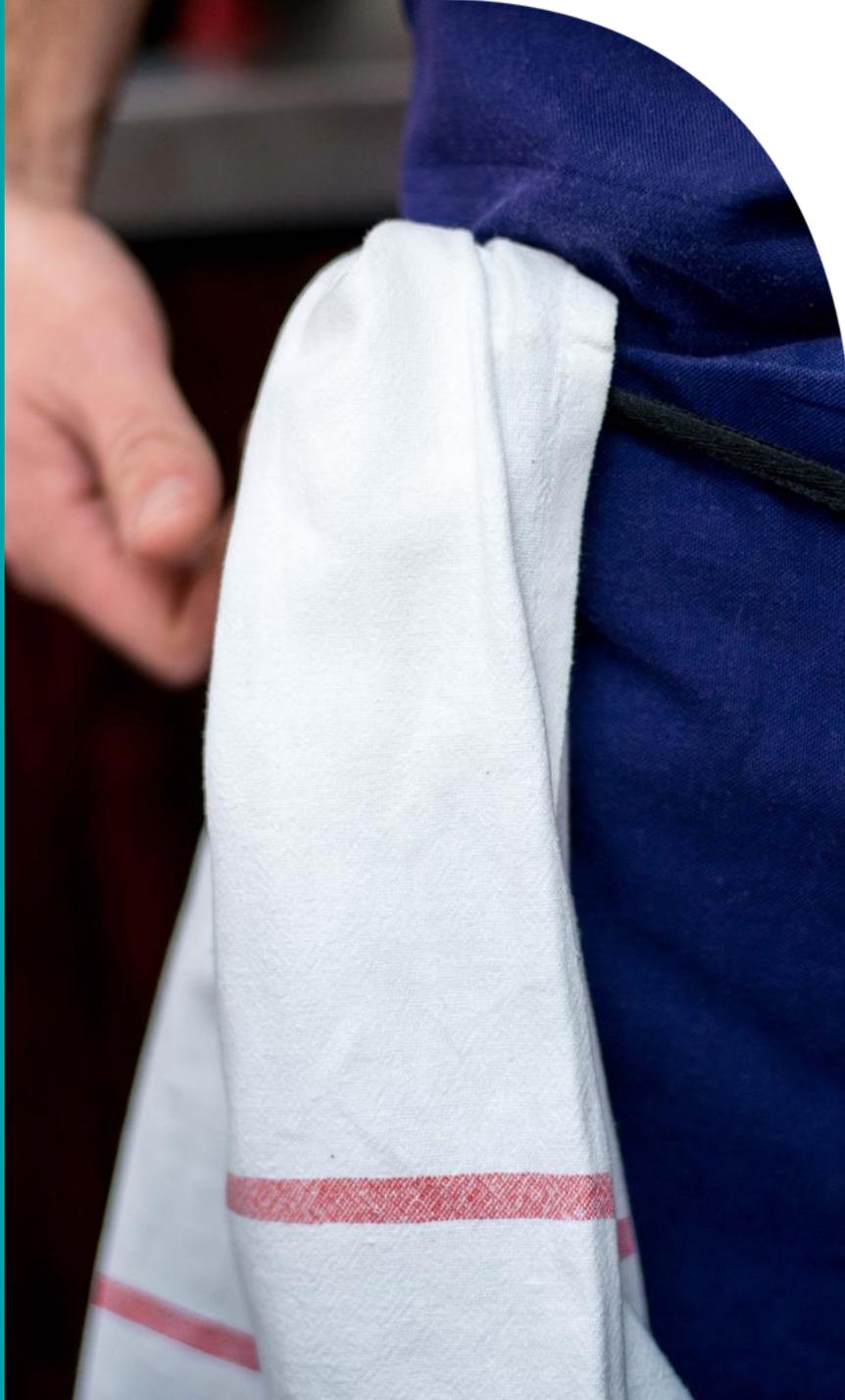


Questions/réponses



Résolutions soumises à l'Assemblée Générale des Actionnaires

Barthélémy Morin
Directeur Juridique



Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1^{ère} résolution



Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Résolution adoptée à hauteur de 99,996%

2^{ème} résolution



Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Résolution adoptée à hauteur de 99,996%

3^{ème} résolution



Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019

Résolution adoptée à hauteur de 99,994%

4^{ème} résolution



Approbation des conventions réglementées visées aux articles L.225-86 et suivants du Code de commerce (Rapport spécial des commissaires aux comptes (pages 255 à 257 du document d'enregistrement universel 2019))

Résolution adoptée à hauteur de 99,996%

5^{ème} résolution



Nomination de Fabrice Barthélemy en qualité de membre au Conseil de Surveillance

Résolution adoptée à hauteur de 99,996%

6^{ème} résolution



Nomination d'Amy Flikerski en qualité de membre du Conseil de Surveillance

Résolution adoptée à hauteur de 99,493%

7^{ème} résolution



Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance pour 2020

Résolution adoptée à hauteur de 99,972%

8^{ème} résolution



Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance pour 2020

Résolution adoptée à hauteur de 99,972%

9^{ème} résolution



Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire pour 2020

Résolution adoptée à hauteur de 92,260%

10^{ème} résolution



Approbation de la politique de rémunération des membres du directoire pour 2020

Résolution adoptée à hauteur de 92,376%

11^{ème} résolution



Approbation des informations mentionnées dans le rapport sur les rémunérations
(Article L,225-37-3 I du Code de commerce)

Résolution adoptée à hauteur de 97,080%

12^{ème} 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

Résolution adoptée à hauteur de 99,972%

13^{ème} 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

Résolution adoptée à hauteur de 94,993%

14^{ème} 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

Résolution adoptée à hauteur de 99,100%

15^{ème} 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

Résolution adoptée à hauteur de 99,157%

16^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Résolution adoptée à hauteur de 97,978%



Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

17^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire d'augmenter le capital social de la Société par incorporation de réserves, primes, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation est permise

Résolution adoptée à hauteur de 99,975%

18^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société

Résolution adoptée à hauteur de 97,494%

19^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange, à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières, donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social de la Société avec faculté de souscription des actionnaires par priorité

Résolution adoptée à hauteur de 97,460%

20^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social 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

Résolution adoptée à hauteur de 92,980%

21^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, à l'effet de fixer le prix d'émission dans la limite de 10% du capital social

Résolution adoptée à hauteur de 93,439%

22^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre d'actions, de titres ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite de 15% de l'émission initiale

Résolution adoptée à hauteur de 93,367%

23^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ou de valeurs mobilières visant à rémunérer des apports en nature consentis à la Société (hors cas d'une offre publique d'échange)

Résolution adoptée à hauteur de 94,711%

24^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire d'augmenter le capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe

Résolution adoptée à hauteur de 93,732%

25^{ème} résolution



Délégation de compétence à donner au Directoire d'augmenter le capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés et/ou de mandataires sociaux de filiales étrangères de la Société, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

Résolution adoptée à hauteur de 93,733%

26^{ème} résolution



Limitations globales du montant des émissions effectuées en vertu des 18^{ème} à 23^{ème} résolutions

Résolution adoptée à hauteur de 99,169%

27^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de performance au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux

Résolution adoptée à hauteur de 90,378%

28^{ème} résolution



Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues

Résolution adoptée à hauteur de 98,585%

29^{ème} résolution



Modification statutaire : Article 17 « Composition du Conseil de Surveillance »

Résolution adoptée à hauteur de 99,760%

30^{ème} résolution



Modification statutaire : Article 19 « Délibérations du Conseil de Surveillance »

Résolution adoptée à hauteur de 99,760%

31^{ème} résolution



Modification statutaire : Article 21 « Rémunération des membres du Conseil de Surveillance »

Résolution adoptée à hauteur de 99,759%

32^{ème} résolution



Pouvoirs pour formalités

Résolution adoptée à hauteur de 99,996%



Clôture de l'Assemblée Générale

Thierry Morin

Président du Conseil de Surveillance



We empower your day

