

20
21

Avis de Convocation

Assemblée générale mixte
du 20 mai 2021 à 15 heures

Au siège social de la Société
5, boulevard Louis Loucheur
92210 Saint-Cloud



Avis de Convocation 2021

Assemblée générale mixte du 20 mai 2021 à 15 heures

Au siège social de la Société
5, boulevard Louis Loucheur
92210 Saint-Cloud

L'avis préalable de réunion à l'assemblée générale mixte prévu par l'article R. 225-73 du Code de commerce a été publié au Bulletin des annonces légales obligatoires du **12 avril 2021**.

L'avis de convocation a été publié au Bulletin des annonces légales obligatoires du **3 mai 2021**.

Les documents et renseignements relatifs à cette assemblée générale sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, et les informations visées à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société www.elis.com/groupe/rerelations-investisseurs/information-reglementee (catégorie Assemblées générales)

Le document d'enregistrement universel 2020 est également accessible à cette même adresse et vous sera communiqué sur simple demande.

Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'assemblée générale sur le site internet de la Société : www.elis.com/rerelations-investisseurs/information-reglementee (catégorie Assemblées générales).

Nous restons à votre disposition pour de plus amples informations.

Elis

Relations investisseurs
5, boulevard Louis Loucheur
92210 Saint-Cloud - France
Tél. : + 33 1 75 49 93 93
Fax. : + 33 1 75 49 98 01
Courriel : actionnaires@elis.com

Sommaire

Message du Président du directoire	1
Ordre du jour de l'assemblée générale	2
Elis en 2020	4
Observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire prévu à l'article L. 225-100 du Code de commerce et sur les comptes de l'exercice 2020	24
Gouvernance	25
Rémunération des mandataires sociaux	26
Complément au rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	65
Renseignements concernant les membres du conseil de surveillance	67
Rapport du directoire et résolutions	70
Tableau des délégations financières	86
Comment participer à l'assemblée générale	89
Demande d'envoi de documents et de renseignements	95
Opter pour l'e-convocation	97

Message du Président du directoire

Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

J'ai le plaisir de vous convier à l'assemblée générale mixte des actionnaires de la société Elis qui se tiendra le **jeudi 20 mai 2021 à 15 heures** sous la présidence de Monsieur Thierry Morin, Président du conseil de surveillance.

Comme l'an dernier, les restrictions et préconisations sanitaires mises en place au niveau national nous conduisent à tenir notre assemblée à huis clos (sans la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y participer), avec une retransmission sur internet pour vous permettre d'y assister à distance.

Notre assemblée sera l'occasion de revenir sur l'année 2020, où Elis a démontré la robustesse de son modèle : dans un environnement marqué par la pandémie de Covid-19 et en dépit d'une baisse de chiffre d'affaires de 14,5 %, le Groupe a amélioré sa marge d'EBITDA et a généré un free cash-flow record, réduisant ainsi son endettement net de plus de 90 millions d'euros. Cette performance démontre à nouveau la pertinence de la stratégie du Groupe : sa diversification géographique, la grande variété de ses clients et la richesse de son portefeuille de produits ont permis de limiter les effets de la crise sur ses résultats financiers.

Dès le début de la crise, le Groupe a fait de la santé de ses employés l'une de ses principales priorités et je tiens à remercier chaleureusement les collaborateurs du Groupe qui, tout au long de l'année 2020, ont poursuivi leur travail avec passion et dévouement. Grâce à eux, nous avons pu continuer de fournir un service irréprochable à nos clients dans nos 28 pays, notamment à des organisations de santé publique comme le NHS au Royaume-Uni ou l'AP-HP en France, contribuant ainsi à l'effort mondial pour endiguer la pandémie.

De nombreuses incertitudes pèsent évidemment sur l'année 2021, qui pourront avoir un impact important sur le secteur de l'Hôtellerie-Restauration : efficacité des campagnes vaccinales, apparition de nouveaux variants, reprise des déplacements internationaux, etc. Nous avons donc adopté une hypothèse de travail prudente avec une croissance organique 2021 qui pourrait se situer aux alentours de + 3 % sur l'année, en prenant en compte un léger regain d'activité à partir du 2^e trimestre.

Les efforts impressionnants réalisés en 2020 et la capacité du Groupe à variabiliser ses coûts devraient à nouveau nous permettre d'améliorer légèrement la marge d'EBITDA du Groupe en 2021, et nous attendons pour l'année en cours un free cash-flow compris entre 190 millions d'euros et 230 millions d'euros, en fonction de la variation du besoin de fonds de roulement en fin d'année.

Nous aurons l'occasion de développer ces éléments plus en détail au cours de notre assemblée générale, qui sera aussi l'opportunité pour vous de vous prononcer sur les résolutions qui vous seront soumises.

En dépit des circonstances exceptionnelles, nous souhaitons vivement que vous puissiez prendre part personnellement à cette assemblée. Vous pourrez poser vos questions par écrit en amont de l'assemblée et nous avons mis en place un système de vote par internet, rapide et sécurisé. Vous pouvez donner pouvoir à toute personne de votre choix ou autoriser le Président du conseil de surveillance, qui présidera l'assemblée, à voter en votre nom. L'assemblée générale se tenant à huis clos, aucune question orale ne pourra être posée en séance pendant l'assemblée générale. Afin cependant de favoriser la participation des actionnaires, en complément du dispositif légal des questions écrites, les actionnaires auront la possibilité de poser des questions pendant l'assemblée générale selon les instructions indiquées sur le site Internet de la Société. Un temps sera prévu durant l'assemblée générale au cours de laquelle le Directoire répondra aux questions sur la base d'une sélection représentative des thèmes soulevés par les actionnaires.

Nous vous remercions par avance de la confiance accordée à Elis et de l'attention que vous porterez à ces résolutions.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, cher Actionnaire, l'expression de ma considération distinguée.

Xavier Martiré

Ordre du jour de l'assemblée générale

Statuant en la forme ordinaire

- > Rapport de gestion du directoire sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- > Rapport du directoire sur le projet des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire ;
- > Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce, incluant notamment les observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice ;
- > Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- > Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- > Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (**1^{re} résolution**) ;
- > Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (**2^e résolution**) ;
- > Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (**3^e résolution**) ;
- > Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce (**4^e résolution**) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Florence Noblot (**5^e résolution**) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Joy Verlé (**6^e résolution**) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Anne-Laure Commault (**7^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (**8^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (**9^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021 (**10^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021 (**11^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021 (**12^e résolution**) ;
- > Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021 (**13^e résolution**) ;
- > Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de l'exercice 2020 à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat au sein du conseil de surveillance ou du directoire (**14^e 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 2020 (**15^e 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 2020 (**16^e 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 2020 (**17^e résolution**) ;

- > Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Matthieu Lechamy, membre du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 **(18^e résolution)** ;
- > Revalorisation de l'enveloppe annuelle de la rémunération allouée aux membres du conseil de surveillance **(19^e résolution)** ;
- > Autorisation à donner au directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société **(20^e résolution)**

Statuant en la forme extraordinaire

- > Rapport du directoire sur le projet des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire ;
- > Rapports des commissaires aux comptes sur les délégations financières en vue d'augmenter et de réduire le capital social de la Société à donner au directoire aux termes des 21^e et 22^e résolutions ;
- > 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 certaines filiales étrangères de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié **(21^e résolution)** ;
- > Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social **(22^e résolution)** ;
- > Pouvoirs pour les formalités légales **(23^e résolution)**.

Elis en 2020

« Extrait du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 »

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2020 RFA

5.1.1 Grande réactivité au contexte de crise : protection de nos salariés, ajustement de la structure de coûts et développement d'une offre de services adaptée

Dans tous les pays, un ajustement rapide des charges a été mis en œuvre, afin d'optimiser les capacités de production et de limiter les coûts.

Il s'est traduit par la fermeture temporaire ou l'arrêt quasi-total d'une centaine d'usines au cœur de la période de confinement.

Des mesures d'économies pérennes ont été mises en place dans tous les pays : fermetures définitives d'usines, réorganisation des centres, réduction des frais de siège, revue du plan d'investissements et annulation de la plupart des projets liés à de l'extension de capacité.

Par ailleurs, de nombreuses initiatives commerciales ont été lancées afin de répondre aux nouveaux besoins des clients.

La note 2.8 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel fait le lien avec les informations chiffrées figurant dans les comptes consolidés 2020 sur les effets de l'épidémie de Covid-19.

5.1.2 Acquisitions importantes

Les acquisitions importantes finalisées au cours de l'exercice sont :

- > Textile Washing Company en République Tchèque ;
- > Haber en Allemagne ;
- > Central Laundry au Royaume-Uni ;
- > Kings Laundry en Irlande ;
- > Clinilaves et ASPH au Brésil.

Des informations détaillées sur ces opérations figurent aux notes 2.4 des comptes consolidés 2020 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

5.1.3 Financement

Afin de faire face aux conséquences de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le Groupe a procédé à un réaménagement du niveau de son *covenant* bancaire aux dates de test du 30 juin 2020, 31 décembre 2020 et 30 juin 2021. Le Groupe a par ailleurs étendu d'un an la maturité finale de sa ligne de crédit renouvelable de 500 millions d'euros, ainsi portée de janvier 2022 à janvier 2023, assortie d'une option d'extension supplémentaire de 6 mois. De plus amples informations sur ces opérations figurent aux notes 8.1 et 8.3 des comptes consolidés 2020 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

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>	2020	2019 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	2 806,3	3 281,8	- 14,5 %
EBITDA	947,5	1 103,1	- 14,1 %
% du CA	33,8 %	33,6 %	+ 20 pb
EBIT	291,5	454,9	- 35,9 %
% du CA	10,4 %	13,9 %	- 350 pb
Résultat net courant	138,6	256,1	- 45,9 %
Free cash flow	216,8	174,2	+ 24,5 %
Endettement financier net fin de période	3 281,0	3 372,1	
TOTAL NET LEVERAGE	3,7 ×	3,2 ×	

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 2020

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation	Variation organique
France	867,8	1 065,7	- 18,6 %	- 18,6 %
Europe centrale	704,2	731,0	- 3,7 %	- 6,0 %
Scandinavie et Europe de l'Est	474,0	507,0	- 6,5 %	- 6,8 %
Royaume-Uni et Irlande	305,1	396,1	- 23,0 %	- 24,2 %
Europe du Sud	198,2	298,2	- 33,5 %	- 33,5 %
Amérique latine	213,4	262,5	- 18,7 %	+ 5,4 %
Autres	43,5	21,4	+ 103,6 %	+ 105,5 %
TOTAL	2 806,3	3 281,8	- 14,5 %	- 13,3 %

France

En 2020, le chiffre d'affaires est en baisse de - 18,6 % (intégralement organique). Le fort ralentissement en Hôtellerie-Restauration (qui représentait en 2019 environ un tiers du chiffre d'affaires du pays), en dépit d'une saison d'été correcte, a pesé sur l'activité depuis le début de la crise sanitaire. Après une baisse d'activité généralisée constatée au deuxième trimestre, l'activité s'est ensuite redressée en Industrie, en Santé et en Commerce & Services, avec de bons développements en Vêtement professionnel (augmentation du nombre de changes, développement de l'externalisation, retour des tenues en textile dans les blocs opératoires) et en Hygiène et bien-être (augmentation de la demande de solutions pour le nettoyage des mains, de gels hydroalcooliques et de services de désinfection).

Europe centrale

En 2020, le chiffre d'affaires de la région est en baisse limitée de - 3,7 % (- 6,0 % en organique). Dans cette région où le Groupe est peu exposé à l'Hôtellerie, les activités industrielles ont montré une bonne résilience, avec de nouveaux gains de contrats en Vêtement professionnel. En Allemagne, le chiffre d'affaires organique est en baisse de l'ordre de - 5 %. Les Pays-Bas et la Pologne sont en croissance. La Suisse et la Belgique, pays davantage exposés aux clients hôteliers, affichent un net repli sur l'année.

Scandinavie & Europe de l'Est

En 2020, le chiffre d'affaires de la région est en baisse contenue de - 6,5 % (- 6,8 % en organique). La forte proportion de clients dans les secteurs de l'Industrie et des Commerce & Services a permis à cette région de se montrer relativement résiliente depuis le début de la crise. La Suède et le Danemark, plus gros contributeurs de la région, enregistrent respectivement une baisse de chiffre d'affaires organique d'environ - 9 % et - 10 % sur l'année. Nous avons noté, principalement en Suède, une diminution du nombre de porteurs de nos vêtements de travail chez certains de nos clients dont l'activité est très orientée à l'international. La Norvège, les Pays Baltes et la Russie sont quant à eux en croissance sur l'année, avec des gains de contrats en Vêtement professionnel et en tapis.

Royaume-Uni & Irlande

En 2020, le chiffre d'affaires de la région est en baisse de - 23,0 % (- 24,2 % en organique). Après un 2^e trimestre marqué par des baisses de près de - 50 % en avril et mai, l'activité s'est légèrement améliorée à partir de l'été. Environ un tiers de l'activité de la zone est habituellement réalisé en Hôtellerie-Restauration, secteur en baisse d'environ - 60 % depuis le début de la crise. L'Industrie et les Commerce & Services, qui représentent un autre tiers de l'activité, sont en baisse d'environ - 15 %, en lien avec notre nombre élevé de clients dans les secteurs de la restauration collective et de la restauration rapide, durement touchés par la crise sanitaire. Enfin, la Santé, qui représente le dernier tiers de l'activité de la région, est en légère baisse sur l'année, la NHS ayant déprogrammé quelques interventions lors du premier confinement.

Kings Laundry, dont la finalisation de l'acquisition a été annoncée le 7 juillet, est consolidé dans les comptes depuis le 1^{er} août.

Europe du Sud

En 2020, le chiffre d'affaires de la région est en baisse de - 33,5 % (intégralement organique), avec un ralentissement de l'ordre de - 40 % en Espagne et de - 30 % au Portugal. La région, très exposée au secteur de l'Hôtellerie-Restauration (plus de 60 % du chiffre d'affaires total 2019) a subi le très fort ralentissement de l'activité, d'autant que la contribution du tourisme international y est normalement très élevée. En Vêtement professionnel, le chiffre d'affaires de l'année est en croissance, tiré par une bonne dynamique commerciale et la poursuite du développement de l'externalisation.

Amérique latine

En 2020, la croissance organique de la région ressort à + 5,4 % mais l'effet change (- 24,6 %) fait baisser le chiffre d'affaires publié à - 18,7 %. Le mix d'activité d'Elis dans la région est favorable car très orienté vers la Santé et l'Industrie agroalimentaire. De plus, les nouvelles offres et solutions techniques proposées par le Groupe ont permis de générer un chiffre d'affaires additionnel de plus de 10 millions d'euros sur l'année (fourniture ponctuelle de surblouses aux hôpitaux brésiliens).

Autres

La forte croissance du chiffre d'affaires « Autres » correspond essentiellement au développement de l'activité de Kennedy, filiale basée au Royaume-Uni produisant des appareils sanitaires. En 2020, son chiffre d'affaires est en forte hausse, en lien avec l'augmentation de la demande en appareils sanitaires (distributeurs de savon et de gel, appareils d'essuyage des mains, etc.).

EBITDA

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	Variation
France	329,9	406,1	- 18,8 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	38,0 %	38,0 %	=
Europe centrale	231,0	231,8	- 0,3 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	32,7 %	31,6 %	+ 110 pb
Scandinavie & Europe de l'Est	184,4	196,3	- 6,0 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	38,9 %	38,7 %	+ 20 pb
Royaume-Uni & Irlande	88,7	113,5	- 21,8 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	29,0 %	28,6 %	+ 40 pb
Europe du Sud	45,7	85,9	- 46,8 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	23,0 %	28,8 %	- 580 pb
Amérique latine	72,0	79,7	- 9,7 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	33,7 %	30,4 %	+ 330 pb
Autres	(4,3)	(10,2)	- 57,7 %
TOTAL	947,5	1 103,1	- 14,1 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	33,8 %	33,6 %	+ 20 pb

Les taux de marge sont calculés sur la base des valeurs exactes.

« Autres » inclut les Entités manufacturières et les Holdings.

En 2020, l'EBITDA du Groupe est de 947,5 millions d'euros. La marge d'EBITDA est en amélioration de + 20 pb à 33,8 % du chiffre d'affaires.

France

En 2020, l'EBITDA est en baisse de - 18,8 % à 329,9 millions d'euros mais la marge d'EBITDA est stable à 38,0 %. Cette bonne performance reflète les ajustements opérationnels et les économies réalisés dans un contexte de forte baisse de l'activité, essentiellement en Hôtellerie-Restauration.

Europe centrale

En 2020, l'EBITDA est quasi stable à 231,0 millions d'euros malgré une baisse du chiffre d'affaires de - 3,7 %. La marge d'EBITDA de la région ressort donc en amélioration de + 110 pb à 32,7 %. En Allemagne, les ajustements opérationnels réalisés, et la poursuite des gains de productivité permettent d'améliorer la marge d'EBITDA de + 120 pb à 27,3 %. Les Pays-Bas, la Pologne et le Belux enregistrent également des améliorations de marge d'EBITDA. En Suisse, pays davantage exposé à l'Hôtellerie-Restauration, l'impact de la crise est plus marqué et la marge d'EBITDA est en baisse.

Scandinavie & Europe de l'Est

En 2020, l'EBITDA est en baisse de - 6,0 % à 184,4 millions d'euros mais la marge d'EBITDA est en amélioration de + 20 pb à 38,9 %. La quasi-totalité des pays enregistrent une amélioration de leur marge d'EBITDA, en lien avec la variabilisation efficace des coûts et les économies réalisées.

Royaume-Uni & Irlande

En 2020, malgré une baisse de - 23,0 % du chiffre d'affaires, la marge d'EBITDA est en amélioration de + 40 pb à 29,0 %. Cette performance souligne, d'une part, la réussite des mesures mises en place depuis l'acquisition de Berendsen pour améliorer les opérations au Royaume-Uni et, d'autre part, l'efficacité des ajustements opérationnels effectués à partir du mois de mars 2020 pour atténuer les effets de la crise.

Europe du Sud

En 2020, l'EBITDA est en baisse de - 46,8 % à 45,7 millions d'euros, avec une marge d'EBITDA en repli de - 580 pb à 23,0 %. Dans cette région, où la part du chiffre d'affaires 2019 réalisé en Hôtellerie-Restauration était la plus importante du Groupe (c. 60 %), les mesures prises et les économies réalisées n'ont pas permis de compenser la baisse de - 33,5 % du chiffre d'affaires. En particulier, l'EBITDA du 1^{er} semestre a été affecté par un retard dans la mise en place de certains ajustements opérationnels du fait des procédures sociales en vigueur dans le pays.

Amérique latine

Les économies réalisées, la poursuite de l'amélioration de la productivité dans les usines de la région, notamment au Brésil, et des contrats de courte durée mais très rentables (fourniture de surblouses à des hôpitaux brésiliens), permettent d'améliorer la marge d'EBITDA de + 330 pb à 33,7 %. En raison d'un effet change très négatif, l'EBITDA est en baisse de - 9,7 % à 72,0 millions d'euros.

5.2.3 Analyse du compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le tableau suivant présente certains postes du compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020.

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre			
	2020	2019 retraité	Var. euros	Var. %
Produits de l'activité ordinaire	2 806,3	3 281,8	(475,6)	- 14,5 %
Coût du linge, des appareils et des autres consommables	(527,9)	(532,0)	4,1	- 0,8 %
Coûts de traitement	(1 018,7)	(1 230,4)	211,7	- 17,2 %
Coûts de distribution	(466,9)	(538,3)	71,4	- 13,3 %
Marge brute	792,8	981,1	(188,3)	- 19,2 %
Frais de vente, généraux et administratifs	(502,7)	(539,6)	36,9	- 6,8 %
Pertes de valeur nettes sur créances clients et autres créances	(13,7)	0,5	(14,2)	- 2 810,4 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT AUTRES PRODUITS ET CHARGES ET AVANT DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS RECONNUS DANS UN REGROUPEMENT D'ENTREPRISES	276,4	442,0	(165,6)	- 37,5 %
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(93,0)	(88,5)	(4,5)	5,1 %
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	N/A	N/A
Autres produits et charges opérationnels	(64,1)	(18,4)	(45,7)	248,9 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	119,3	335,2	(215,8)	- 64,4 %
Résultat financier net	(88,4)	(150,0)	61,6	- 41,1 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	30,9	185,2	(154,3)	- 83,3 %
Charge d'impôt	(27,1)	(47,5)	20,4	- 43,0 %
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	N/A	N/A
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	3,9	137,7	(133,9)	- 97,2 %
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	-	4,1		
RÉSULTAT NET	3,9	141,8	(138,0)	- 97,3 %

Produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires)

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a diminué de 475,6 millions d'euros (soit - 14,5 %), passant de 3 281,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 2 806,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette diminution du chiffre d'affaires s'explique principalement par la décroissance organique liée à la crise sanitaire (- 13,3 %) et à l'effet change (- 2,2 %). 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 diminué de 4,1 millions d'euros (soit - 0,8 %), passant de 532,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 527,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Cette légère diminution s'explique d'une part par la baisse immédiate des consommables sanitaires en lien avec la baisse d'activité, d'autre part par le ralentissement des amortissements de linge et d'appareils suite à la baisse des investissements liés.

Coûts de traitement

Les coûts de traitement ont diminué de 211,7 millions d'euros (soit - 17,2 %), reflétant la grande réactivité opérationnelle pour ajuster les charges liées au traitement du linge dans les blanchisseries, suite à la baisse des volumes.

Coûts de distribution

Les coûts de distribution ont diminué de 71,4 millions d'euros (soit - 13,3 %) : de même que les coûts de traitement du linge, la logistique a immédiatement été adaptée à la baisse des volumes.

Marge brute

La marge brute a diminué de 188,3 millions d'euros (soit - 19,2 %), passant de 981,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 792,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 : toutes les charges directes ont pu être ajustées, mais les amortissements souffrent d'un effet d'inertie par rapport à la baisse des investissements.

Frais de vente, frais généraux et administratifs

Les frais de vente, frais généraux et administratifs ont diminué de 36,9 millions d'euros (soit - 6,8 %), passant de 539,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 502,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Cette diminution résulte principalement des efforts de réductions de structure en lien avec la baisse du chiffre d'affaires. Il est toutefois à noter qu'une attention particulière a été apportée au maintien des forces de vente pour ne pas obérer la croissance future.

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 diminué de 165,6 millions d'euros (soit - 37,5 %), passant de 442,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 276,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises

L'amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises a augmenté de 4,5 millions d'euros (soit + 5,1 %), passant de 88,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 93,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Cette augmentation s'explique principalement par la modification du plan d'amortissement de la marque Berendsen, à la suite du *rebranding* plus rapide qu'initialement envisagé.

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 2019 et le 31 décembre 2020.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels ont diminué de 45,7 millions d'euros, passant d'une charge nette de 18,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à une charge nette de 64,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Pour l'exercice 2020, ils se composent principalement de coûts connexes aux acquisitions & compléments de prix pour 5,3 millions d'euros, des coûts de restructuration pour 33,4 millions d'euros et des coûts additionnels directement liés à la Covid-19 lors du premier confinement pour 22,2 millions d'euros (voir aussi la note 2.8 des comptes consolidés au 31 décembre 2020 sur ce dernier point).

Résultat financier

Le résultat financier s'est amélioré de 61,6 millions d'euros passant d'une charge de 150,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à une charge de 88,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, en raison, d'une part, de l'effet positif des refinancements de la dette bancaire et des Obligations *High Yield* survenus en 2019, avec de meilleures conditions de taux, ayant par ailleurs entraîné un surcoût en 2019 lié aux indemnités de rupture et à un amortissement accéléré des frais d'emprunts, et d'autre part de l'impact négatif en 2019 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 20,4 millions d'euros, passant de 47,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 27,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ce poste inclut à hauteur de 9,4 millions d'euros de la CVAE en France et de l'impôt régional sur l'activité productive (IRAP) en Italie. La diminution en 2020 s'explique principalement par la baisse du résultat avant impôt (voir aussi la note 9 des comptes consolidés au 31 décembre 2020).

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 2020).

Résultat net

Le bénéfice net a diminué de 138,0 millions d'euros, passant de 141,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 3,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, pour les raisons susmentionnées.

Résultat net courant

Le résultat net courant ressort à 138,7 millions d'euros en 2020, en repli de - 45,9 % par rapport à 2019.

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 2019 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2020	2019 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	848,0	1 018,5
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(582,6)	(715,5)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(290,2)	(311,7)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	(24,8)	(8,7)

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 2019 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2020	2019 retraité
Résultat net consolidé	3,9	141,8
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	887,1	1 067,9
Impôts versés	(65,8)	(76,2)
Variation des stocks	(13,0)	(2,6)
Variation des comptes clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	114,5	33,2
Variation des autres actifs	2,4	7,6
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	(57,6)	3,2
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	(20,3)	(13,4)
Variation des autres postes	2,7	0,2
Avantages du personnel	(1,9)	(1,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	848,0	1 018,5

La variation des stocks s'explique par l'augmentation des stocks de linge dans les entrepôts centraux du fait des commandes stockées et non livrées.

La variation des comptes clients et autres débiteurs s'explique par les forts encaissements combinés à l'effet mécanique de la baisse du chiffre d'affaires sur la fin de l'exercice 2020 sur les comptes clients.

La variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs s'explique principalement par la diminution des dettes par la baisse des postes fournisseurs en lien avec la décroissance de l'activité.

La variation des passifs sur contrats et autres passifs s'explique principalement par la baisse des dettes fiscales et autres dettes (- 12,0 millions d'euros) et la baisse des passifs sur contrats (- 8,8 millions d'euros), toutes deux en lien avec la baisse de l'activité (voir la note 4.9 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020).

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 2019 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2020	2019 retraité
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles	(16,0)	(23,2)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles	0,1	0,0
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles	(483,2)	(659,1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles	5,3	22,0
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(88,1)	(83,2)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	0,5	30,0
Variation des prêts et avances consentis	(1,3)	(2,0)
Dividendes reçus des participations associées	0,0	0,0
Subventions d'investissement	0,0	0,0
FLUX NETS DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(582,6)	(715,5)

Les investissements nets de l'exercice (493,7 millions d'euros) recouvrent les investissements industriels, informatiques et d'articles loués (linge et appareils HBE).

Ils sont en nette diminution en lien avec la baisse du chiffre d'affaires et la fin des grands programmes d'investissements industriels ; ils représentent 17,6 % du chiffre d'affaires en 2020.

Les acquisitions de filiales correspondent aux acquisitions réalisées tout au long de l'exercice 2020 (voir note 2.4 des comptes consolidés).

Le tableau ci-dessous présente les encaissements/décaissements pour les exercices 2019 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité
Achats de linge	(343,2)	(437,8)
Achats d'autres articles en location-entretien	(27,4)	(33,7)
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(128,5)	(210,8)
Cessions d'actifs	5,4	22,0
Subventions d'investissement	0,0	0,0
DÉCAISSEMENTS/ENCAISSEMENTS LIÉS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	(493,7)	(660,3)

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 2019 et 2020 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2020	2019 retraité
Augmentation de capital	(0,0)	6,6
Actions propres	(1,3)	1,5
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice	-	(81,2)
Variation de l'endettement ^(a)	(146,6)	(34,6)
> Encaissements liés aux nouveaux emprunts	868,6	2 392,0
> Remboursement d'emprunts	(1 015,2)	(2 426,5)
Paiements de passifs locatifs – principal	(73,4)	(73,3)
Intérêts financiers nets versés (y compris intérêts sur passifs locatifs)	(64,1)	(110,7)
Autres flux liés aux opérations de financement	(4,8)	(20,0)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(290,2)	(311,7)

(a) Variation nette des lignes de crédit.

Les paiements locatifs sont présentés, conformément à la norme IFRS 16, 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 2 955,7 millions d'euros et 2 807,3 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020. L'évolution des capitaux propres du Groupe au cours de l'exercice 2020 inclut le résultat de l'exercice et s'explique principalement par la baisse des réserves de conversion en lien avec la chute du réal brésilien.

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 2020 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

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 niveau de l'activité et 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 2018, 2019 et 2020 (hors acquisitions) se sont élevées respectivement à 654,4 millions d'euros, 682,3 millions d'euros et 499,2 millions d'euros et se répartissent dans tous les pays du Groupe. La baisse constatée en 2020 est liée à la réduction des investissements décidée par le Groupe pour faire face à la diminution de ses revenus engendrée par la crise sanitaire.

Acquisitions

Le marché européen de la location-entretien d'articles textiles et d'équipements d'hygiène et de bien-être 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 finalisé plusieurs acquisitions, notamment au cours de l'année 2019 et du premier semestre 2020 (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 2020 et 2019). Compte tenu de l'impact de la crise sanitaire, le Groupe a limité sa politique d'acquisitions au cours du second semestre 2020 afin de préserver ses liquidités et sa génération de trésorerie.

Intérêts financiers versés

Le Groupe a versé des intérêts financiers (nets des produits financiers) respectivement de 110,7 millions d'euros et 64,1 millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020. Cette baisse s'explique par plusieurs éléments : d'une part, l'impact positif des refinancements de la dette bancaire et des Obligations *High Yield* survenus en 2019 sur le montant des intérêts financiers versés en 2020, au travers de meilleures conditions de taux et d'un effet calendaire favorable du versement annuel du coupon des obligations double tranche émises en octobre 2019, et d'autre part de l'impact négatif en 2019 lié à la soulte de résiliation des *swaps* de taux historiquement adossés à la dette bancaire et au versement des indemnités de rupture dues au titre du remboursement anticipé des Obligations *High Yield* 2022.

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 2019 et 2020. La politique de financement est décrite à la note 8.1 des comptes consolidés du Groupe.

5.2.6 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Ces indicateurs alternatifs de performance sont destinés à faciliter l'analyse des tendances opérationnelles, de la performance financière et de la situation financière d'Elis et permettent de fournir aux investisseurs des informations complémentaires que le directeur juge utiles et pertinentes en ce qui concerne les résultats d'Elis. De manière générale, ces indicateurs ne renvoient pas à des définitions standardisées et ne peuvent par conséquent être comparés à des indicateurs ayant une dénomination similaire utilisés par d'autres sociétés. En conséquence, aucun de ces indicateurs ne doit être pris en compte isolément ou en remplacement des comptes consolidés du Groupe et des notes y afférentes établis conformément aux normes 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.

EBITDA, EBIT

Les définitions 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019 retraité
Résultat net des activités poursuivies	3,9	137,7
Dotation aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises ^(a)	73,5	70,8
Charge IFRS 2 ^(a)	13,4	10,6
Amortissement accéléré des frais d'émission d'emprunts ^(a)	0,1	12,2
Coûts de refinancement ^(a)	-	4,5
Débouclage des swaps ^(a)	-	12,9
Autres charges et produits (non courant) comprenant :	47,8	7,4
> Reprise de provisions pour litige	0,6	(11,6)
> Coûts exceptionnels liés à la crise sanitaire ^(a)	16,5	-
> Frais de restructuration ^(a)	25,2	6,5
> Coûts liés aux acquisitions ^(a)	4,1	6,6
> Autres ^(a)	1,4	5,9
RÉSULTAT NET COURANT	138,7	256,1

(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, des intérêts financiers payés et du paiement des passifs locatifs.

(en millions d'euros)	2020	2019
EBITDA	947,5	1 103,1
Éléments exceptionnels et variations de provisions	(55,2)	(24,4)
Frais d'acquisitions et de cessions	(3,8)	(10,2)
Autres	(1,4)	(0,6)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	887,1	1 067,9
Investissements nets	(493,8)	(660,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	26,7	26,9
Intérêts financiers nets versés	(64,1)	(110,7)
Impôts versés	(65,8)	(76,2)
Paiement des passifs locatifs – principal	(73,4)	(73,3)
FREE CASH FLOW	216,8	174,2

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 3 291,0 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 879,1 millions d'euros (égal à l'EBITDA 2020 publié de 947,5 millions d'euros ajustés à hauteur de 83,3 millions d'euros afin d'annuler l'impact d'IFRS 16, augmenté de 7,8 millions d'euros afin de tenir compte des acquisitions de l'exercice 2020 comme si ces dernières avaient eu lieu au 1^{er} janvier 2020 – voir note 2.4 des comptes consolidés) et auquel s'ajoutent 7,0 millions d'euros de synergies potentielles estimées pour 2021.

Le *Total Net Leverage Ratio* s'élève ainsi au 31 décembre 2020 à 3,7x.

ROCE

Le rendement des capitaux propres employés (ROCE) avant impôt est un indicateur de performance des investissements :

(en millions d'euros)	2020	2019
EBIT (I)	291,5	454,9
Capitaux employés en début de période (II)	4 878,2	4 770,5
ROCE (avant impôt) = (I)/(II)	6,0 %	9,5 %

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1 ^{er} janvier	
	2020	2019
TOTAL ACTIF	8 198,0	7 796,4
Actifs liés aux avantages au personnel	(32,1)	(17,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(172,3)	(197,0)
Incorporels reconnus lors du dernier LBO du Groupe (nets d'impôts différés)	(1 537,5)	(1 536,9)
SOUS TOTAL (III)	6 456,1	6 045,0
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	8 198,0	7 796,4
Capitaux propres	(2 956,6)	(2 868,2)
Passifs liés aux avantages au personnel	(119,1)	(99,0)
Emprunts et dettes financières	(3 116,3)	(3 101,6)
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	(428,1)	(453,1)
SOUS TOTAL (IV)	1 577,9	1 274,4
Capitaux employés en début de période (II)=(III)-(IV)	4 878,2	4 770,5

5.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE RFA

Les événements importants survenus entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes sont décrits dans l'annexe aux notes 2.9 et 12 des comptes consolidés 2020 figurant au chapitre 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

5.4 DÉVELOPPEMENTS RÉCENTS

Le 10 mars 2021, Elis a annoncé l'acquisition de 100 % de Scaldis, un des leaders européens sur le marché de l'Ultra Propre (vêtements de travail pour des clients avec des besoins spécifiques : pharma-médical, microélectronique, aérospatial). Scaldis opère 2 sites : un site principal à Péruwelz en Belgique et un site annexe près de Lyon en France. Deux-tiers de l'activité sont dédiés à de l'Ultra Propre, le tiers restant étant essentiellement de la location-entretien de vêtements de travail traditionnels. Scaldis a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions d'euros. Cette acquisition permet à Elis de renforcer sa position sur le marché rentable et en forte croissance de l'Ultra Propre.

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.

La croissance organique du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2021 devrait être d'environ - 15 % en raison de la base comparable 2020 difficile en janvier et en février.

La base de comparaison deviendra favorable à partir du 2^e trimestre et la croissance organique du chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2021 devrait être à l'équilibre.

Dans un contexte où demeurent de nombreuses incertitudes autour de l'évolution de la situation sanitaire (efficacité des campagnes vaccinales, apparition de nouveaux variants, reprise des déplacements internationaux), nos hypothèses de travail se fondent aujourd'hui sur une légère amélioration de tendance de nos marchés dans le courant du 2^e trimestre 2021 qui entraînerait une croissance organique du chiffre d'affaires de c. + 3 % sur l'année.

La marge d'EBITDA devrait être en légère augmentation grâce aux économies réalisées en 2020 et à la capacité du Groupe à variabiliser ses coûts en cas d'activité moindre.

Le *free cash flow* après paiement des loyers devrait se situer dans une fourchette comprise entre 190 millions d'euros et 230 millions d'euros, la principale inconnue étant la variation du besoin en fonds de roulement, en lien avec l'impact de l'activité de fin d'année sur les créances clients.

L'ensemble des objectifs présentés dans le présent paragraphe ne constituent en aucun cas un engagement du Groupe, ni des données prévisionnelles ou prévisions ou estimations de bénéfice au sens du règlement délégué (UE) 2019/980, tel que modifié, et des recommandations de l'AMF et de l'ESMA relatives aux prévisions, compte tenu notamment des incertitudes et facteurs de risques susceptibles de survenir au cours de la période. La section 4.1 (« Facteurs de risques ») du présent document d'enregistrement universel présente les risques et incertitudes auxquels le Groupe est exposé et qui seraient susceptibles d'avoir un impact négatif significatif sur les hypothèses, objectifs et perspectives présentés ci-dessus.

5.6 INVESTISSEMENTS FUTURS

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, le Groupe n'a pas conclu d'engagements fermes importants 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 « Focus Innovation » du chapitre 1^{er} du présent document d'enregistrement universel 2020.

La Société n'a aucune activité en matière de recherche et de développement.

5.8 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ELIS RFA

La société Elis présente au titre de l'exercice 2020 une perte d'exploitation de - 21,1 millions d'euros contre une perte de - 32,2 millions d'euros pour 2019.

La réduction de la perte d'exploitation provient principalement :

- > des commissions et frais d'émission d'emprunts (maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice où ils sont exposés), du fait d'un montant de dette refinancée inférieur à celui de l'exercice précédent, en baisse de - 6,2 millions d'euros ;
- > de la diminution des honoraires versés aux prestataires extérieurs et des rémunérations versées aux dirigeants.

Le résultat financier s'établit à - 35,0 millions d'euros en 2020 contre une perte de - 67,9 millions d'euros pour l'année 2019. La réduction de la perte financière provient principalement :

- > du remboursement anticipé des emprunts impliquant le paiement des soultes des swaps d'un montant de - 24,4 millions d'euros en 2019 ;
- > de la baisse des intérêts liés aux meilleures conditions de taux à la suite du refinancement survenu lors de l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel est une charge de - 7,4 millions d'euros et comprend principalement l'amortissement des frais d'acquisition de Berendsen de - 5,4 millions d'euros et les frais de réaménagement du *covenant* bancaire (*waiver*) de - 1,3 million d'euros.

L'impôt sur les bénéfices est un produit de 20,7 millions d'euros (36,1 millions d'euros en 2019). 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 2 779,5 millions d'euros, en baisse de - 37,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019 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)	2016	2017	2018	2019	2020
I. Situation financière en fin d'exercice					
> capital social	1 140 061 670	219 370 207	219 927 545	221 297 797	221 819 430
> nombre d'actions émises	114 006 167	219 370 207	219 927 545	221 297 797	221 819 430
> nombre d'obligations convertibles en actions					
II. Résultat global des opérations effectives					
> chiffre d'affaires hors taxes	1 043 582	566 299	1 005 480	1 005 480	1 005 480
> bénéfices (déficits) avant impôts, amortissements et provisions	18 026 719	(85 195 401)	(81 200 450)	(103 380 084)	(60 322 556)
> impôts sur les bénéfices	33 754 357	27 990 088	26 846 894	36 127 575	26 443 630
> bénéfices (déficits) après impôts, amortissements et provisions	15 712 964	(58 908 721)	(64 875 081)	(70 323 741)	(42 796 153)
> montant des bénéfices distribués	0	0	0	0	0
III. Résultat des opérations réduit à une seule action					
> bénéfices (déficits) après impôts, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,14	(0,26)	(0,37)	(0,47)	(0,27)
> bénéfices (déficits) après impôts, amortissements et provisions	0,14	(0,27)	(0,29)	(0,32)	(0,19)
> dividende versé à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Personnel					
> nombre de salariés	3	3	2	2	2
> montant de la masse salariale	1 641 594	2 506 992	3 442 019	3 263 588	3 361 711
> montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale...)	596 565	716 203	965 034	1 890 025	894 124

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 ⁽¹⁾.

5.10.3 Informations fiscales complémentaires

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société :

- > a constaté des charges pour un montant de 25 175 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 363 613 euros au titre de la part des jetons de présence excédant le plafond fiscal de 457 euros par membre du conseil.

(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.

5.10.4 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 nettes fournisseurs à la clôture de l'exercice (hors factures non parvenues) s'élevait à 295 840 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. 441-4 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441-4 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	7	59	2		3		1	3	1			
Montant total des factures concernées TTC	(11,4)	(14,6)	0,2		2,1		(158,8)	171,1	32,3			
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	- 0,05 %	- 0,07 %	-		- 0,01 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							(0,68) %	0,73 %	0,14 %			
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues												
Montant total des factures exclues TTC												
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
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, et afin d'améliorer encore la liquidité du Groupe dans ce contexte difficile, aucun versement ne sera effectué au titre de l'exercice 2020.

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 2018, 2019 et 2020, 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.

Par ailleurs, la Société n'a consenti aucun prêt interentreprises au sens de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier.

Observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire prévu à l'article L. 225-100 du Code de commerce et sur les comptes de l'exercice 2020

(Extrait de la section 2.6 du chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020)

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 2020, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous rappelons que, conformément à l'article L. 22-10-20 nouveau 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 2020, les comptes consolidés 2020 et le rapport du directoire conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-20 nouveau du Code de commerce.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes annuels 2020, les comptes consolidés 2020 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. 22-10-26 nouveau et R. 22-10-18 nouveau, ainsi que celles de l'article L. 22-10-34 nouveau 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

Gouvernance

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 12 AVRIL 2021

- > Xavier Martiré, **Président du Directoire**.
- > Louis Guyot, **membre du directoire**, Directeur Financier et administratif.
- > Matthieu Lecharny, **membre du directoire**, Directeur général adjoint en charge des opérations.
- > Alain Bonin, Directeur général adjoint en charge des opérations.
- > Michel Delbecq, Directeur de la transformation et des systèmes d'information.
- > Frédéric Deletombe, Directeur industriel, achats et *supply chain*.
- > Didier Lachaud, Directeur des ressources humaines et de la RSE.
- > Yann Michel, Directeur général adjoint en charge des opérations.
- > Johanna Persson, Directeur général adjoint en charge des opérations.
- > Caroline Roche, Directrice marketing et innovation.
- > Andreas Schneider, Directeur général adjoint en charge des opérations.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 12 AVRIL 2021

- > Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, membre du comité des nominations, des rémunérations et de la Gouvernance et membre du comité d'audit.
- > Joy Verlé, Vice-Présidente du conseil de surveillance et membre du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.
- > Fabrice Barthélemy, membre indépendant du conseil de surveillance et Président du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.
- > Philippe Beaudoux, membre du conseil de surveillance représentant les salariés.
- > Antoine Burel, membre indépendant du conseil de surveillance et Président du comité d'audit.
- > Magali Chessé, membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit.
- > Anne-Laure Commault, membre indépendant du conseil de surveillance.
- > Philippe Delleur, membre indépendant du conseil de surveillance et membre du comité RSE.
- > Amy Flikerski, membre du conseil de surveillance et membre du comité RSE.
- > Valérie Gandré, membre du conseil de surveillance représentant les salariés.
- > Florence Noblot, membre indépendant du conseil de surveillance et Présidente du comité RSE.

De plus amples informations sur la composition des instances dirigeantes, leurs missions, et leurs activités respectives au cours de l'exercice 2020 figurent au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020.

Rémunération des mandataires sociaux

« Extrait du chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020

2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce (L. 22-10-26 depuis le 1^{er} janvier 2021) 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-dessous la politique de rémunération des mandataires sociaux telle que celle-ci a été établie par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 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 (L. 22-10-26 nouveau) et R. 225-56-1 (R. 22-10-18 nouveau) 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, des rémunérations et de la gouvernance 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 :

- > 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 ;
- > 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, Plastic Omnium, Rémy 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.

Pour tenir compte du caractère exceptionnel du contexte sanitaire et économique de l'année 2020 lié à la pandémie de Covid-19, le comité exécutif a proposé de réduire sa rémunération fixe au 2^e trimestre, de 25 % pour le Président du directoire et de 10 % pour les autres membres du comité exécutif (donc du directoire). La politique de rémunération des mandataires sociaux approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 30 juin 2020 (7^e à 10^e résolutions) reflétait ces réductions. Puis en novembre 2020, le comité exécutif a de nouveau proposé de réduire sa rémunération fixe de 10 %.

Afin de reconnaître la résilience de la performance du groupe durant la crise sanitaire liée au Covid-19, grâce notamment à l'exceptionnelle implication des membres du directoire, le conseil de surveillance réuni le 8 mars 2021 a souhaité modifier la politique de rémunération 2020 en prévoyant notamment une modification des critères quantitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération du Président et des membres du directoire au titre de l'année 2020. Cette révision, décrite en pages 83 et 84 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise, sera soumise à l'approbation de la prochaine assemblée générale du 20 mai 2021 (8^e et 9^e résolutions).

Les dispositions exceptionnelles modifiées par rapport à la politique de rémunération applicable aux exercices antérieurs sont détaillées ci-après concernant le directoire et les membres du conseil de surveillance.

Informations et éléments de la politique de rémunération du directoire (article R. 22-10-18 I et II (ex 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 2021 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. En effet, la politique de rémunération prévoit une révision triennale, la dernière ayant eu lieu en 2017 pour mise en œuvre en 2018. L'année 2021 devrait donc être une année de révision triennale ; à ce titre, le comité a requis les conseils d'un expert indépendant spécialisé. L'analyse du benchmark et la crise sanitaire en cours ont conduit le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance à proposer de ne pas modifier le niveau de rémunération fixe, variable et long terme des membres du directoire (avant les réductions exceptionnelles de la rémunération fixe des membres du directoire d'avril et de novembre 2020).

Le benchmark a en revanche mis en évidence un décalage important dans le package global du comité exécutif en termes de régime de retraite complémentaire. S'agissant de cadres d'environ 50 ans à très forte ancienneté (le président du directoire est ainsi rentré chez Elis en 1999), le Conseil a souhaité s'appuyer sur les évolutions réglementaires proposées par la loi Pacte pour créer un instrument de rétention avec la mise en place, à partir du 1^{er} janvier 2021, d'un nouveau régime de retraite à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L.137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

En outre, 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 :

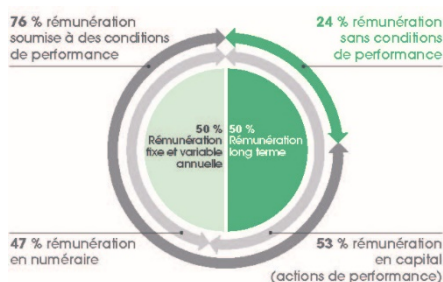
- > élargissement de la population éligible au mécanisme d'actions de performance (cf. chapitre 6, section 6.1 note 5.4 en annexe aux comptes consolidés) ; et
- > développement d'une politique d'actionnariat salarié avec le lancement en 2021 d'une seconde opération « Elis for All 2021 » dans des conditions favorables aux salariés éligibles (décote et abondement).

Structure de rémunération

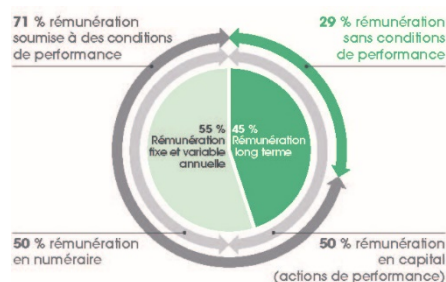
La structure de la rémunération du Président et des membres du directoire est composée d'une rémunération en numéraire composée d'une partie fixe et d'une part variable annuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe, d'une rémunération 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, et d'un régime de retraite à prestations définies encadré par l'article L.137-11-2 du Code de la sécurité sociale et soumis à des conditions de performance. Cette structure de rémunération est cohérente avec celle proposée aux principaux dirigeants du Groupe. Chacune des composantes de la rémunération est complémentaire, répond à des objectifs différents, et forme un ensemble équilibré.

Le conseil de surveillance a décidé ne pas procéder à la révision triennale de la rémunération en numéraire et en capital des membres du directoire dont une part prépondérante reste ainsi soumise à la satisfaction de conditions de performance.

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



MEMBRES DU DIRECTOIRE



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.

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.

Au titre de l'exercice 2020, le montant de la rémunération fixe tel qu'approuvé dans la politique de rémunération soumise au vote de l'assemblée générale de la Société le 30 juin 2020 avait été réduit pour accompagner les efforts réalisés par le groupe pendant la crise sanitaire au 2^e trimestre (cf. chapitre 2, section 2.2.2 : « Rémunérations attribuées et versées aux mandataires sociaux », du présent document d'enregistrement universel 2020). Puis le comité exécutif (donc le directoire) a de nouveau proposé de réduire sa rémunération en novembre 2020 pour accompagner la 2^e vague de la crise sanitaire.

Au titre de l'exercice 2021, le conseil de surveillance du 8 mars 2021 a décidé que le montant de la rémunération fixe pour chacun des membres du directoire ne ferait pas l'objet d'une révision, mais reviendrait au niveau de l'exercice 2019 (applicable depuis le 1^{er} janvier 2018).

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 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.

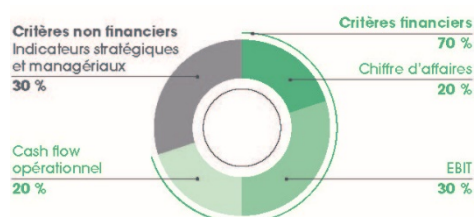
Dans le cadre de l'évaluation de la performance des indicateurs financiers, la part variable est atteinte si l'indicateur est égal à l'objectif. La part variable varie linéairement de 0 à 200 % lorsque l'indicateur varie autour de la valeur cible.

Les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base des objectifs approuvés 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 8 mars 2021, sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, 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 2021 :

- > la part variable cible (% par rapport à la rémunération fixe) et la part variable maximum (% par rapport à la rémunération fixe) au titre de l'exercice 2021 demeureront inchangées par rapport à 2020 ;
- > reconduction à l'identique des indicateurs économiques attachés à la rémunération variable ; et
- > maintien à l'identique de la pondération des indicateurs financiers et non financiers pour le calcul de la part variable pour l'exercice 2021.



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 les objectifs discutés avec le conseil, eux-mêmes en phase avec la guidance communiquée régulièrement 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 2021, AINSI QUE LA PONDÉRATION DE CHACUN DE CES INDICATEURS

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

Xavier Martiré	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Indicateurs non financiers	30	0	30	30
Développement de la politique RSE	7,5	0	7,5	7,5
Variabilisation des coûts et adaptation du groupe à la crise	7,5	0	7,5	7,5
Intégration systématique du ROCE dans les décisions d'investissement et d'acquisitions	7,5	0	7,5	7,5
Conversion de l'EBITDA en cash-flow	7,5	0	7,5	7,5

Louis Guyot	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Indicateurs non financiers	30	0	30	30
Roadmap de refinancement du Groupe	6	0	6	6
Intégration systématique du ROCE dans les décisions d'investissement et d'acquisitions	6	0	6	6
Conversion de l'EBITDA en cash-flow	6	0	6	6
Renforcement de la communication auprès des investisseurs RSE	6	0	6	6
Qualité de la mensualisation des budgets de cash-flow dans les pays	6	0	6	6

Matthieu Lecharny	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Indicateurs non financiers	30	0	30	30
Croissance VT en Europe du Sud	6	0	6	6
Développement de la Santé au Portugal	6	0	6	6
Croissance hors linge plat au Brésil	6	0	6	6
Variabilisation des coûts	6	0	6	6
Étude de marché en Asie	6	0	6	6

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 8 mars 2021 a reconduit les modalités de calcul du niveau de satisfaction des objectifs et de variation de la rémunération variable au titre de l'exercice 2021. 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 communique sur le niveau de réalisation de performance pour chacun des critères. S'agissant des objectifs cibles, ils sont en ligne avec la guidance que le management communique régulièrement 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. 22-10-34 nouveau 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 2020 figurant au chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel).

Lors de la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs pour 2021, le conseil de surveillance du 8 mars 2021 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 donnée par l'assemblée générale annuelle du 30 juin 2020 (27^e résolution) 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 8 mars 2021, 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 2020, ce ratio s'est élevé à 0,5.

Durée de la période d'acquisition des actions attribuées

L'acquisition des actions de performance pour les membres du directoire 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, mesurés 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 2021, le conseil de surveillance a décidé de reconduire à l'identique les critères économiques utilisés depuis 2015, à savoir le chiffre d'affaires et l'EBIT. 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 2021, 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 2021, 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 et 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 2021, les taux d'attribution retenus en fonction du nombre d'objectifs atteints seront similaires à ceux appliqués au titre du plan 2020, 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.

Depuis la mise en place des plans en 2015, sur les quatre plans arrivés à échéance, deux 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. 22-10-59 nouveau 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 2020).

Rémunération exceptionnelle

Le conseil de surveillance a maintenu pour 2021 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. 22-10-34 nouveau 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 Lechamy 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 à la suite d'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. 22-10-18 nouveau du Code de commerce (ex R. 225-56-1 III).

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 8 mars 2021 a maintenu pour 2021 le principe de cet avantage en nature.

Régime de retraite supplémentaire

Suite à l'étude réalisée pour le compte du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et à la suite des évolutions législatives de la loi Pacte, le conseil de surveillance réuni le 8 mars 2021 a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2021, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », à destination des membres éligibles du comité exécutif (en ce compris les membres du directoire), dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- > les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- > les droits sont calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération fixe et variable versée) ;
- > l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelle renforcée. Elle est basée sur des critères proches de ceux servant à déterminer la part variable annuelle des membres du directoire, à savoir chiffre d'affaires et EBITDA.

Ces critères permettent de traduire les performances opérationnelles du Groupe en restant proportionnées aux responsabilités du comité exécutif (donc du directoire) et pertinentes au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera doublement progressif en fonction de l'âge du bénéficiaire et de l'atteinte des critères de performance :

	< 75 % de l'objectif	Entre 75 et 100 % de l'objectif	> à l'objectif
- 44 ans	0 %	0 %	0 %
45-49 ans	0 %	linéaire	1 %
50-54 ans	0 %	linéaire	2 %
55-59 ans	0 %	linéaire	2,5 %
+ 60 ans	0 %	linéaire	3 %

L'âge cible de départ est fixé à 65 ans.

Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire, étant précisé que l'entreprise peut mettre fin à tout moment à son engagement.

à titre illustratif, en cas de cotisation maximale pour le président du directoire en 2021, il acquerrait au titre de 2021 un droit à pension mensuelle d'environ 2 600 € à partir de 65 ans.

Il est à noter que la mise en place de ce régime s'accompagne de la mise en place d'une offre de retraite complémentaire de type PERO pour l'ensemble des cadres éligibles du groupe.

Rémunération versée par une société du Groupe

Les membres du directoire ne perçoivent aucune rémunération au titre d'un quelconque mandat social 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 ;
 - la politique générale relative au régime de retraite supplémentaire s'il est éligible ;

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

(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 (article R. 22-10-18 I et 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.

L'étude réalisée sur le niveau de rémunération des mandataires sociaux par l'expert indépendant mandaté par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a mis en avant un décalage important entre les rémunérations du Président du conseil de surveillance et des présidents des comités permanents du conseil et celles de leurs pairs du benchmark : la rémunération du Président du conseil de surveillance ressort ainsi à 70 000 euros en 2019 contre environ 254 000 euros pour le benchmark, tandis que la rémunération additionnelle au titre des comités pour les présidents des comités permanents ressort à 12 000 euros contre environ 25 000 euros pour le benchmark.

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a donc recommandé au conseil de surveillance d'augmenter les parts fixes dues au Président du conseil de surveillance et aux Présidents des comités. Il est en effet ressorti que d'une part leur assiduité est totale aux réunions officielles du conseil et des comités, mais que d'autre part leur activité

pour le compte du Groupe dépasse largement ces seules réunions, ce qui ressort assez fortement du benchmark étudié par l'expert indépendant.

Le conseil de surveillance qui s'est réuni le 8 mars 2021 a donc décidé de modifier les parts fixes de la rémunération relatives au Président du conseil de surveillance et aux Présidents des comités, en réduisant la part variable pour ces seconds :

Conseil de surveillance	Montant fixe (forfait annuel)	Montant variable (par séance)
Président	186 000	3 600 ^(a)
Membre & Vice-président	18 000	3 600 ^(a)

Comités du conseil	Montant fixe (forfait annuel)	Montant variable (par séance)
Président	10 000	2 000 ^(a)
Membre	-	2 000 ^(a)

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

En conséquence, il sera proposé aux actionnaires lors de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes 2020, de porter à 800 000 euros la somme globale allouée aux membres du conseil de surveillance et de ses comités à titre de rétribution en 2021, en application de l'article L. 225-83 du Code de commerce.

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 prorata 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 (L. 22-10-9 I nouveau depuis le 1^{er} janvier 2021) incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 (et pouvant se rattacher à un exercice antérieur) ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2020 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 nouvellement nommés (Fabrice Barthélemy et Amy Flikerski).

Il est précisé que :

- > les éléments de rémunération « versée » à raison du mandat au cours de l'exercice 2020 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 2020 au titre de l'exercice 2019 ;
- > les éléments de rémunération « attribuée » à raison du mandat au titre de l'exercice 2020 visent les éléments en titres ou en numéraire dont le principe est arrêté à raison des fonctions exercées en 2020 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 30 juin 2020 (qui avait notamment pris acte de la réduction de la part fixe du deuxième trimestre 2020, suite à la proposition du directoire) puis révisée par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2021 s'agissant principalement des critères quantitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'année 2020 (cette révision devant être soumise au vote des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 20 mai 2021). Il est par ailleurs précisé que, afin d'accompagner les efforts réalisés par le Groupe pendant la 2^e vague de la crise sanitaire, les membres du directoire ont à nouveau renoncé à 10 % de leur rémunération fixe versée au titre du mois de novembre 2020, ce dont le conseil de surveillance a pris acte lors de sa réunion du 10 décembre 2020.

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 la politique de rémunération des mandataires sociaux, telle que révisée par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2021 s'agissant des critères quantitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération du Président et des membres du directoire au titre de l'année 2020 ainsi que du calcul de la part variable sur la base de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe en avril et novembre 2020), en application de l'article L. 22-10-26 II nouveau du Code de commerce ;
- > sur les éléments de rémunération mentionnés à l'article L. 22-10-9 I nouveau du Code de commerce aux termes d'une résolution unique en application de l'article L. 22-10-34 nouveau 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. 22-10-34 nouveau 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 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	743 333(*)	750 000(**)	<p>(*) En 2020, Xavier Martiré a renoncé à 10 % de sa rémunération fixe au titre du mois de novembre.</p> <p>(**) La rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020 telle que modifiée et approuvée par l'assemblée générale ordinaire annuelle du 30 juin 2020, a été fixée à 750 000 €, en lieu et place de la rémunération fixe annuelle brute de 800 000 € applicable depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette révision n'est pas prise en compte dans le calcul de la part variable, qui demeure basée sur une rémunération fixe annuelle de 800 000 € (la rémunération fixe théorique).</p>
Rémunération variable annuelle	1 194 380(*) (149 % de la rémunération fixe)	600 000(**) (75 % de la rémunération fixe théorique) Versement soumis au vote favorable de cet élément de rémunération par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2021.	<p>(*) Rémunération versée en 2020 : Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2019 dans la mesure où Xavier Martiré ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle. Ce montant a été versé en 2020 au titre de l'exercice 2019 en application de la politique de rémunération 2019 et versé en 2020 à l'issue de l'assemblée générale du 30 juin 2020 au résultat du vote favorable de la 13^e résolution (taux d'approbation : 94,99 %).</p> <p>(**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020 : 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. Par exception, et compte tenu de la crise sanitaire liée au Covid-19, les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers ont été révisés par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2021 sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Les modalités de cette révision sont détaillées ci-après en pages 83 et 84. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 100 % du montant de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe en avril et novembre 2020), plafonné à 170 %, en cas de surperformance, 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 2020, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération ainsi que leur niveau de satisfaction atteint sont détaillées ci-après en pages 84 et 85.</p>

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
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 2020 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 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2020 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2020.
Rémunération en capital		1 402 211(*)	<p>Xavier Martiré a bénéficié le 9 juillet 2020 de l'attribution de 165 746 actions de performance (0,07 % du capital social au 31 décembre 2020).</p> <p>Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 juin 2020 (27^e résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors de sa séance du 30 juin 2020.</p> <p>(*) 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.</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 2020 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 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (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"> > 34 %, si un des objectifs est atteint ; > 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et > 100 % si les trois objectifs sont atteints.
Valorisation des avantages de toute nature	7 293	7 293	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 ^e 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^e 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 2020 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 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	386 667(*)	390 000(**)	(*) En 2020, Louis Guyot a renoncé à 10 % de sa rémunération fixe au titre du mois de novembre. (**) La rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020 telle que modifiée et approuvée par l'assemblée générale ordinaire annuelle du 30 juin 2020, a été fixée à 390 000 €, en lieu et place de la rémunération fixe annuelle brute de 400 000 € applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018. Cette révision n'est pas prise en compte dans le calcul de la part variable, qui demeure basée sur une rémunération fixe annuelle de 400 000 € (la rémunération fixe théorique).
Rémunération variable annuelle	415 513(*) (104 % de la rémunération fixe)	210 000(**) (53 % de la rémunération fixe théorique) Versement soumis au vote favorable de cet élément de rémunération par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2021.	(*) Rémunération versée en 2020 : Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2019 dans la mesure où Louis Guyot ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle. Ce montant a été versé en 2020 au titre de l'exercice 2019 en application de la politique de rémunération 2019 et versé en 2020 à l'issue de l'assemblée générale du 30 juin 2020 au résultat du vote favorable de la 14 ^e résolution (taux d'approbation : 99,10 %). (**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020 : 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. Par exception, et compte tenu de la crise sanitaire liée au Covid-19, les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers ont été révisés par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2021 sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Les modalités de cette révision sont détaillées ci-après en pages 83 et 84. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 100 % du montant de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe en avril et novembre 2020), plafonné à 170 %, en cas de surperformance, 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 2020, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération ainsi que leur niveau de satisfaction atteint sont détaillées ci-après en pages 84 et 85.
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 2020 ne le prévoyant pas.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020 <i>(en euros)</i>	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 <i>(en euros)</i>	Présentation et commentaires
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 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2020 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2020.
Rémunération en capital		545 306(*)	<p>Louis Guyot a bénéficié le 9 juillet 2020 de l'attribution de 64 457 actions de performance (0,03 % du capital social au 31 décembre 2020).</p> <p>Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 juin 2020 (27^e résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors sa séance du 30 juin 2020.</p> <p>(*) 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.</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 2020 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> <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"> > 34 %, si un des objectifs est atteint ; > 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et > 100 % si les trois objectifs sont atteints.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
Valorisation des avantages de toute nature	2 469	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 ^e 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	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 ^e résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. Le versement de cette indemnité sera exclu si le mandataire concerné fait valoir ses droits à la retraite.
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 2020 ne le prévoyant pas.
Intéressement/Participation	4 702(*)	1 813(**)	(*) Montant de la participation versée à Louis Guyot au titre de l'exercice 2019 dans le cadre de son contrat de travail. (**) Montant prévisionnel de la participation due à Louis Guyot au titre de l'exercice 2020 dans le cadre de son contrat de travail - versement définitif mai 2021.
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 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	290 000(*)	292 500(**)	<p>(*) En 2020, Matthieu Lecharny a renoncé à 10 % de sa rémunération fixe au titre du mois de novembre.</p> <p>(**) La rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020 telle que modifiée et approuvée par l'assemblée générale ordinaire annuelle du 30 juin 2020, a été fixée à 292 500 €, en lieu et place de la rémunération fixe annuelle brute de 300 000 € applicable depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette révision n'est pas prise en compte dans le calcul de la part variable, qui demeure basée sur une rémunération fixe annuelle de 300 000 € (la rémunération fixe théorique).</p>
Rémunération variable annuelle	317 935(*) (106 % de la rémunération fixe)	157 500(**) (53 % de la rémunération fixe théorique) Versement soumis au vote favorable de cet élément de rémunération par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2021.	<p>(*) Rémunération versée en 2020 : Ce montant inclut le montant de la rémunération variable afférente au seul exercice 2019 dans la mesure où Matthieu Lecharny ne perçoit pas de rémunération variable différée, ni de rémunération variable pluriannuelle. Ce montant a été versé en 2020 au titre de l'exercice 2019 en application de la politique de rémunération 2019 et versé en 2020 à l'issue de l'assemblée générale du 30 juin 2020 au résultat du vote favorable de la 15^e résolution (taux d'approbation : 99,16 %).</p> <p>(**) Rémunération attribuée au titre de l'exercice 2020 : 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. Par exception, et compte tenu de la crise sanitaire liée au Covid-19, les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers ont été révisés par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2021 sur proposition du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Les modalités de cette révision sont détaillées ci-après en pages 83 et 84. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 100 % du montant de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe en avril et novembre 2020), plafonné à 170 %, en cas de surperformance, 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 2020, les indicateurs financiers et non financiers utilisés, leur pondération ainsi que leur niveau de satisfaction atteint sont détaillées ci-après en pages 84 et 86.</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 2020 ne le prévoyant pas.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020 <i>(en euros)</i>	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 <i>(en euros)</i>	Présentation et commentaires
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 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	0	Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2020 au titre d'exercices antérieurs, ni attribué au titre de l'exercice 2020.
Rémunération en capital		389 507(*)	<p>Matthieu Lecharny a bénéficié le 9 juillet 2020 de l'attribution de 46 041 actions de performance (0,02 % du capital social au 31 décembre 2020).</p> <p>Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 30 juin 2020 (27^e résolution) et de l'autorisation accordée par le conseil de surveillance lors sa séance du 30 juin 2020.</p> <p>(*) 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.</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> <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"> > 34 %, si un des objectifs est atteint ; > 67 %, si deux objectifs sont atteints ; et > 100 % si les trois objectifs sont atteints.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020 (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (en euros)	Présentation et commentaires
Valorisation des avantages de toute nature	2 917	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 ^e 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	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 ^e résolution) dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. Le versement de cette indemnité sera exclu si le mandataire concerné fait valoir ses droits à la retraite.
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	4 702(*)	1 813(**)	(*) Montant de la participation versée à Matthieu Lecharny au titre de l'exercice 2019 dans le cadre de son contrat de travail. (**) Montant prévisionnel de la participation due à Matthieu Lecharny au titre de l'exercice 2020 dans le cadre de son contrat de travail - versement définitif mai 2021.
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 2020

Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2020 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 2020 ».

Le conseil de surveillance qui s'est réuni le 8 mars 2021 a constaté que, en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19, les critères quantitatifs de performance au titre de l'année 2020, tels qu'initialement établis en application de la politique de rémunération, n'étaient pas remplis et se traduisaient donc par une partie quantitative de la part variable égale à 0.

Afin de réaligner l'ensemble du management du Groupe (soit le top 400 opérationnel) sur de nouveaux objectifs opérationnels (variabilisation des coûts, cash-flow et rétention clients), le comité exécutif a acté une part variable nulle au titre du 1er semestre 2020, mais revu les conditions des bonus des cadres opérationnels pour le 2nd trimestre 2020, en le limitant en montant à 70 % de l'enveloppe maximale.

Dans le même temps, une nouvelle trajectoire a été définie par le conseil de surveillance dans sa réunion du 30 juin 2020.

Finalement, le conseil, dans sa réunion du 8 mars 2021, sur avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de réviser les critères quantitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'année 2020 comme suit :

- > Les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers sont fixés, non plus sur la base du budget initialement approuvé par le conseil de surveillance, mais sur la base de nouvelles projections financières établies le 30 juin 2020 par le conseil, tenant compte de l'impact de la crise sanitaire (en termes de volume d'activité des clients et de variation des principaux taux de change) sur la trajectoire théorique du Groupe.
- > La nature (à savoir, le chiffre d'affaires, l'EBIT et le cash-flow opérationnel) des critères quantitatifs de performance est inchangée.
- > En revanche, la pondération de ces critères quantitatifs de performance est largement minorée pour tenir compte du contexte de crise sanitaire : le 1er semestre ne donne lieu au versement d'aucune part variable et, au titre du 2nd semestre, les taux d'atteinte des critères du chiffre d'affaires et de l'EBIT sont plafonnées à 100 %. Ainsi, l'enveloppe maximale attribuable est divisée par trois par rapport à 2019.

Cette révision a pour seul objectif de prendre en compte les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19 et de reconnaître la grande qualité de la performance du Groupe durant cette crise, bien supérieure aux attentes discutées lors du conseil de surveillance du 30 juin 2020, et supérieure au benchmark des sociétés de service européennes :

Le chiffre d'affaires ressort à 2 806 millions d'euros, marqué par une baisse de 13,3 % fortement impactée par l'activité négative des clients pour environ - 16 %. Sur l'ensemble de l'année, l'activité des clients en Hôtellerie-Restauration (indépendamment donc des effets prix, développement commercial et change) est en baisse de 55 % en raison des restrictions sanitaires. L'activité des clients des secteurs de L'Industrie et des Commerce & Services est pour sa part en baisse de 5 %, tandis que celle des clients en Santé est légèrement négative.

Toutefois, le conseil a reconnu l'excellent travail réalisé par les équipes sur la partie qui dépendait d'eux :

- > développement très réactif d'offres nouvelles adaptées au contexte, que ce soit en vêtement professionnel pour l'Industrie et les Commerce & Services, en tenues de bloc ou surblouses étanches pour la Santé, en offres d'hygiène des mains ou de désinfection, ce de manière permanente ou temporaire (hôpitaux temporaires au Royaume-Uni, surblouses étanches au Brésil, etc.) ;
- > qualité de service maintenue pendant la crise, qui a permis d'améliorer la satisfaction des clients et d'enregistrer quelques succès commerciaux.

Il en va de même pour le contrôle des coûts, où le conseil a noté :

- > un effort de réduction des coûts qui a permis d'augmenter la marge d'EBITDA de 20 points de base, en rendant tous les coûts variables : pour un euro de chiffre d'affaires perdu par rapport à 2019, 67 centimes d'opex ont été économisés ;
- > un effort de réduction des investissements, l'indicateur EBITDA – capex étant en hausse par rapport à 2019 ;
- > l'effort considérable réalisé sur les encaissements clients, qui permet d'afficher une variation de BFR positive.

Ce qui permet d'établir le *free cash flow* à 216,8 millions d'euros, en amélioration de 42,6 millions d'euros par rapport à 2019, alors que l'EBITDA est en baisse de 155,6 millions d'euros.

À la lumière de cette révision, le conseil de surveillance du 8 mars 2021 a ensuite examiné le niveau de satisfaction des conditions de performance liées à la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020 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. Les montants attribués au Président du directoire et à chacun des membres du directoire au regard du niveau de satisfaction des conditions de performance ont été calculés sur la base de la rémunération fixe théorique, ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe par les membres du directoire en avril et novembre 2020.

Indicateurs financiers

Nature de l'objectif	Poids respectif de la rémunération variable <i>(en pourcentage de la rémunération variable)</i>	Niveau de réalisation atteint <i>(en pourcentage de la rémunération variable)</i>	Montant <i>(en euros)</i>			Justifications
			Xavier Martiré	Louis Guyot	Matthieu Lecharny	
Chiffre d'affaires	20 %	10 % L'objectif est jugé sur 6 mois donc 50 %, et ne peut excéder la cible en cas de surperformance	80 000	28 000	21 000	Le chiffre d'affaires ressort à 2 806,3 millions d'euros, marqué par une baisse de 13,3 % fortement impactée par l'activité négative des clients pour environ - 16 %. Sur l'ensemble de l'année, l'activité des clients Hore (indépendamment donc des effets prix, développement commercial et change) est en baisse de 55 % en raison des restrictions sanitaires. L'activité des clients ICS est pour sa part en baisse de 5 %, tandis que celle des clients Santé est légèrement négative. Ce recul apparaît toutefois inférieur aux attentes discutées le 30 juin 2020, révélant une performance de la société durant la crise de très grande qualité, supérieure au benchmark des sociétés de service européennes.
EBIT du budget	30 %	15 % L'objectif est jugé sur 6 mois donc 50 %, et ne peut excéder la cible en cas de surperformance	120 000	42 000	31 500	L'EBIT du groupe ressort à 291,5 millions d'euros, soit une marge de 10,4 %, bien supérieure à la trajectoire révisée telle qu'arrêtée par le conseil de surveillance le 30 juin 2020.
Cash-flow opérationnel du budget	20 %	20 % L'objectif est jugé sur 6 mois donc 50 %, et peut excéder la cible en cas de surperformance, selon les critères initiaux	160 000	56 000	42 000	Le <i>free cash-flow</i> s'établit à 216,8 millions d'euros, en amélioration de 42,6 millions d'euros par rapport à 2019 et aux attentes du conseil de surveillance le 30 juin 2020, grâce notamment à : <ul style="list-style-type: none"> > un effort de réduction des coûts qui a permis d'augmenter la marge d'EBITDA de 20 points de base, en rendant tous les coûts variables ; > un effort de réduction des investissements, l'indicateur EBITDA - capex étant en hausse par rapport à 2019 ; > l'effort considérable réalisé sur les encaissements clients, qui permet d'afficher une variation de BFR positive.
TOTAL	70 %	45 %	360 000	126 000	94 500	

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
Xavier Martiré, Président du directoire				
> Conversion de l'EBITDA en cash-flow	7,5 %	7,5 %	60 000	<p>Le <i>free cash-flow</i> s'établit à 216,8 millions d'euros, en amélioration de 42,6 millions d'euros par rapport à 2019, grâce notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> > un effort de réduction des coûts qui a permis d'augmenter la marge d'EBITDA de 20 points de base, en rendant tous les coûts variables ; > un effort de réduction des investissements, l'indicateur EBITDA - capex étant en hausse par rapport à 2019 ; > l'effort considérable réalisé sur les encaissements clients, qui permet d'afficher une variation de BFR positive
> RSE : réduction des consommations d'eau, d'énergie et de chimie	7,5 %	7,5 %	60 000	<ul style="list-style-type: none"> > Consommation eau, gaz et chimie en baisse respectivement de 36 %, 18 % et 25 % par rapport à 2010. > Politique RSE globale : GAIA 80/100 VS 76/100 en 2019 et alors que les comparables sont à 51/100 > Création du comité RSE > Recrutement de la directrice RSE > Accroissement du nombre de femmes au comité exécutif > Participation de Xavier Martiré au programme de <i>mentoring</i> « Women in Comex » > Accroissement des moyens de la Fondation Elis
> Intégration du ROCE dans les décisions d'investissement	7,5 %	7,5 %	60 000	<ul style="list-style-type: none"> > Les process ont été renforcés dans les processus d'achat de linge, de capex industriel et de M&A > En dehors de l'effet mécanique sur les amortissements en 2020, le ratio EBIT / capitaux engagés, communiqué au chapitre 5 du présent document, est en amélioration structurelle continue
> Développement des systèmes d'information et de développement de la digitalisation	7,5 %	7,5 %	60 000	<p>Systèmes d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Intégration de Michel Delbecq réussie > Restructuration assez profonde des équipes IT > Le LMS fonctionne au UK > Mise en place des contrats commerciaux dématérialisés > Traçabilité Pest control > Appareils connectés Sanitaire > Une mise en place de la traçabilité du linge plat dans une usine du Danemark et d'Île-de-France > Digitalisation : en cours mais gel du projet MyElis (Portail client) et du projet CRM
TOTAL	30 %	30 %	240 000	

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
Louis Guyot, membre du directoire				
> Mise en place d'un outil de suivi des Dépenses des fonctions centrales dans tous les pays	10 %	10 %	28 000	Outils mis en place qui se sont révélés très pertinents en 2020 pour accompagner la baisse des charges de structure
> Intégration du ROCE dans les décisions d'investissement	10 %	10 %	28 000	<ul style="list-style-type: none"> > Les process ont été renforcés dans les processus d'achat de linge, de capex industriel et de M&A > En dehors de l'effet mécanique sur les amortissements en 2020, le ratio EBIT / capitaux engagés, communiqué au chapitre 5 du présent document, est en amélioration structurelle continue
> Amélioration de la communication financière et intégration de la politique RSE dans cette communication	10 %	10 %	28 000	<p>La communication a été très réactive durant la pandémie, avec de nombreuses actualisations données au marché, aux banques et aux agences de notation détaillant les plans d'actions et la gestion de la liquidité.</p> <p>La RSE est désormais totalement intégrée dans la communication financière (présentations, engagements, meetings, conférences...).</p> <p>Remontée du score Gaia à 80 sur 100 (vs 76 en 2019 et 51 pour les comparables).</p>
TOTAL	30 %	30 %	84 000	
Matthieu Lecharny, membre du directoire				
> Maîtrise du cash sur l'ensemble des géographies	7,5 %	7,5 %	15 750	<p>Le <i>free cash-flow</i> est passé au Brésil de 60 à 132 millions de réaux brésiliens entre 2019 et 2020, grâce à un effort sur toutes les lignes : EBITDA, capex, BFR.</p> <p>En Espagne, malgré une baisse de 40 % du CA, l'effort important réalisé sur les capex (- 48 %) et les encaissements clients a permis de maintenir le <i>free cash-flow</i> positif.</p>
> Accélération des acquisitions en 3D à l'international	7,5 %	7,5 %	15 750	<ul style="list-style-type: none"> > Une acquisition en Italie > Deux offres en cours sur deux géographies du Groupe > Des projets d'acquisitions dans plusieurs pays
> Espagne : croissance ICS, hausse des prix, productivité, pertes clients	7,5 %	7,5 %	15 750	<ul style="list-style-type: none"> > Croissance du VT supérieure à 10 % en 2020 grâce à une forte dynamique commerciale > Les prix sont stables malgré le contexte > Productivité + 1,8 % en linge plat, + 7,7 % sur le VT > Pertes clients sous contrôle malgré la pandémie
> Développement de la RSE au Brésil	7,5 %	7,5 %	15 750	<ul style="list-style-type: none"> > Gains de productivité forts en eau, chimie, énergie > Poursuite des actions sociales auprès du personnel et sociétales dans l'environnement d'Elis (distribution de nourriture et de vélos dans les favelas...) > Nette amélioration des ratios d'accidents
TOTAL	30 %	30 %	63 000	

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 du I. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, 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 et les rémunérations moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ainsi que 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 mises à jour par l'AFEP en février 2021 pour le calcul de ces ratios. Il est précisé par ailleurs que la Société ne dispose pas de salariés autres que des mandataires sociaux et, dès lors, que le calcul des ratios au seul niveau de la Société est impossible.

Pour le calcul des ratios visés par l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, la Société présente l'intégralité des éléments de rémunération, et notamment, pour l'ensemble des membres du directoire, les rémunérations fixes et variables, avantages en nature dus au titre des exercices mentionnés ainsi que les actions de performance attribuées au titre de ces mêmes exercices. 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. Il est à noter qu'en raison de la renonciation des membres du directoire à une partie de leur rémunération fixe en novembre 2020, le montant retenu pour le calcul de ces ratios est supérieur au montant effectivement versé. à ce titre, les chiffres retenus dans le tableau ci-dessous trouvent leur correspondance dans le tableau 1 figurant en page 88 du présent document d'enregistrement universel (pour ce qui concerne les années 2019 et 2020). En ce qui concerne les salariés, la rémunération versée tient compte des retenues liées à l'activité partielle le cas échéant (pour 2020).

S'agissant du périmètre retenu, la Société a inclus sa filiale Elis Services, rassemblant les salariés du siège et de la *supply chain*. Ce périmètre est représentatif d'un millier de personnes en France ; il est stable sur les cinq derniers exercices et identique à celui présenté dans le document d'enregistrement universel 2019.

La gouvernance s'est montrée stable sur cette période : les quatre mandataires sociaux concernés ont conservé des responsabilités identiques au cours des 5 dernières années.

Performance de la Société : RNPG courant	2020	2019	2018	2017	2016
	139 M€	256 M€	224 M€	163 M€	108 M€
Évolution N/N-1	- 46 %	14 %	37 %	51 %	
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	- 3 %	2 %	18 %	- 8 %	
Évolution de la rémunération médiane des salariés	- 3 %	5 %	8 %	1 %	
Xavier Martiré, Président du directoire					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	2 759 503	3 491 573	3 707 976 ^(b)	3 440 920 ^(a)	4 192 643
Évolution N/N-1	- 21 %	- 6 %	8 %	- 18 %	
Ratio sur rémunération moyenne	28,7	35,1	37,9	41,4	46,6
Évolution N/N-1	- 18%	- 7 %	- 8 %	- 11 %	
Ratio sur rémunération médiane	45,7	56,3	63,1	63,0	77,3
Évolution N/N-1	- 19 %	- 11 %	0 %	- 18 %	
Louis Guyot, membre du directoire					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	1 149 588	1 402 091	1 546 699 ^(b)	1 015 684 ^(a)	909 095
Évolution N/N-1	- 18 %	- 9 %	52 %	12 %	
Ratio sur rémunération moyenne	11,9	14,1	15,8	12,2	10,1
Évolution N/N-1	- 15 %	- 11 %	30 %	21 %	
Ratio sur rémunération médiane	19,1	22,6	26,3	18,6	16,8
Évolution N/N-1	- 16 %	- 14 %	42 %	11 %	
Matthieu Lecharny, membre du directoire					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	844 237	1 039 409	1 210 116 ^(b)	763 053	909 454
Évolution N/N-1	- 19 %	- 14 %	59 %	- 16 %	
Ratio sur rémunération moyenne	8,8	10,5	12,4	9,2	10,1
Évolution N/N-1	- 16 %	- 16 %	35 %	- 9 %	
Ratio sur rémunération médiane	14,0	16,8	20,6	14,0	16,8
Évolution N/N-1	- 17 %	- 19 %	47 %	- 17 %	
Thierry Morin, Président du conseil de surveillance					
Rémunération et avantages dus ou attribués au titre de l'exercice concerné	70 000	77 200	64 800	68 000	62 000
Évolution N/N-1	- 9 %	19 %	- 5 %	10 %	
Ratio sur rémunération moyenne	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7
Évolution N/N-1	- 6 %	17 %	- 19 %	19 %	
Ratio sur rémunération médiane	1,2	1,2	1,1	1,2	1,1
Évolution N/N-1	- 7 %	13 %	- 11 %	9 %	

(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 1er 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 2020

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES 2019 ET 2020

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations attribuées à Messieurs Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020 :

<i>(en euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2020	Exercice clos le 31 décembre 2019
Xavier Martiré, Président du directoire		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice ^(a)	1 357 293 (Effectivement versé après renonciation d'une partie de la rémunération fixe en novembre 2020 : 1 350 626)	2 001 681
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 ^{(b)(c)}	1 402 211	1 489 892
TOTAL	2 759 503	3 491 573
Louis Guyot, membre du directoire		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice ^(a)	604 282 (Effectivement versé après renonciation d'une partie de la rémunération fixe en novembre 2020 : 600 949)	822 684
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 ^{(b)(c)}	545 306	579 407
TOTAL	1 149 588	1 402 091
Matthieu Lecharny, membre du directoire		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice ^(a)	454 730 (Effectivement versé après renonciation d'une partie de la rémunération fixe en novembre 2020 : 452 230)	625 554
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 ^{(b)(c)}	389 507	413 855
TOTAL	844 237	1 039 409

-
- (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 2020 versé en mai de chaque année. À noter qu'au cours de l'année 2020, la rémunération fixe attribuée des membres du directoire n'a pas été versée dans son intégralité pour tenir compte des effets de la crise. La rémunération variable des membres du directoire, calculée sur la base de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe par les membres du directoire en avril et novembre 2020), 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 2020 (tels que révisés, s'agissant des objectifs quantitatifs reposant sur des indicateurs financiers, par le conseil de surveillance du 8 mars 2021), validé par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 est de 75 % de la rémunération fixe théorique pour Xavier Martiré, 53 % de la rémunération fixe théorique pour Louis Guyot, et de 53 % de la rémunération fixe théorique pour Matthieu Lecharny.
- (b) L'acquisition définitive des actions de performance attribuées en 2020 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 6 ci-après ainsi que les notes 5.4 et 5.2 respectivement aux comptes consolidés 2020 et aux comptes annuels 2020 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent document d'enregistrement universel 2020 présentent le détail des règlements de plan des actions de performance attribuées en 2020 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 2020, 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

<i>(en euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2020		Exercice clos le 31 décembre 2019	
	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Xavier Martiré, Président du directoire				
Rémunération fixe	750 000 ^(b)	743 333 ^(c)	800 000 ^(a)	800 000
Rémunération variable annuelle	600 000 ^(d)	1 194 380 ^(e)	1 194 380 ^(e)	1 096 830 ^(f)
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature ^(g)	7 293	7 293	7 301	7 301
TOTAL	1 357 293	1 945 006	2 001 681	1 904 131
Louis Guyot, membre du directoire				
Rémunération fixe	390 000 ^(b)	386 667 ^(c)	400 000 ^(a)	400 000
Rémunération variable annuelle	211 813 ^(d)	420 215 ^(e)	420 215 ^(e)	382 324 ^(f)
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature ^(g)	2 469	2 469	2 469	2 469
TOTAL	604 282	809 351	822 684	784 793
Matthieu Lecharny, membre du directoire				
Rémunération fixe	292 500 ^(b)	290 000 ^(c)	300 000 ^(a)	300 000
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	159 313 ^(d)	322 637 ^(e)	322 637 ^(e)	285 301 ^(f)
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération allouée à raison du mandat du conseil de surveillance	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages en nature ^(g)	2 917	2 917	2 917	2 917
TOTAL	454 730	615 554	625 554	588 218

-
- (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 2019 et 2020 a été déterminée en fonction des pratiques de marché des sociétés internationales cotées. Cette rémunération est applicable depuis le 1er janvier 2018.
- (b) Toutefois, pour l'exercice 2020, la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 30 juin 2020 dans le cadre de la procédure de Say on Pay incluait, pour tenir compte des effets de la crise sanitaire, une rémunération fixe ramenée à 750 000 euros pour Xavier Martiré (au lieu de 800 000 euros), à 390 000 euros pour Louis Guyot (au lieu de 400 000 euros) et à 292 500 euros pour Matthieu Lecharny (au lieu de 300 000 euros), étant précisé que cette révision n'est pas prise en compte dans le calcul de la part variable (rémunération fixe théorique).
- (c) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny ont renoncé à 10 % de leur rémunération fixe au titre du mois de novembre 2020 afin d'accompagner les efforts réalisés par le Groupe dans le cadre de la 2e vague de la crise sanitaire de la Covid-19.
- (d) La part variable de la rémunération pour chacun des membres du directoire au titre de l'exercice 2020, calculée sur la base de la rémunération fixe théorique (ne prenant pas en compte les abandons d'une partie de la rémunération fixe par les membres du directoire en avril et novembre 2020), s'appuie sur des objectifs ambitieux et des critères de performance précis de nature quantitative comptant pour 70 % et qualitative comptant pour 30 % fixés par le conseil de surveillance du 3 mars 2020 après avis du comité des nominations et des rémunérations, puis révisés, s'agissant des objectifs quantitatifs reposant sur des indicateurs financiers, par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 après avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Le taux de performance correspondant aux objectifs de l'exercice 2020 validé par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 est de 75 % de la rémunération fixe théorique en ce qui concerne Xavier Martiré, Président du directoire, 53 % de la rémunération fixe théorique en ce qui concerne Louis Guyot et Matthieu Lecharny. Montant incluant le montant prévisionnel de la participation au titre de l'exercice 2020 à verser à Louis Guyot et à Matthieu Lecharny dans le cadre de leurs fonctions salariées au sein d'Elis (versement définitif en mai 2021). Ces montants incluent la participation au titre des fonctions salariés à hauteur de 1 813 euros versé à Louis Guyot et à Matthieu Lecharny.
- (e) Montant incluant la participation au titre des fonctions salariées à hauteur de 4 702 euros versé à Louis Guyot et à Matthieu Lecharny dans le cadre de leurs fonctions salariées au sein d'Elis au titre de l'année 2019.
- (f) Montant de la rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2018 versé en 2019 à Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny.
- (g) Les avantages en nature valorisés pour chacun des membres correspondent à un véhicule de fonction.

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	No du plan et date d'attribution	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2020	Valorisation des actions de performance ^(a) (euros)	Date d'acquisition ^{(b)(e)}	Date de disponibilité ^(c)	Conditions de performance
Xavier Martiré Président du directoire	Plan 2020 9 juillet 2020	165 746, soit 0,074 % du capital social ^(d)	1 402 211	9 juillet 2023	9 juillet 2023	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices^(e)
Louis Guyot Membre du directoire	Plan 2020 9 juillet 2020	64 457, soit 0,029 % du capital social ^(d)	545 306	9 juillet 2023	9 juillet 2023	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices^(e)
Matthieu Lecharny Membre du directoire	Plan 2020 9 juillet 2020	46 041, soit 0,021 % du capital social ^(d)	389 507	9 juillet 2023	9 juillet 2023	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice EuroStoxx 600 sur trois exercices^(e)
TOTAL	276 244, SOIT 0,12 % DU CAPITAL SOCIAL^(d)		2 337 024			

-
- (a) La valeur des actions de performance retenue est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2020, 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 2020.
- (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 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2023 (Mesurés en MM20).

TABLEAU 7 : ACTIONS ACQUISES AU COURS DE L'EXERCICE 2020 POUR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE

Nom du dirigeant mandataire social	No du plan et date d'attribution ^(a)	Nombre d'actions acquises durant l'exercice 2020	Date d'acquisition	Date de disponibilité ^(b)	Conditions de performance
Xavier Martiré Président du directoire	Plan n° 6 24 mars 2017	100 000, soit 100 % des actions attribuées ^(c)	24 mars 2020	24 mars 2020	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices
Louis Guyot Membre du directoire	Plan n° 6 24 mars 2017	23 350, soit 100 % des actions attribuées ^(c)	24 mars 2020	24 mars 2020	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices
Matthieu Lecharny Membre du directoire	Plan n° 6 24 mars 2017	23 350, soit 100 % des actions attribuées ^(c)	24 mars 2020	24 mars 2020	<ul style="list-style-type: none"> > Chiffre d'affaires par rapport au business plan > EBIT consolidé par rapport au business plan > Évolution de la performance relative du cours de l'action Elis (TSR) par rapport à l'indice SBF 120 sur trois exercices

(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 2020.

(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.

(c) L'acquisition définitive des actions est intervenue le 24 mars 2020 et 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 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.

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 3 mars 2020, sur les recommandations du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a constaté le niveau de satisfaction des conditions de performance attachées à l'acquisition définitive des actions attribuées au titre du plan n° 6 en date du 24 mars 2017 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

Se référer à la note 5.4 en annexe aux comptes consolidés 2020 du Groupe et à la note 5.2 des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, intégrés au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent document d'enregistrement universel 2020.

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

Se référer également à la note 12 en annexe aux comptes consolidés 2020 du Groupe, intégrés au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent document d'enregistrement universel, en ce qui concerne une « Adaptation des plans d'attribution d'actions de performance 2018 et 2019 » : compte tenu de l'impact exceptionnel de la crise sanitaire, le conseil de surveillance, réuni le 8 mars 2021, sur avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, dans le respect de la politique de rémunération respectivement applicable et approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 (pour le plan 2018) et de l'assemblée générale du 23 mai 2019 (pour le plan 2019), d'ajuster comme suit les critères de performance applicables aux plans 2018 et 2019 du comité exécutif (dont les membres du directoire) :

- > pour ce qui concerne les actions de catégorie A attribuées dans le cadre du plan 2018 et les actions attribuées dans le cadre du plan 2019, ajustement des critères de performance sur la base de nouvelles projections établies par le conseil, tenant compte de l'impact de la crise sanitaire (en termes de volume d'activité des clients et de variation des principaux taux de change) sur la trajectoire théorique du Groupe ; et
- > pour ce qui concerne les actions de catégorie B attribuées dans le cadre du plan 2018, ajustement du deuxième critère de performance (marge d'EBIT Allemagne), considérant que la cible aurait été atteinte sans la crise sanitaire. Le troisième critère (synergies opérationnelles) avait déjà été validé et communiqué ; en revanche, le premier critère (marge d'EBIT UK) est considéré comme non atteint.

En application de cet ajustement, le nombre d'actions définitivement acquises par les membres du comité exécutif (dont les membres du directoire) dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 devrait représenter 50 % du nombre d'actions de catégorie A et 66 % du nombre d'actions de catégorie B initialement attribuées. La réalisation des conditions de performance attachées au plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2019 sera appréciée en 2022, au regard de la performance du Groupe au cours de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

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 2020

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	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 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable annuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable différée	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 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 2020 ne le prévoyant pas.
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du conseil de surveillance	70 000 ^(a)	<p>En application de la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs, approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, le montant de la rémunération allouée à raison du mandat de Président du conseil de surveillance versée en 2021 à Thierry Morin au titre de l'exercice 2020 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 2020. Pour 2020, 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. Cette rémunération variable représente pour 2020 un montant de 18 000 euros bruts^(*), compte tenu d'un taux d'assiduité de 100 %.</p> <p>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 2020, la part liée à la participation de Thierry Morin aux réunions des comités a représenté 16 000 euros bruts^(*).</p>

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
		(*) Il est précisé que, compte tenu du contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, les membres du conseil de surveillance, en ce compris Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, ont renoncé au versement de la partie variable pour les réunions du conseil de surveillance et des comités tenues pendant la période de confinement, soit entre le 17 mars et le 11 mai 2020, ce qui a été acté par le conseil de surveillance du 27 avril 2020 dans le complément à la politique de rémunération pour 2020 incluse dans le rapport du gouvernement d'entreprise, puis approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.
Valorisation des avantages de toute nature	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Indemnité de départ	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Indemnité de non-concurrence	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 ne le prévoyant pas.
Régime de retraite supplémentaire	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2020 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 2020 ou attribuée au titre de l'exercice 2020 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 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 2020 ou attribuée au titre de l'exercice 2020 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 30 juin 2020.

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 rappelé que les membres du conseil de surveillance représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération spécifique au titre de l'exercice de leur mandat.

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)			
	2020		2019		2020		2019	
	Fixe	Variable**	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Marc Frappier ^(a)	-	-	10 500	13 000	0	0	0	0
Thierry Morin	36 000	34 000	36 000	41 200	0	0	0	0
Florence Noblot ^(b)	18 000	30 000	18 000	33 600	0	0	0	0
Philippe Delleur	18 000	18 000	18 000	23 400	0	0	0	0
Magalie Chessé ^(c)	0	0	0	0	0	0	0	0
Anne-Laure Commault	18 000	18 000	18 000	0	0	0	0	0
Joy Verlé	18 000	26 000	18 000	27 200	0	0	0	0
Antoine Burel	18 000	30 000	18 000	31 800	0	0	0	0
Maxime de Bentzmann ^(d)	-	-	7 500	5 400	0	0	0	0
Amy Flikerski ^(e)	9 000	14 400	-	-	0	0	0	0
Fabrice Barthélemy ^(f)	9 000	10 800	-	-	0	0	0	0
Philippe Beaudoux ^(g)	0	0	-	-	0	0	0	0
Valérie Gandré ^(g)	0	0	-	-	0	0	0	0
TOTAL	126 000	181 200	144 000	175 600	0	0	0	0

(*) 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.

(**) Compte tenu du contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, les membres du conseil de surveillance, en ce compris Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, ont renoncé au versement de la partie variable pour les réunions du conseil de surveillance et des comités tenues pendant la période de confinement, soit entre le 17 mars et le 11 mai 2020, ce qui a été acté par le conseil de surveillance du 27 avril 2020 dans le complément à la politique de rémunération pour 2020 incluse dans le rapport du gouvernement d'entreprise, puis approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

(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) Florence Noblot a été nommée Présidente du comité RSE par le conseil de surveillance du 21 octobre 2020. Elle était Présidente du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance jusqu'à cette date.

(c) 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^{er} janvier 2019.

(d) Maxime de Bentzmann a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance avec effet au 23 mai 2019.

(e) Amy Flikerski a été nommée membre du conseil de surveillance par l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020.

(f) Fabrice Barthélemy a été nommé membre du conseil de surveillance par l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020 et Président du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance par le conseil de surveillance du 21 octobre 2020.

(g) Philippe Beaudoux et Valérie Gandré ont été nommés membres du conseil de surveillance représentant les salariés par le comité du groupe du 2 novembre 2020. Ils ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

Complément au rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019 présente la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 telle que celle-ci a été déterminée par le conseil de surveillance, après avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance le 3 mars 2020. Dans le contexte de la crise sanitaire liée au Covid-19, le conseil de surveillance, réuni le 27 avril 2020, a reflété dans la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire l'abandon par ces derniers d'une partie de leur rémunération fixe. En application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce (articles L. 22-10-26 et R. 22-10-18 depuis le 1^{er} janvier 2021), les actionnaires, lors de l'assemblée générale du 30 juin 2020, ont approuvé la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019, et le complément à ce rapport décrivant l'abandon d'une partie de leur rémunération fixe par les membres du directoire, tel qu'évoqué ci-dessus.

Politique de rémunération du Président et des membres du Directoire

Le conseil de surveillance qui s'est réuni le 8 mars 2021 a constaté que, en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19, les critères quantitatifs de performance au titre de l'année 2020, tels qu'initialement établis en application de la politique de rémunération, n'étaient pas remplis et se traduisaient donc par une partie quantitative de la part variable égale à 0.

Afin de réaligner l'ensemble du management du Groupe (soit le top 400 opérationnel) sur de nouveaux objectifs opérationnels (variabilisation des coûts, cash-flow et rétention clients), le comité exécutif a acté une part variable nulle au titre du 1^{er} semestre, mais revu les conditions des bonus des cadres opérationnels pour le 2nd semestre, en le limitant en montant à 70 % de l'enveloppe maximale.

Dans le même temps, une nouvelle trajectoire a été définie par le conseil de surveillance dans sa réunion du 30 juin 2020.

Finalement, le conseil, dans sa réunion du 8 mars 2021, sur avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de réviser les critères quantitatifs de performance pris en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'année 2020 comme suit :

- > Les objectifs quantitatifs (comptant pour 70 % de la rémunération variable) reposant sur des indicateurs financiers sont fixés, non plus sur la base du budget initialement approuvé par le conseil de surveillance, mais sur la base de nouvelles projections financières établies le 30 juin 2020 par le conseil, tenant compte de l'impact de la crise sanitaire (en termes de volume d'activité des clients et de variation des principaux taux de change) sur la trajectoire théorique du Groupe.
- > La nature (à savoir, le chiffre d'affaires, l'EBIT et le cash-flow opérationnel) des critères quantitatifs de performance est inchangée.
- > En revanche, la pondération de ces critères quantitatifs de performance est largement minorée pour tenir compte du contexte de crise sanitaire : le 1^{er} semestre ne donne lieu au versement d'aucune part variable et, au titre du 2nd semestre, les taux d'atteinte des critères du chiffre d'affaires et de l'EBIT sont plafonnés à 100 %. Ainsi, l'enveloppe maximum attribuable est divisée par trois par rapport à 2019.
- > Cette révision a pour seul objectif de prendre en compte les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19 et de reconnaître la grande qualité de la performance du groupe durant la crise, bien supérieure aux attentes discutées au 30 juin, et supérieure au benchmark des sociétés de service européennes :

Le chiffre d'affaires ressort à 2 806 millions d'euros, marqué par une baisse de 13,3 % fortement impactée par l'activité négative des clients pour environ - 16 %. Sur l'ensemble de l'année, l'activité des clients Hôtellerie-Restaurant (indépendamment donc des effets prix, développement commercial et change) est en baisse de 55 % en raison des restrictions sanitaires. L'activité des clients Industrie, Commerce et Services (ICS) est pour sa part en baisse de 5 %, tandis que celle des clients Santé est légèrement négative.

Le conseil a reconnu l'excellent travail réalisé par les équipes sur la partie qui dépendait d'eux :

- > développement très réactif d'offres nouvelles adaptées au contexte, que ce soit en vêtement professionnel pour l'ICS, en tenues de bloc ou surblouses étanches pour la santé, en offres d'hygiène des mains ou de désinfection, ce de manière permanente ou temporaire (hôpitaux temporaires au UK, surblouses étanches au Brésil...);
- > qualité de service maintenue pendant la crise, qui a permis d'améliorer la satisfaction des clients et d'enregistrer quelques succès commerciaux.

Il en va de même pour le contrôle des coûts, où le conseil a noté :

- > un effort de réduction des coûts qui a permis d'augmenter la marge d'EBITDA de 20pb, en rendant tous les coûts variables ;
- > un effort de réduction des investissements, l'indicateur EBITDA – capex étant en hausse par rapport à 2019 ;
- > l'effort considérable réalisé sur les encaissements clients, qui permet d'afficher une variation de BFR positive,

Ce qui permet d'établir le FCF à 217 millions d'euros, en amélioration de 43 millions d'euros par rapport à 2019, alors que l'EBITDA est en baisse de 155 millions d'euros.

Les autres éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019 et le complément à ce rapport décrivant l'abandon d'une partie de leur rémunération fixe par les membres du directoire, hors prise en compte de cet abandon dans le calcul de la part variable (la rémunération fixe théorique), demeurent applicables et inchangés.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 ainsi modifiée sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mai 2021.

Il est par ailleurs rappelé que, dans le contexte de la crise sanitaire liée au Covid-19, les membres du directoire ont consenti à deux reprises une baisse de leur rémunération fixe mensuelle :

- > en avril, mai et juin, la rémunération fixe mensuelle de Xavier Martiré a été diminuée de 25 %, et celle de Louis Guyot et de Matthieu Lecharny a été diminuée de 10 % ; et
- > les membres du directoire ont à nouveau renoncé à 10 % de leur rémunération fixe versée au titre du mois de novembre 2020.

Le 8 mars 2021

Le conseil de surveillance

Renseignements concernant les membres du conseil de surveillance

DONT LE RENOUVELLEMENT EST PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



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 CPP Investments

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 2020**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 de la société Galileo Global Education TCo 1 SAS
- 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 :

Néant.

* Société cotée.



Anne-Laure Commault

Membre indépendant
du conseil
de surveillance

Adresse professionnelle :

1, avenue du Président Nelson Mandela
94110 Arcueil

Date de naissance :

19 octobre 1974

Principale activité :

Chief Digital Officer 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 2020

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.



Florence Noblot

Membre indépendant
du conseil
de surveillance

Adresse professionnelle :

268, Avenue du Président Wilson
93210 La Plaine Saint Denis

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 2020

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe :

- Présidente du comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale (RSE)

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
- Présidente du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance d'Elis*

* Société cotée.

Rapport du directoire et résolutions

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Nous vous avons convoqués en assemblée générale mixte le 20 mai 2021 aux fins de soumettre à votre approbation les 23 résolutions suivantes dont le projet a été arrêté par votre directoire lors de sa réunion en date du 8 mars 2021.

Compte tenu du prolongement de l'état d'urgence sanitaire et au regard des mesures administratives prises dans le cadre de la pandémie de Covid-19, cette assemblée générale se tiendra au siège social de la Société, 5 boulevard Louis Loucheur à Saint-Cloud (92210), à huis-clos hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y participer.

Cette décision intervient conformément aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée par l'ordonnance n° 2020-1497 du 2 décembre 2020 et prorogée par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de la pandémie de Covid-19, complétée par le décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 tel que prorogé et modifié par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021 précité. En effet, à la date de l'avis préalable de réunion le 12 avril 2021, des mesures administratives limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires faisaient obstacle à la présence physique à l'assemblée générale de ses membres et des personnes ayant le droit d'y participer. Par ailleurs, compte tenu des taux de participation habituels aux assemblées générales de la Société, le siège d'Elis, disposant de salles de réunion d'une capacité limitée, ne permettrait pas d'espacer suffisamment les personnes présentes selon les mesures de distanciation préconisées afin de garantir la sécurité sanitaire de tous (notamment celles prévues par le décret n° 2020-1310 du 29 octobre 2020, tel que modifié).

Seront proposées à votre vote 23 résolutions :

- > les 20 premières résolutions relèvent de la compétence de l'assemblée générale statuant en la forme ordinaire ;
- > les 21^e à 22^e résolutions relèvent de la compétence de l'assemblée générale statuant en la forme extraordinaire ; et
- > la dernière résolution concerne les pouvoirs pour les formalités.

Les informations détaillées concernant les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que la marche des affaires sociales au cours de cet exercice figurent dans le document d'enregistrement universel 2020, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2021, lequel a par ailleurs été mis à votre disposition conformément aux dispositions légales et réglementaires au siège social de la Société, et est accessible sur le site internet de la Société : <https://fr.elis.com/fr/groupe/relations-investisseurs/information-reglementee>.

Les actionnaires sont en outre invités à se reporter à la table de concordance figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 en pages 287 à 291 qui identifient les parties de ce document qui correspondent aux informations devant figurer dans le rapport de gestion au titre de l'exercice 2020.

Les informations devant figurer dans le rapport financier annuel sont identifiées au moyen du pictogramme « RFA » figurant au sommaire général du document d'enregistrement universel.

Nous vous présentons dans le présent rapport les motifs de chacune des résolutions qui sont soumises à votre vote lors de l'assemblée générale.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

1^{re} et 2^e résolutions

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Il vous est demandé, aux termes des 1^{re} et 2^e résolutions, après avoir pris connaissance des rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels et sur les comptes consolidés, d'approuver respectivement les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Les comptes présentés ont été établis, pour les comptes annuels, conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises, et, pour les comptes consolidés, en conformité avec la réglementation en vigueur, en référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

Les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2020 font ressortir une perte de (42 796 152,77) euros.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2020 font apparaître un bénéfice part du Groupe de 4 millions d'euros.

Ces résultats sont détaillés dans le rapport de gestion et les états financiers figurent dans le document d'enregistrement universel 2020.

Il vous sera en outre demandé de bien vouloir approuver le montant des dépenses et charges non déductibles visées à l'article 39 alinéa 4 du Code général des impôts qui s'élève à 25 175 euros.

3^e résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 faisant ressortir une perte de (42 796 152,77) euros, il vous est proposé, aux termes de la 3^e résolution, de l'affecter au compte de report à nouveau. Il vous sera en outre proposé d'apurer l'intégralité des pertes figurant au compte report à nouveau.

Conformément aux dispositions de l'article 20 des statuts de la Société, cette proposition d'affectation du résultat a été soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019.

4^e résolution

Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce

La 4^e résolution a pour objet de soumettre à votre approbation, les termes du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce.

Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 8 mars 2021, le conseil de surveillance :

- > a pris acte qu'aucune convention réglementée n'a été conclue en 2020 ;
- > s'est prononcé sur l'intérêt de poursuivre en 2021 les conventions conclues lors d'exercices antérieurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-88-1 du Code de commerce.

À cet égard, il est précisé que le conseil de surveillance du 3 mars 2020 a mis en place une procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales en application de l'article L. 225-87 du Code de commerce (article L. 22-10-29 nouveau).

À ce titre, les critères retenus pour la qualification de conventions courantes ont conduit le conseil de surveillance à déclasser les conventions intra-groupe de financement ainsi que les garanties maison mère déjà approuvées par l'assemblée générale au cours des exercices antérieurs, en conventions courantes à compter de l'exercice 2020.

Chaque année, cette qualification fait l'objet d'une réévaluation. C'est ainsi que le conseil de surveillance du 8 mars 2021 s'est prononcé favorablement sur la poursuite des conventions intra-groupe de financement et les garanties maison mère en 2021 et sur leur qualification en conventions courantes, sur la base des critères fixés dans la procédure d'évaluation des conventions courantes.

De sorte qu'aucune convention réglementée antérieurement approuvée par l'assemblée générale ne s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020 jusqu'à ce jour.

Nous vous rappelons par ailleurs que, depuis l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées (« l'Ordonnance »), les engagements pris au bénéfice des membres du directoire et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités et des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci ne sont plus soumis à la procédure des conventions réglementées et sont désormais inclus dans le dispositif du « Say on pay », objet des résolutions 8 à 18 qui vous sont présentées ci-après.

5^e à 7^e résolutions

Composition du conseil de surveillance

Les **résolutions 5, 6 et 7** concernent la composition du conseil de surveillance et ont pour objet de vous proposer le renouvellement pour une durée de quatre années, du mandat des membres du conseil de surveillance suivants : Anne-Laure Commault Florence Noblot et Joy Verlé.

Les informations sur le profil, l'expérience et les fonctions des candidats au renouvellement sont présentées dans la brochure de convocation des actionnaires à l'assemblée générale.

Il est à noter que le conseil de surveillance comprend désormais deux membres représentant les salariés nommés en novembre 2020 en application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce et de l'article 17 des statuts.

Le conseil de surveillance qui s'est réuni le 8 mars 2021 a, comme chaque année, examiné l'indépendance de ses membres et a considéré que les critères d'indépendance visés à l'article 1^{er} du règlement intérieur du conseil de surveillance continuent à être satisfaits par Florence Noblot, Philippe Delleur, Thierry Morin, Antoine Burel, Anne-Laure Commault et Fabrice Barthélemy.

Le conseil a par ailleurs examiné la disponibilité de ses membres conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il a résulté de cet examen qu'aucun membre ne détient un nombre excessif de mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, ce qui permet ainsi à chaque membre du conseil de surveillance de la Société de consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Le conseil a également apprécié leurs contributions respectives à ses travaux ainsi qu'aux travaux de ses comités tant en termes de compétences, qu'en termes d'engagement personnel, et a estimé que le maintien de chacun d'eux dans ses fonctions était dans l'intérêt de la Société.

Les notices biographiques des membres du conseil de surveillance en fonction au 8 mars 2021 figurent au chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel 2020.

Il est à noter qu'à l'issue de votre assemblée générale, et si ces résolutions sont adoptées, votre conseil de surveillance restera composé de plus de la moitié de membres indépendants conformément aux principes du Code AFEP-MEDEF (article 8.3). Il comprendra 11 membres (en ce compris les membres représentant les salariés, dont 6 femmes et 5 hommes, soit un taux de mixité conforme aux dispositions légales).

8^e et 9^e résolutions

Vote ex ante sur la politique de rémunération totale du Président et des membres du directoire pour l'exercice 2020

Les **8^e à 9^e résolutions** concernent la rémunération des mandataires sociaux et vous sont présentées dans le cadre du dispositif du « Say on pay » prévu aux nouveaux articles L. 22-10-26, L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Plus précisément, ces résolutions vous sont présentées dans le cadre du vote ex ante portant sur la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux, tel que prévu par le dispositif relatif à la rémunération des mandataires sociaux, modifié par 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.

Compte tenu des impacts de la pandémie de Covid-19 sur la Société, il vous est proposé d'approuver les révisions apportées par le conseil de surveillance du 8 mars 2021, sur avis du comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, à certains éléments de rémunération au titre de l'exercice 2020 objet de la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'elle avait été approuvée par l'assemblée générale du 30 juin 2020.

Ainsi, les **résolutions 8 et 9** ont pour objet de vous demander en application des articles L. 22-10-26 et R. 22-10-18 du Code de commerce, de vous prononcer sur la politique de rémunération totale applicable au Président et aux membres du directoire pour l'exercice 2020 établie par le conseil de surveillance conformément à l'article L. 22-10-26, en ce compris les révisions apportées à celle-ci.

Les informations relatives à la politique de rémunération énumérées à l'article R. 22-10-18 du Code de commerce, comprenant des informations générales et des informations individuelles pour le Président et chaque membre du directoire, sont présentées au sein du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise intégré au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019 et dans les compléments à ce rapport des 27 avril 2020, joint à la brochure de convocation de l'assemblée générale du 30 juin 2020, et 8 mars 2021, joint à la présente brochure de convocation.

10^e à 13^e résolutions

Vote ex ante sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2021

Les **résolutions 10 à 13** concernent la rémunération des mandataires sociaux et vous sont présentées dans le cadre du dispositif du « Say on pay » prévu aux nouveaux articles L. 22-10-26, L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Plus précisément, ces résolutions vous sont présentées dans le cadre du vote ex ante portant sur la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux, tel que prévu par le dispositif relatif à la rémunération des mandataires sociaux, modifié par 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.

Les **résolutions 10 à 13** ont pour objet de vous demander en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce de vous prononcer sur la politique de rémunération pour l'exercice 2021 pour l'ensemble des mandataires sociaux établie par le conseil de surveillance conformément à l'article L. 22-10-26 I.

Les informations relatives à la politique de rémunération énumérées à l'article R. 22-10-18 du Code de commerce, comprenant des informations générales et des informations individuelles pour chaque mandataire social, sont présentées au sein du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise intégré au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020.

Pour une meilleure prise en considération de vos votes sur ces politiques de rémunération et dans la mesure où leurs composants peuvent être différents selon la catégorie de mandataire social à laquelle ils s'appliquent, 4 résolutions distinctes sont présentées à votre vote, les 10^e et 11^e résolutions concernent respectivement la politique de rémunération du Président du conseil de surveillance et celle des membres du conseil de surveillance et les 12^e et 13^e résolutions sont relatives respectivement à la politique de rémunération du Président du directoire et à celle des membres du directoire.

En cas de rejet par l'assemblée générale de ces résolutions sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, leur rémunération respective pour 2021 sera déterminée conformément à la politique de rémunération précédemment approuvée par l'assemblée générale du 30 juin 2020 et le conseil de surveillance présentera une politique de rémunération révisée tenant compte du vote et des avis exprimés par les actionnaires à l'approbation de la prochaine assemblée générale à tenir en 2022. En particulier, en cas de vote négatif de la résolution 11, il sera procédé à la suspension du versement des rémunérations allouées aux membres du conseil de surveillance au titre de l'article L. 225-83 du Code de commerce jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée.

Les éléments de rémunération qui seront versés ou attribués au Président et aux membres du conseil de surveillance ainsi qu'au Président et à chacun des membres du directoire au titre de l'exercice 2021 en application des politiques de rémunération soumises à la présente assemblée générale, feront l'objet en 2022 d'un vote ex post en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce.

14^e à 18^e résolutions

Vote ex post sur les éléments de rémunérations versés ou attribués aux mandataires sociaux

Les **résolutions 14 à 18** concernent la rémunération des mandataires sociaux et vous sont présentées dans le cadre du dispositif du « Say on pay » prévu aux nouveaux articles L. 22-10-26, L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Plus précisément, ces résolutions vous sont présentées dans le cadre du vote ex post portant sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre ou au cours de l'exercice écoulé, tel que prévu par le dispositif relatif à la rémunération des mandataires sociaux, modifié par 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.

Le vote ex post portant sur les éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux comprend désormais deux volets, objet de résolutions distinctes :

- > le 1^{er} volet du vote ex post porte sur **les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce**, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature **versés** aux mandataires sociaux à raison de leur mandat au cours de l'exercice 2020 ou attribués à raison de leur mandat **au titre de l'exercice 2020, l'ensemble des mandataires sociaux étant concernés** (président et membres du conseil de surveillance et président et membres du directoire, en ce compris les mandataires sociaux nouvellement nommés (Fabrice Barthélemy et Amy Flikerski)) ; c'est l'objet de la **14^e résolution qui vous est présentée** ;
- > le 2^e volet du vote ex post porte sur **les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de ce même exercice** au Président du directoire, aux membres du directoire ainsi qu'au Président du conseil de surveillance. Par conséquent, il est demandé aux actionnaires de se prononcer sur quatre projets de résolutions spécifiques portant sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au cours de ce même exercice aux Présidents du directoire et du conseil de surveillance et aux membres du directoire à raison de leur mandat social tels que ceux-ci ont été déterminés en application des politiques de

rémunération qui ont été approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 30 juin 2020, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce ; ce deuxième volet du vote ex post est l'objet des **résolutions 15 à 18.**

Conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération du Président du directoire, des membres du directoire et du Président du conseil de surveillance objet des résolutions 15 à 18, ne peuvent être versés qu'après approbation par une assemblée générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

19^e résolution

Revalorisation de l'enveloppe annuelle de la rémunération allouée aux membres du conseil de surveillance

La **19^e résolution** concerne la revalorisation de l'enveloppe globale de la rémunération allouée au Président et aux membres du conseil de surveillance en application des dispositions de l'article L. 225-83 du Code de commerce.

La dernière revalorisation avait été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2018, qui avait fixé à 600 000 euros le montant global annuel alloué au titre de la rémunération fixe des membres du conseil de surveillance et de leur participation aux comités.

Une étude réalisée sur le niveau de rémunération des mandataires sociaux par un expert indépendant mandaté par le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a mis en évidence un décalage important entre les rémunérations du Président du conseil de surveillance et des présidents des comités permanents du conseil et celles de leurs pairs du benchmark : la rémunération du Président du conseil de surveillance ressort ainsi à 77 milliers d'euros en 2019 contre 254 milliers d'euros pour le benchmark, tandis que la rémunération additionnelle au titre des comités pour les présidents des comités permanents ressort à 12 milliers d'euros contre 25 milliers d'euros pour le benchmark.

Le comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a donc recommandé au conseil de surveillance d'augmenter les parts fixes dues au Président du conseil de surveillance et aux Présidents des comités. Il est en effet ressorti que d'une part leur assiduité est totale aux réunions officielles du conseil et des comités, mais que d'autre part leur activité pour le compte du Groupe dépasse largement ces seules réunions, ce qui ressort assez fortement du benchmark étudié par l'expert indépendant.

Cette proposition de nouvelle répartition de la rémunération entre les membres du conseil de surveillance et des comités est soumise au vote des actionnaires dans le cadre de la politique de rémunération pour 2021 du Président et des membres du conseil de surveillance aux termes des 10^e et 11^e résolutions exposées ci-avant (Vote ex ante).

Dans l'hypothèse où vous agréerez cette politique de rémunération 2021, il conviendra de vous prononcer sur la revalorisation de l'enveloppe globale annuelle allouée de la somme de 600 000 euros à 800 000 euros aux termes de la 19^e résolution.

20^e résolution

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

L'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation donnée à la Société d'opérer sur ses propres actions pour une durée de 18 mois.

Faisant usage de cette autorisation, les mouvements suivants sont intervenus en 2020 dans le cadre du contrat de liquidité :

- > 422 774 actions ont été achetées pour un prix total de 6 455 738,44 euros, soit à un cours moyen de 15,2699 euros ;
- > 336 252 actions ont été vendues pour un prix total de 5 147 117,08 euros, soit à un cours moyen de 15,3073 euros.

Au 31 décembre 2020, la Société détenait directement 205 723 actions, représentant à cette date 0,09 % du capital social de la Société.

L'autorisation donnée au directoire actuellement en vigueur arrivant à expiration en décembre 2021, le directoire, sur autorisation préalable du conseil de surveillance intervenue le 8 mars 2021, propose de lui substituer une nouvelle autorisation pour une durée de **18 mois** à compter de la présente assemblée aux termes de la 20^e résolution.

Cette nouvelle délégation permettrait à la Société d'opérer sur ses actions, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « règlement MAR »), du règlement européen délégué n° 2016/1052 du 8 mars 2016, et des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Les achats d'actions pourraient notamment être effectués en vue de :

- > animer le marché dans le cadre d'un contrat de liquidité par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;
- > honorer des obligations découlant de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou par l'une de ses filiales, donnant droit, immédiatement ou à terme, 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, à 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 destinées 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 les conditions prévues à la 22^e résolution, sous réserve de l'adoption de celle-ci ;
- > 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, d'apport, de fusion et de scission, 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 conditions associées à cette nouvelle autorisation de rachat d'actions de la Société, inchangées par rapport à celles précédemment adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, seraient les suivantes :

- > prix maximum d'achat (hors frais d'acquisition) : 30 euros ;
- > détention maximum : 10 % du capital social (soit 22 181 943 actions au 31 décembre 2020) ; et
- > montant maximal des acquisitions : 350 millions d'euros.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée à tout moment, **à l'exclusion des périodes d'offre publique** sur le capital de la Société (sauf autorisation préalable de l'assemblée générale), en une ou plusieurs fois, et par tous moyens, sur tous marchés, hors marché de gré à gré, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions.

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

21^e résolution

Délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital social au profit de certaines catégories de salariés à l'international avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

Les actionnaires sont informés du lancement par le Groupe d'une seconde opération d'actionnariat salariés en France et à l'international « Elis for All 2021 ». Ce projet a reçu le visa de l'Autorité des Marchés Financiers le 15 décembre 2020.

Dans ce contexte, le Directoire envisage d'utiliser l'autorisation consentie pour une durée de 26 mois par l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020 aux termes de sa 24^e résolution, pour décider d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société réservée aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, souscrivant directement ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs fonds commun de placement d'entreprise, dès lors que les salariés sont adhérents à un plan d'épargne entreprise.

En outre, afin que le directoire puisse déployer ladite opération d'actionnariat salariés à l'international, le directoire envisage d'utiliser la délégation de compétence consentie aux termes de la 25^e résolution de l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020 afin de proposer la souscription d'actions Elis à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Cette résolution (25^e résolution de l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020) a été consentie pour une durée de 18 mois et ne permet donc pas de couvrir la totalité de la période restant à courir jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2022.

Afin que le directoire puisse déployer un plan international d'actionnariat des salariés dans de meilleures conditions, le directoire, sur autorisation préalable du conseil de surveillance intervenue le 8 mars 2021, propose par la 21^e résolution de substituer à la 25^e résolution de l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020, une nouvelle délégation de compétence pour une nouvelle période de **18 mois** à compter de la présente assemblée générale. Cette délégation de compétence permettrait de proposer la souscription d'actions Elis à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Nous vous proposons également aux termes de la **21^e résolution**, de décider que le prix d'émission des actions nouvelles à émettre serait déterminé dans les mêmes conditions que les actions qui seraient émises au titre de la 24^e résolution de l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020, et/ou conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger.

Il est donc demandé à l'assemblée générale au titre de la 21^e résolution de déléguer au directoire la compétence de décider de procéder en une ou plusieurs fois à une augmentation de capital de la Société dans la limite de **5 millions d'euros** (en nominal), soit environ 2 % du capital social de la Société au 31 décembre 2020, ce plafond étant commun à celui de la 24^e résolution de l'assemblée générale mixte du 30 juin 2020.

Nous vous précisons que le vote de cette résolution emporterait renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles à émettre, pour en réserver la souscription à des catégories de salariés bénéficiaires d'un plan d'actionnariat salarié ou d'épargne donnant droit à des titres de la Société. À ce titre, nous vous demandons de bien vouloir déléguer à votre directoire le soin d'arrêter la liste des bénéficiaires.

22^e résolution

Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social

Cette résolution vise à renouveler la délégation consentie au directoire par l'assemblée générale du 30 juin 2020 de réduire le capital social par voie d'annulation de toute quantité d'actions auto-détenues par la Société au résultat de la mise en œuvre de l'autorisation de rachat d'actions soumise à votre approbation aux termes de la **22^e résolution** de la présente assemblée générale. Conformément aux dispositions légales, les actions ne pourraient être annulées que dans la limite de **10 % du nombre total d'actions composant le capital social par période de 24 mois**.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **18 mois** à compter de l'assemblée générale, et l'adoption de cette résolution mettrait fin, avec effet immédiat et pour la partie non utilisée, à la délégation ayant le même objet précédemment donnée au directoire par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

Il est rappelé que, conformément à l'article 20 des statuts de la Société, cette proposition de résolution relative à la réduction du capital par voie d'annulation d'actions a été soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, qui s'est prononcé lors de sa réunion du 8 mars 2021.

23^e résolution

Pouvoirs en vue des formalités

Nous vous proposons enfin de donner pouvoirs pour l'exécution des formalités requises et consécutives à la présente assemblée générale.

* * *

Les résolutions qui seront soumises à vos suffrages nous paraissent conformes à l'intérêt de votre Société et favorables au développement des activités de votre Groupe.

Nous vous invitons en conséquence à y donner une suite favorable et vous remercions de la confiance que vous avez su nous témoigner.

Le directoire

PROJET DE RÉSOLUTIONS

Résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice 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 de gestion du directoire, des observations du conseil de surveillance, et du rapport établi par les commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe et faisant ressortir une perte d'un montant de (42 796 152,77) euros.

L'assemblée générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est de 25 175 euros et les approuve.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 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 de gestion du directoire, des observations du conseil de surveillance, et du rapport établi par les commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve tels qu'ils lui ont été présentés les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020, comprenant le bilan, le compte de résultat consolidé et l'annexe, établis conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce, lesquels font ressortir un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 4 millions d'euros.

L'assemblée générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 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 de gestion du directoire, des observations du conseil de surveillance et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, sur proposition du directoire, décide :

- > d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2020, qui s'élève à - 42 796 152,77 euros, au compte de report à nouveau qui présentera un solde négatif de ((42 796 152,77) euros après affectation ;
- > d'apurer l'intégralité du report à nouveau débiteur par prélèvement sur le compte prime d'émission.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé qu'il n'a été distribué aucun dividende au titre des trois précédents exercices sociaux clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019.

Quatrième résolution

Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire, des observations du conseil de surveillance et du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, statuant sur ce rapport, approuve en application de l'article L. 225-88 du Code de commerce les termes dudit rapport spécial des commissaires aux comptes dans toutes ses dispositions lequel constate :

- > qu'aucune convention n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020,
- > et prend acte que les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs, et approuvées par l'assemblée générale, ont été requalifiées de conventions courantes conclues à des conditions normales en application de la procédure d'évaluation de conventions courantes conclues à des conditions normales mise en place au cours de l'exercice 2020.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Florence Noblot

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du conseil de surveillance, après avoir pris acte que le mandat de membre du conseil de surveillance de Florence Noblot vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide, conformément à l'article 17 des statuts de la Société, de renouveler son mandat de membre du conseil de surveillance pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée en 2025 à se prononcer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Joy Verlé

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du conseil de surveillance, après avoir pris acte que le mandat de membre du conseil de surveillance de Joy Verlé vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide, conformément à l'article 17 des statuts de la Société, de renouveler son mandat de membre du conseil de surveillance pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée en 2025 à se prononcer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Septième résolution

Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance d'Anne-Laure Commault

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du conseil de surveillance, après avoir pris acte que le mandat de membre du conseil de surveillance d'Anne-Laure Commault vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide, conformément à l'article 17 des statuts de la Société, de renouveler son mandat de membre du conseil de surveillance pour une durée de 4 années, soit jusqu'à l'assemblée générale qui sera appelée en 2025 à se prononcer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Huitième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du directoire pour l'exercice 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, et les révisions apportées à celle-ci par le conseil de surveillance du 27 avril 2020 et par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 telles que décrites dans les compléments au rapport sur le gouvernement d'entreprise du conseil de surveillance, approuve en application des articles L. 22-10-26 et R. 22-10-18 du Code de commerce, la politique de rémunération totale applicable au Président du directoire de la Société pour l'exercice 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, et les compléments à ce rapport décrivant les révisions apportées à celle-ci.

Neuvième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice 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, et les révisions apportées à celle-ci par le conseil de surveillance du 27 avril 2020 et par le conseil de surveillance du 8 mars 2021 telles que décrites dans les compléments au rapport sur le gouvernement d'entreprise du conseil de surveillance, approuve en application des articles L. 22-10-26 et R. 22-10-18 du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice 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, et les compléments à ce rapport décrivant les révisions apportées à celle-ci.

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021

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. 22-10-26 et R. 22-10-18 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 2021, 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 2020 de la Société.

Onzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021

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. 22-10-26 et R. 22-10-18 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 2021, 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 2020 de la Société.

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021

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. 22-10-26 et R. 22-10-18 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 2021, 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 2020 de la Société.

Treizième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021

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. 22-10-26 et R. 22-10-18 du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021, 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 2020 de la Société.

Quatorzième résolution

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre de l'exercice 2020 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. 22-10-34 du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 ou attribuées au titre de l'exercice 2020 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 2020 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 Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, au titre de l'exercice 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 conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 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 2020, 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 2020 de la Société.

Seizième 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 2020

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. 22-10-34 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 2020, 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 2020 de la Société.

Dix-septième 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 2020

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. 22-10-34 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 2020, 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 2020 de la Société.

Dix-huitième 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 2020

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. 22-10-34 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 2020, 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 2020 de la Société.

Dix-neuvième résolution

Revalorisation de l'enveloppe annuelle de la rémunération allouée aux membres du conseil de surveillance

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-83 du Code de commerce, de revaloriser l'enveloppe annuelle de la rémunération allouée aux membres du conseil de surveillance et de fixer le montant global maximum à répartir entre les membres du conseil de surveillance, en ce compris les rémunérations au titre des fonctions au sein des comités du conseil de surveillance, de sorte que son montant passe de 600 000 euros à 800 000 euros pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à l'adoption d'une nouvelle décision par l'assemblée générale des actionnaires.

Vingtième résolution

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du conseil de surveillance, autorise le directoire, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « règlement MAR »), du règlement européen délégué n° 2016/1052 du 8 mars 2016, et des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), à acquérir ou à faire acquérir des actions de la Société, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations et dans les limites énoncées ci-après.

Les achats d'actions pourront être effectués en vue de toute affectation permise par le règlement MAR et par la loi, ou qui viendrait à être autorisée par la loi, la réglementation française ou européenne ou l'AMF, et notamment avec les finalités suivantes :

- > 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 émises par la Société ou par l'une de ses filiales, donnant droit par conversion, exercice, remboursement, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, immédiatement ou à terme, 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, à 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 destinées 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 les conditions prévues à la 22^e résolution, sous réserve de l'adoption de celle-ci ;
- > 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, d'apport, de fusion et de scission, 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.

L'acquisition, la cession, le transfert et l'échange de ces actions peuvent être effectués à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, et par tous moyens, sur le marché, hors marché, de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, et éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

L'assemblée générale fixe le prix maximum d'achat à 30 euros par action (hors frais d'acquisition), ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, et notamment d'augmentation de capital par émission d'actions de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription, ou par incorporation de réserves, bénéfices ou prime d'émission suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement des actions, le prix indiqué ci-dessus pourra être ajusté en conséquence par le directoire.

Le montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra excéder 350 millions d'euros.

Le nombre d'actions pouvant être acquises pendant la durée du programme ne pourra excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, c'est-à-dire 22 181 943 actions d'une valeur nominale de 1 euro au 31 décembre 2020, étant précisé que :

- i) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
- ii) lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité de l'action de la Société, dans les conditions définies ci-dessus, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce ; et
- iii) le nombre d'actions que la Société détiendra, directement ou indirectement, à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximum de 18 mois à compter de la présente assemblée générale, et l'adoption de la présente résolution met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020, dans sa 16^e résolution.

L'assemblée générale confère au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, passer tous ordres de bourse sur tous marchés, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, et plus généralement, faire ce qui sera nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises dans le cadre de la présente résolution.

L'assemblée générale prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le directoire viendrait à utiliser la présente autorisation, ce dernier donnera aux actionnaires, dans le rapport visé à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce et conformément aux dispositions de l'article L. 225-211 alinéa 2 dudit code, les informations relatives à la réalisation du présent programme de rachat.

Résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

Vingt-et-unième 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 certaines filiales étrangères de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales statuant à titre extraordinaire, conformément notamment aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, de l'avis du conseil de surveillance et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou de (ii) valeurs mobilières donnant immédiatement ou à terme accès au capital social de la Société à souscrire en numéraire, réservée à la catégorie de bénéficiaires définie ci-après, étant précisé que l'émission d'actions de préférence est exclue.
2. Décide que le montant de l'augmentation de capital social de la Société réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal maximum de 5 millions d'euros (majoré le cas échéant du nominal des actions à émettre pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables), ce montant venant s'imputer sur le plafond global de 5 millions d'euros fixé à la 24^e résolution de l'assemblée générale du 30 juin 2020, lequel est distinct et autonome du plafond prévu à la 26^e résolution de l'assemblée générale du 30 juin 2020.
3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre au titre de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :
 - (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou
 - (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié, investis en titres de la Société, dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au point (i) ou permettant aux personnes mentionnées au point (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou d'épargne en titres de la Société.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, sera fixé, (i) sur la base d'une moyenne des premiers cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du directoire, ou du Président du directoire, fixant la date d'ouverture de la souscription, avec une décote maximale de 30 %, et/ou (ii) à un prix égal au prix fixé sur le fondement de la 24^e résolution de l'assemblée générale du 30 juin 2020 lors d'une opération concomitante, et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger.
5. Décide que le directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - > fixer la liste des bénéficiaires, au sein d'une ou des catégories de bénéficiaires définies ci-dessus, ou les catégories de salariés bénéficiaires de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
 - > déterminer les formules et modalités de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu le cas échéant des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que les dites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;
 - > décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution, constater le montant définitif de chaque augmentation de capital et modifier corrélativement les statuts ;
 - > arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle ou de telles augmentations de capital dans les conditions prévues par la loi ;
 - > imputer les frais d'une telle ou de telles augmentations de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle ou de telles augmentations ;

6. Décide, d'une manière générale, que le directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, aura tous pouvoirs pour accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation ou d'une délégation antérieure ayant le même objet et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation ou d'une délégation antérieure ayant le même objet et modifier corrélativement les statuts.
7. Fixe à 18 mois, à compter de la présente assemblée générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
8. L'adoption de la présente résolution met fin, avec effet immédiat et pour la partie non utilisée, à la délégation précédemment donnée au directoire par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 aux termes de sa 25^e résolution.

Vingt-deuxième résolution

Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, autorise le directoire, pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée générale, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions dans les limites autorisées par la loi.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société en vertu de la présente autorisation, par période de 24 mois, est de 10 % des actions composant le capital de la Société, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au directoire, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente autorisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, accomplir les formalités requises pour mettre en œuvre la réduction du capital qui sera décidée conformément à la présente résolution et modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'adoption de la présente résolution met fin, avec effet immédiat et pour la partie non utilisée, à la délégation précédemment donnée au directoire par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020 aux termes de sa 28^e résolution.

Vingt-troisième résolution

Pouvoirs en vue des formalités

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente assemblée mixte pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Tableau des délégations financières

Délégations financières en vigueur en 2021 et utilisation par le directoire en 2020

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 2020
Augmentation de capital par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital social					
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 ^(a)	30 juin 2020	31 août 2022	26 mois	-
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou autres	130 millions	18 mai 2018 30 juin 2020	18 juillet 2020 31 août 2022	26 mois	24 mars 2020 6 avril 2020 31 août 2020 20 décembre 2020
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 ^{(b)(c)}	30 juin 2020	31 août 2022	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	10 % du capital de la Société existant à la date de l'opération par période de 12 mois ^{(e)(d)}	30 juin 2020	31 août 2022	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 ^(f)	10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de l'opération par périodes de 12 mois	30 juin 2020	31 août 2022	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	30 juin 2020	31 août 2022	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	30 juin 2020	31 août 2022	26 mois	-
Programme de rachat d'actions					
Rachat d'actions	10 % du montant du capital social Prix d'achat maximum par action : 30 euros Montant maximal des acquisitions : 350 millions	23 mai 2019 30 juin 2020	23 novembre 2020 31 décembre 2021	18 mois	Utilisation hors contrat de liquidité : néant Utilisation dans le cadre du contrat de liquidité : ^(e)
Réduction du capital social par annulation des actions auto détenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	30 juin 2020	31 décembre 2021	18 mois	-

(a) Plafond global maximum des augmentations de capital avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu des 18^e à 20^e et 22^e à 23^e résolutions adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

(b) Plafond global applicable aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu des 19^e et 23^e résolutions, adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

(c) Imputation sur le plafond global de 110 millions d'euros fixé à la 18^e résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

(d) Imputation sur le plafond de 22 millions d'euros fixé à la 19^e résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

(e) Voir détails au chapitre 7, section 7.2.2 du document d'enregistrement universel 2020.

(f) 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 ci-dessus.

Délégations financières en vigueur en 2021 et utilisation par le directoire en 2020

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 2020
Opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux					
Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre, 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 (0,6 % du capital social pour les dirigeants-mandataires sociaux)	30 juin 2020	31 août 2023	38 mois	9 juillet 2020 28 décembre 2020
Augmentation du capital 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	30 juin 2020	31 août 2022	26 mois	
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 ^(h)	30 juin 2020	31 décembre 2020	18 mois	31 août 2020 ^(g) 20 décembre 2020 ^(g)

(g) Utilisation faite pour servir les plans d'actions gratuites de performance dont la période d'acquisition est arrivée à échéance en 2020 (voir chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel 2020, notes 5.4 et 5.2 en annexe respectivement des comptes consolidés et des comptes annuels 2020.

(h) Non imputation sur le plafond global de 110 millions d'euros fixé à la 18e résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 juin 2020.

Délégations financières présentées par le directoire à l'assemblée générale du 20 mai 2021

N° de la résolution	Nature des délégations et autorisations à consentir au directoire par l'assemblée générale	Montant maximal autorisé (en euros)	Durée de l'autorisation	Échéance	Commentaires
19	Rachat d'actions	10 % du montant du capital social Prix d'achat maximum par action : 30 euros Montant maximal des acquisitions : 350 millions	18 mois	20 novembre 2022	Non utilisable en période d'offre publique
20	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 ^(a)	18 mois	20 novembre 2022	
21	Réduction du capital social par annulation des actions auto détenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	18 mois	20 novembre 2022	

(a) Imputation sur le plafond de 5 millions fixé à la résolution 24 de l'assemblée générale du 30 juin 2020.

Comment participer à l'assemblée générale

L'assemblée générale se tenant exceptionnellement à huis clos (sans la présence physique des actionnaires), les actionnaires pourront participer à l'assemblée générale et exercer leur droit de vote uniquement à distance.

Aucune carte d'admission ne sera adressée aux actionnaires

L'assemblée générale sera retransmise sur internet :

Lien webcast : <https://edge.media-server.com/mmc/p/qt9dunjf>

CONDITIONS PRÉALABLES

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer à cette assemblée ou s'y faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix, sous réserve de justifier de la propriété de ses titres au 2^e jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), soit le **mardi 18 mai 2021** :

- > **pour les actionnaires au NOMINATIF : par l'inscription de ses actions en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré » sur les registres de la Société** tenu par son mandataire BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES ;
- > **pour les actionnaires au PORTEUR : par l'inscription de ses actions, à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte** (dans le cas d'un actionnaire non-résident) dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité qui le gère. Cette inscription est constatée par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier habilité, laquelle devra être jointe au formulaire de vote par correspondance ou par procuration ou à la demande de carte d'admission.

COMMENT EXERCER VOTRE DROIT DE VOTE

Dans le cadre de l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée par l'ordonnance n° 2020-1497 en date du 2 décembre 2020 et prorogée par le décret n°2021-255 du 9 mars 2021 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées générales et organes dirigeants des personnes morales et entités dépourvues de personnalité morale de droit privé en raison de l'épidémie de Covid-19, complétée par le décret n°2020-418 du 10 avril 2020 tel que prorogé et modifié en dernier lieu par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021 précité, et avec le souci constant d'assurer, dans la mesure du possible, la sécurité et la protection de toutes les parties prenantes (dont celles des investisseurs) à l'Assemblée Générale, le Directoire a pris la décision de tenir l'assemblée générale à huis clos, hors la présence physique des actionnaires (et de leurs mandataires), et des autres personnes ayant le droit d'y assister.

Dans ces conditions, et conformément à l'ordonnance précitée, **les actionnaires pourront exercer leur droit de vote uniquement à distance, avant l'Assemblée générale selon les modalités suivantes :**

- voter par correspondance (en utilisant le formulaire de vote papier)
- donner mandat et être représenté (en utilisant le formulaire de vote papier à retourner par voie postale ou par e-mail)
- voter ou donner mandat par internet.

Chacune de ces modalités est détaillée ci-après.

Une assistance téléphonique est à votre disposition pour vous accompagner au +33 (1) 40 14 00 90.

VOUS SOUHAITEZ VOTER PAR CORRESPONDANCE (AVEC LE FORMULAIRE PAPIER)

Pour les **actionnaires au NOMINATIF**, vous recevez la brochure de convocation accompagnée du formulaire de vote par correspondance ou par procuration par courrier postal, sauf si vous avez demandé une réception par courrier électronique. Les **actionnaires au PORTEUR** doivent en faire la demande à leur établissement teneur de compte.

Vous cochez la case « **Je vote par correspondance** » du formulaire de vote par correspondance ou par procuration et le cas échéant, vous noircissez les cases des résolutions qui ne recueillent pas votre adhésion, ou « **ABSTENTION** » pour vous abstenir de voter (L'Abstention n'est plus considérée comme un vote négatif et ne sera pas prise en compte dans les votes exprimés) :

- > n'oubliez pas de faire votre choix « **SI DES AMENDEMENTS OU DES RÉSOLUTIONS NOUVELLES ÉTAIENT PRÉSENTÉES EN ASSEMBLÉE** » ;
- > ne remplissez aucun autre cadre ou aucune autre case du document ;
- > datez et signez dans le cadre « **DATE ET SIGNATURE** » prévu en bas à cet effet.

Si vous êtes actionnaire au NOMINATIF, retournez le formulaire à l'aide de l'enveloppe jointe à la convocation à BNP Paribas Securities Services.

Si vous êtes actionnaire au PORTEUR, retournez le formulaire à l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte.

Pour les **actionnaires au NOMINATIF**, le formulaire de vote par correspondance ou par procuration à compléter est joint automatiquement à l'avis de convocation.

Pour les **actionnaires au PORTEUR** toute demande doit être adressée à leur établissement teneur de compte qui se charge de transmettre le formulaire de vote par correspondance ou procuration à BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES.

Pour être pris en compte, le formulaire de vote par correspondance ou par procuration dûment rempli et signé, accompagné de l'attestation d'inscription en compte pour les actionnaires au porteur, devra ensuite parvenir à BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES au plus tard le **lundi 17 mai 2021**. Aucun formulaire de vote ne sera pris en compte après cette date.

Le formulaire de vote par correspondance ou par procuration papier sera accessible sur le site internet de la Société www.elis.com/relations-investisseurs/information-reglementee (rubrique Assemblées Générales) au plus tard le 21e jour qui précède l'assemblée générale, soit au plus tard le 29 avril 2021.

En aucun cas, le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ne doit être retourné à Elis.

VOUS SOUHAITEZ DONNER MANDAT OU ÊTRE REPRÉSENTÉ (AVEC LE FORMULAIRE PAPIER OU PAR E-MAIL)

1. Utilisation du formulaire papier de vote par correspondance ou par procuration

Vous cochez la case correspondante du formulaire de vote par correspondance ou par procuration :

- > **vous donnez pouvoir au Président de l'assemblée :** vous cochez la case « **Je donne pouvoir au Président de l'assemblée générale** », vous datez et signez au bas du formulaire. Dans ce cas, le Président de l'assemblée émettra, au nom de l'actionnaire, un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentées ou agréées par le directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets ;
- > **vous donnez pouvoir à toute autre personne physique ou morale de votre choix :** vous cochez la case « **Je donne pouvoir** » et vous indiquez le nom, prénom et l'adresse de la personne à qui vous donnez pouvoir pour assister à l'assemblée et voter en votre nom.

Si vous êtes actionnaire au NOMINATIF, retournez le formulaire à l'aide de l'enveloppe jointe à la convocation à BNP Paribas Securities Services.

Si vous êtes actionnaire au PORTEUR, retournez le formulaire à l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte.

Pour être pris en compte, le formulaire de vote par correspondance ou par procuration dûment rempli et signé, accompagné de l'attestation d'inscription en compte pour les actionnaires au porteur, devra ensuite parvenir à BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES au plus tard le **lundi 17 mai 2021**. Aucun formulaire de vote ne sera pris en compte après cette date.

2. Vous donnez mandat par email

La notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire **peut également être effectuée par voie électronique**, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, obtenue par vos soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante :

Paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com en précisant vos nom, prénom, adresse, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué, et :

- si vous êtes **actionnaire au NOMINATIF** : votre identifiant auprès de BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES pour les actionnaires au nominatif pur ou votre identifiant auprès de votre intermédiaire financier si vous êtes actionnaire au nominatif administré ;
- si vous êtes **actionnaire au PORTEUR** : références bancaires complètes, puis en demandant impérativement à votre intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte titres d'envoyer une confirmation écrite (par courrier ou par fax) à BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, CTO Assemblées Générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du débarcadère, 93761 PANTIN Cedex.

Notez que l'adresse mail ci-dessus ne pourra traiter que les demandes de désignation ou de révocation de mandataires, toute autre demande ne pourra pas être prise en compte.

Compte tenu de la réunion à huis clos de l'assemblée générale, seules pourront être prises en compte les notifications de désignation ou de révocation de mandats, avec indication de mandataire, dûment signées, complétées et réceptionnées jusqu'au 4^e jour qui précède l'assemblée générale, soit jusqu'au dimanche 16 mai 2021 en application de l'article 6 du décret du 10 avril 2020 tel que prorogé et modifié en dernier lieu par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021. Aucun formulaire de vote ne sera pris en compte après cette date.

Compte tenu de possibles difficultés des services postaux, il est recommandé aux actionnaires qui souhaiteraient se faire représenter d'adresser ses instructions au moyen de l'adresse électronique ci-dessus ou par internet via le site VOTACCESS dans les conditions décrites ci-dessous plutôt que par voie postale.

VOUS SOUHAITEZ VOTER OU DONNER MANDAT PAR INTERNET

Elis vous offre la possibilité de voter ou de donner mandat par internet avant l'assemblée générale sur la plateforme de vote sécurisée VOTACCESS.

Vous aurez également la possibilité d'accéder via VOTACCESS aux documents officiels de l'assemblée générale.

À plus forte raison cette année où le contexte sanitaire a entraîné des modifications dans les modalités de participation à l'assemblée générale, il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre la veille de l'assemblée générale pour saisir leurs instructions de vote afin d'éviter tout engorgement éventuel de VOTACCESS.

Actionnaires au NOMINATIF

Les titulaires d'actions au NOMINATIF PUR devront se connecter au site de gestion de ses avoirs Planetshares : <https://planetshares.bnpparibas.com> avec ses codes d'accès habituels qui figurent sur ses relevés.

Les titulaires d'actions AU NOMINATIF ADMINISTRÉ devront se connecter au site Planetshares en utilisant leur numéro d'identification qui se trouve en haut et à droite de leur formulaire de vote papier joint au présent avis de convocation. Dans le cas où l'actionnaire n'est plus en possession de son identifiant et/ou de son mot de passe, il peut contacter le 01 40 14 00 90, numéro mis à sa disposition ou le demander en cliquant sur « Mot de passe oublié ou non reçu ».

Après s'être connecté sur la plateforme Planetshares, l'actionnaire au nominatif accédera à VOTACCESS en cliquant sur « Participer à l'assemblée générale ». Vous serez alors redirigé vers VOTACCESS et vous suivrez ensuite les indications données à l'écran afin de voter, ou désigner ou révoquer un mandataire.

Actionnaires au PORTEUR

Il appartient à l'actionnaire au PORTEUR de se renseigner afin de savoir si son intermédiaire bancaire ou financier habilité est connecté ou non au site VOTACCESS et, le cas échéant, si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières.

Si l'intermédiaire bancaire ou financier habilité de l'actionnaire est connecté au site VOTACCESS, l'actionnaire au PORTEUR devra s'identifier sur le portail internet de son établissement teneur de compte avec ses codes d'accès habituels. Il devra ensuite cliquer sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant à ses actions Elis et suivre les indications données à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et voter ou désigner ou révoquer un mandataire.

Le site VOTACCESS sera ouvert à compter du **3 mai 2021 à 9 heures jusqu'au 19 mai 2021 à 15 heures** (heures de Paris).

Il est recommandé aux actionnaires de privilégier le vote par Internet, préalablement à l'assemblée via le site VOTACCESS, dans les conditions décrites ci-avant.

Compte tenu de la réunion à huis clos de l'assemblée générale, seules pourront être prises en compte les notifications de désignation ou de révocation de mandats, avec indication de mandataire, adressées par voie électronique via la plateforme VOTACCESS réceptionnées jusqu'au 4^e jour qui précède l'assemblée générale, soit jusqu'au dimanche 16 mai 2021 en application de l'article 6 du décret du 10 avril 2020 tel que prorogé et modifié en dernier lieu par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021.

Si vous détenez des actions ELIS via plusieurs modes de détention (nominatif, porteur), vous devez voter plusieurs fois si vous souhaitez exprimer l'intégralité de vos droits de vote.

QUESTIONS ÉCRITES

Conformément l'article 8-2 du décret du 10 avril 2020 tel que prorogé et modifié en dernier lieu par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, par dérogation au premier alinéa de l'article R. 225-84 du Code de commerce, l'actionnaire qui souhaite poser des questions écrites doit, au plus tard le mardi 18 mai 2021 (fin du 2^e jour ouvré précédant la date de l'assemblée), adresser ses questions à Elis, 5 boulevard Louis Loucheur, 92210 Saint-Cloud, France, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au Président du directoire ou par voie de télécommunication électronique à l'adresse suivante : ag@elis.com.

Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte des titres.

Pour les actionnaires qui se connecteront à la retransmission en direct de l'assemblée générale, il sera possible également de poser des questions écrites pendant l'assemblée.

Compte tenu des délais postaux incertains, il est demandé aux actionnaires de privilégier le mode de communication électronique et d'envoyer ses questions écrites par email.

RAPPELS :

- Les propriétaires indivis ne peuvent se faire représenter à l'assemblée que par un seul d'entre eux, considéré comme propriétaire.
- En application de l'article 7 du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020 que prorogé et modifié en dernier lieu par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, l'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir a exceptionnellement la possibilité de changer son mode de participation à l'assemblée (par dérogation à l'article R. 22-10-28, III du Code de commerce) sous réserve que son instruction en ce sens parvienne à la Société :
- S'agissant du vote par correspondance, au plus tard le 3^e jour précédant l'assemblée générale (**lundi 17 mai 2021**) ou la veille de l'assemblée générale à 15 heures, heure de Paris par voie électronique (**mercredi 19 mai 2021**) ;
- S'agissant du vote par procuration avec indication de mandataire, au plus tard le 4^e jour qui précède l'assemblée générale (dimanche 16 mai 2021). Dans ce cas et par dérogation à l'article R. 225-80 du Code de commerce, les précédentes instructions reçues sont alors révoquées.
- Pour tous les actionnaires ayant cédé tout ou partie de leurs actions, postérieurement à la transmission de leurs instructions et jusqu'au 2^e jour ouvré à zéro heure, heure de Paris (soit le **mardi 18 mai 2021, à zéro heure, heure de Paris**) précédant l'assemblée générale, la Société invalidera ou modifiera en conséquence le vote exprimé à distance ou le pouvoir.
- Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le 2^e jour ouvré précédant l'assemblée générale, soit le **mardi 18 mai 2021 à zéro heure, heure de Paris**, quel que soit le moyen utilisé, ne sera notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société.

Demande d'envoi de documents et de renseignements

Je soussigné(e),

(Mme, Mlle, M., société) :

Nom ou dénomination sociale :

Prénom :

Code postal : Ville Pays

Adresse électronique : @

Reconnais avoir déjà reçu les documents se rapportant à l'assemblée générale mixte du 20 mai 2021 et visés à l'article R. 225-81 du Code de commerce, à savoir notamment : l'ordre du jour, le texte des projets de résolutions, l'exposé sommaire de la situation de la Société pendant l'exercice écoulé.

Demande à Elis de m'adresser, avant l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire ⁽¹⁾, les documents et renseignements visés à l'article R. 225-83 du Code de commerce ⁽²⁾ ainsi que ceux visés dans les résolutions soumises au vote de l'assemblée générale du 20 mai 2021 :

- > Envoi des documents sous format papier
- > Envoi des documents sous format électronique

Fait à : le : 2021

Signature

Cette demande est à retourner à :

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

Corporate Trust Services, Grands Moulins de Pantin,

9, rue du Débarcadère – 93361 PANTIN

ou à l'intermédiaire financier chargé de la gestion de vos titres.

⁽¹⁾ Les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, s'ils ne l'ont déjà fait, obtenir de la Société, par une demande unique, l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83, à l'occasion de chacune des assemblées générales d'actionnaires ultérieures.

⁽²⁾ Les informations relatives à cette assemblée générale sont disponibles sur le site de la Société (www.elis.com/relations-investisseurs/information-reglementee (catégorie Assemblée générale)).

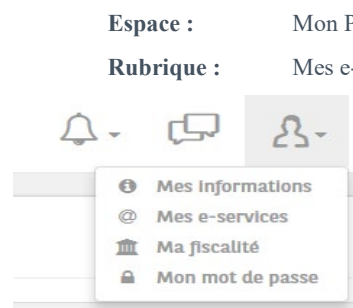
Opter pour l'e-convocation

Madame, Monsieur, cher Actionnaire,

Elis vous propose de vous adresser la convocation aux assemblées générales par voie électronique. Cette procédure appelée « e-convocation », vous permettra d'accéder à toute la documentation relative aux assemblées générales via internet. À cet effet, une autorisation de votre part est nécessaire, conformément à la législation en vigueur. Vous pouvez opter pour l'e-convocation :

PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

Vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré : Pour vous abonner, vous devez vous rendre sur le site Planetshares <https://planetshares.bnpparibas.com>, vous identifier avec vos identifiants de connexion habituels pour les actionnaires au nominatif pur et les identifiants figurant sur le formulaire de vote en haut à droite pour les actionnaires au nominatif administré.



Puis saisissez dans le bloc « Convocation par e-mail aux assemblées générales » votre adresse électronique, cochez la case d'adhésion et cliquez sur « Valider ».

PAR VOIE POSTALE

Vous pouvez également compléter et renvoyer à BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES le coupon-réponse détachable, ci-dessous (dans ce cas merci de veiller à la bonne lisibilité de votre adresse électronique).

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES sera également votre interlocuteur pour communiquer :

- > vos nouvelles coordonnées électroniques en cas de changement ;
- > votre décision de recevoir à nouveau votre convocation par voie postale, à notifier par lettre recommandée avec avis de réception.

COUPON RÉPONSE À RETOURNER DÛMENT COMPLÉTÉ ET SIGNÉ

Je souhaite bénéficier des services de communication électronique liés à mon compte titre nominatif à compter de l'assemblée générale.

J'ai bien noté que, la convocation ainsi que la documentation relative aux assemblées générales des actionnaires de la société **Elis** me seront transmises par voie électronique.

Pour se faire, je renseigne les champs suivants (tous les champs sont obligatoires et doivent être saisis en majuscules) :

Mme / Mlle / M. :

Nom (ou dénomination sociale) :

Prénom :

Date de naissance (jj/mm/aaaa) : / /

Numéro de compte actionnaire nominatif chez BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES (CCN)

Adresse électronique : @

Fait à : le :

Signature

Cette demande est à retourner à :

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES

Corporate Trust Services, Grands Moulins de Pantin,

9, rue du Débarcadère – 93361 PANTIN

Si vous décidez, à tout moment, de recevoir à nouveau votre convocation par voie postale, il vous suffira de nous en informer par lettre recommandée avec accusé de réception.



elis.com

