



2018

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

incluant le rapport financier annuel

SOMMAIRE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Elis, l'essentiel 2018

1 Présentation du Groupe et de ses activités 25

1.1	Elis : un leader de la location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être	27
1.2	Plus d'un siècle d'expertise et de croissance	28
1.3	Une équipe dirigeante expérimentée	29
1.4	Une offre intégrée multiservice et sur-mesure	30
1.5	Quatre segments de clientèle	35
1.6	Une stratégie à valeur économique, environnementale et sociétale ajoutée	36
1.7	Environnement concurrentiel	40
1.8	Ventes et marketing	42
1.9	Des achats maîtrisés et des fournisseurs fidélisés pour une continuité de services	44
1.10	Propriétés immobilières, usines et équipements	46
1.11	Une politique d'investissements proactive et diversifiée	47
1.12	Politique de financement et notation financière	48
1.13	Contrats importants	49
1.14	Recherche & développement, brevets et licences RFA	50

2 Facteurs de risques & procédures de contrôle Politique d'assurance Plan de vigilance **RFA** 53

2.1	Facteurs de risques	54
2.2	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du groupe Elis	66
2.3	Assurances du Groupe	70
2.4	Plan de vigilance	71

3 Déclaration de performance extra-financière 75

3.1	La démarche RSE du Groupe	76
3.2	Risques sociaux	79
3.3	Risques environnementaux	83
3.4	Achats responsables	89
3.5	Synthèse des informations environnementales et sociales	90
3.6	Correspondance avec le pacte mondial des Nations unies	91
3.7	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	92

4 Gouvernement d'entreprise 97

4.1	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise RFA	98
4.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	143

5 Commentaires sur l'exercice 2018 **RFA** 149

5.1	Faits marquants de l'exercice 2018	150
5.2	Résultats du Groupe	151
5.3	Événements postérieurs à la clôture	158
5.4	Perspectives	158
5.5	Résultats de la société Elis	158
5.6	Prises de participations significatives sur le territoire français	158
5.7	Autres informations	158
5.8	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	159
5.9	Informations sur les charges non déductibles fiscalement	159
5.10	Informations sur les délais de paiement des clients et des fournisseurs	159
5.11	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	160

6 États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 **RFA** 163

6.1	Comptes consolidés	164
6.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018	233
6.3	Comptes annuels de la société Elis (société mère)	237
6.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	254

7 Assemblée générale mixte du 23 mai 2019 259

7.1	Ordre du jour	260
7.2	Rapport du directoire sur le projet des résolutions	261
7.3	Projet de résolutions	279
7.4	Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoir en matière d'augmentation de capital	286
7.5	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 2018	286

8 Informations sur la Société et son capital 289

8.1	Renseignements concernant la Société	290
8.2	Droits des actionnaires	290
8.3	Informations relatives au capital de la Société RFA	292
8.4	Rachats d'actions et contrat de liquidité	294
8.5	Informations relatives à l'actionnariat	296
8.6	Dividendes	300
8.7	Marché du titre	301
8.8	Organigramme simplifié du Groupe	302
8.9	Principales filiales	303

9 Informations complémentaires **RFA** 305

9.1	Personnes responsables	306
9.2	Responsables du contrôle des comptes	306
9.3	Contacts et informations financières disponibles	307
9.4	Documents accessibles au public	308

Tables de concordance 309

>	Table de concordance du document de référence	309
>	Table de concordance du rapport financier annuel	312
>	Table de concordance avec le rapport de gestion du directoire	313



Remarques générales

Dans le présent document de référence, sauf indication contraire, le terme « Société » ou « Elis » désigne Elis, société anonyme dont le siège social est situé au 5, boulevard Louis Loucheur à Saint-Cloud (92210), et qui est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 499 668 440 et le terme « Group » désigne ensemble la Société et ses filiales consolidées.

Arrondis

Certaines données chiffrées (y compris les données exprimées en milliers ou millions) et pourcentages présentés dans le présent document de référence ont fait l'objet d'arrondis. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Les éléments financiers annuels sont identifiés par un pictogramme **RFA**



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), conformément à l'article 212-13 de son règlement général, le 21 mars 2019. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) no 809/2004 de la Commission européenne, sont inclus par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés du groupe Elis relatifs à l'exercice 2016 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurent dans les sections 6.1 et 6.2 du document de référence 2016 accessible sur le site internet de la Société (www.corporate-elis.com).
- les comptes consolidés du groupe Elis relatifs à l'exercice 2017 et le rapport des contrôleurs légaux correspondant figurent dans les sections 6.1 et 6.2 du document de référence 2017 accessible sur le site internet de la Société (www.corporate-elis.com).

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès du siège social d'Elis, au 5, boulevard Louis-Loucheur - 92210 Saint-Cloud (France), ainsi que sur le site internet (www.corporate-elis.com) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

A person wearing a white lab coat and blue gloves is working in a laboratory or industrial setting. The background is blurred, showing various pieces of equipment and a clean, professional environment. The text is overlaid on the image.

Restez concentré sur votre cœur de métier, **Elis s'occupe de tout.**



Elis, l'essentiel 2018

PROFIL	04
NOTRE RAISON D'ÊTRE	06
MESSAGE DES DIRIGEANTS	08
STRATÉGIE	10
FAITS MARQUANTS 2018	12
MARKETING & INNOVATION	14
ENGAGEMENTS RSE	16
RESSOURCES HUMAINES	18
GOVERNANCE	20
CHIFFRES CLÉS	22

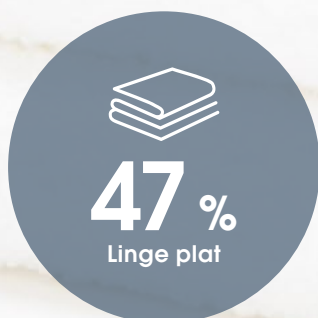
Notre **mission**

Nous sommes le meilleur allié de nos clients et agissons chaque jour à leurs côtés. Nous imaginons, développons et fournissons des solutions sur-mesure, créatrices de valeur pour eux comme pour leurs utilisateurs finaux.

Nos **marchés**



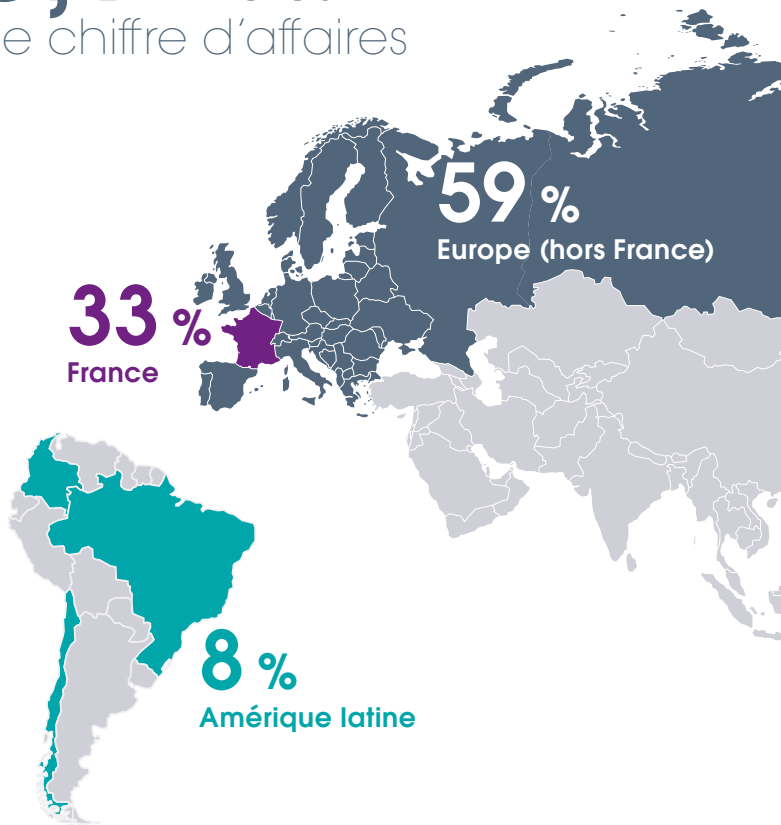
Nos **services**



Elis, un **leader** multiservice international

Avec plus d'un siècle d'expertise, Elis fournit aujourd'hui des solutions de location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être. S'appuyant sur un savoir-faire unique et l'engagement de ses 50 000 collaborateurs, le Groupe est l'acteur de référence et le partenaire de confiance pour l'ensemble de ses clients à travers le monde.

3,1 milliards
de chiffre d'affaires



400 000
clients

1
n°
dans 11 pays

Près de
50 000
collaborateurs

Une présence dans
28
pays

We empower

Nous sommes
toujours
engagés,
fiables
et attentionnés.

Proches de nos clients, nous contribuons
à leur réussite en faisant en sorte :

- qu'ils soient toujours prêts
à accueillir leurs clients ;
- que leurs employés soient équipés
confortablement et prêts à donner
le meilleur d'eux-mêmes ;
- qu'ils assurent la qualité de leurs produits
et la sécurité tant de leurs équipes
que de leur environnement ;
- qu'ils projettent une image professionnelle
et fournissent des services de qualité
supérieure.

Dans un monde toujours plus **complexe**, les fournisseurs multiservices ont un rôle majeur à jouer dans la **satisfaction des besoins** et le **succès professionnel de leurs clients**. Chez Elis, nous sommes sincèrement convaincus qu'une **attention absolue** et un **dévouement constant** sont les moteurs qui permettent d'obtenir ce résultat.

your day

Nous proposons des solutions qui permettent à nos clients, de tous secteurs et de toutes tailles, de donner quotidiennement le meilleur d'eux-mêmes, afin d'améliorer leur performance jour après jour.

Un groupe en ordre de marche et dont **les axes de développement** sont identifiés

Thierry Morin,
Président du conseil de surveillance



“
Elis concilie ainsi
**croissance
économique**
et
**performance
environnementale.**
”

Avec une nouvelle année de croissance rentable, Elis a démontré de nouveau en 2018 la pertinence de sa stratégie ainsi que la force et la solidité de son modèle multiservice.

En dépit d'un environnement difficile dans plusieurs de ses marchés clés, Elis a affiché sur l'année écoulée un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros, en hausse de 42,8 %, et a vu sa rentabilité progresser de +90pb.

Ces résultats sont le fruit d'une stratégie offensive parfaitement maîtrisée et exécutée qui s'appuie sur quatre piliers : la consolidation des positions d'Elis au travers d'acquisitions et de croissance organique, l'expansion de ses plateformes, le lancement de nouveaux services et l'amélioration de son efficacité opérationnelle.

En intégrant avec succès les activités de Berendsen acquises à la fin de 2017, Elis a doublé de taille, accru sa présence géographique et conforté sa position de leader pan-européen et sud-américain de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène. Les sept autres acquisitions réalisées dans cinq pays d'Europe et d'Amérique latine au cours de 2018 densifient le réseau d'Elis, et le Groupe poursuit sa croissance avec de nouvelles acquisitions au Danemark et en Suède annoncées dès le début 2019. Cette stratégie renforce l'équilibre du portefeuille de pays et d'activités d'Elis, gage de résilience.

Ces résultats reflètent aussi la force d'un modèle adapté aux besoins de ses clients et aux enjeux de notre époque. Grâce à son modèle multiservice de location-entretien qui s'enrichit d'offres nouvelles et d'innovations, Elis simplifie la vie de ses 400 000 clients, développe des relations de proximité et favorise l'économie circulaire en encourageant l'entretien, la réutilisation et le recyclage. Elis concilie ainsi croissance économique et performance environnementale.

Avec cette stratégie claire, un modèle performant, un management de qualité et des équipes engagées, Elis est idéalement placé pour poursuivre sa croissance, saisir de nouvelles opportunités pour consolider son leadership et créer de la valeur stratégique et financière pour ses actionnaires.



Avec son modèle
multiservice,
Elis est de plain-pied
**dans la nouvelle
économie.**



Xavier Martiré, Président du directoire

Comment qualifieriez-vous l'année 2018 et quels ont été les faits marquants pour Elis ?

2018 a été une nouvelle année de croissance pour Elis. Nous avons réalisé nos objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires de 2,6 % et d'amélioration de la marge d'EBITDA pour atteindre 31,5 %. C'est une performance notable dans un environnement marqué par le débat sur le Brexit au Royaume-Uni, une croissance plus molle que prévue en Espagne et le mouvement des gilets jaunes en France, pour citer trois de nos marchés clés. Ceci démontre l'excellente résilience d'Elis et sa capacité à générer de la croissance rentable. En termes de faits marquants, l'élément majeur est évidemment l'intégration réussie des activités de Berendsen, dont l'acquisition au cours du second semestre de 2017 nous a permis de doubler de taille et de renforcer notre leadership.

Comment se passe l'intégration de Berendsen ?

Nous sommes parfaitement en ligne avec notre plan. Les synergies promises de 50 millions d'euros en 2018, la première étape vers l'objectif de 80 millions d'euros d'ici 2020, sont au rendez-vous. Nous avons réalisé au Royaume-Uni des ajustements opérationnels, industriels et logistiques qui donnent des premiers résultats, tout en redimensionnant le plan d'investissement. En Allemagne,

nous avons amélioré notre rentabilité et avons réalisé en 2018 trois opérations de consolidation de ce marché très fragmenté. Ailleurs, comme en Scandinavie, aux Pays-Bas ou en Pologne, les activités sont très rentables. Nous avons dit au moment de l'acquisition qu'il s'agissait d'une opération transformante qui ferait d'Elis un leader incontesté sur ses marchés, et c'est clairement le cas. J'ajouterais que notre structure financière demeure très solide après cette opération.

Elis est-il bien armé pour faire face à un monde en mutation rapide ?

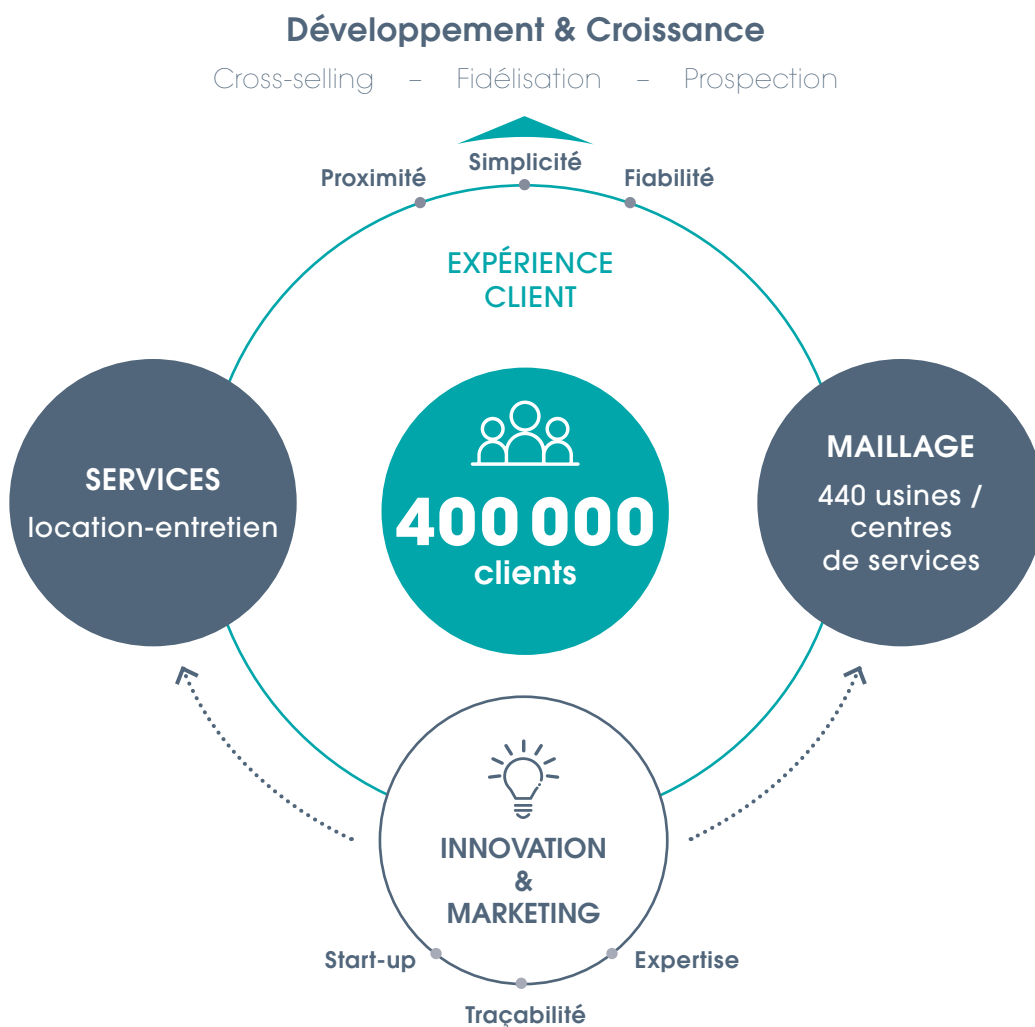
L'activité d'Elis peut paraître terre à terre au premier abord, mais nous innovons constamment. Nos uniformes, et bientôt notre linge, sont équipés de puces qui nous permettent de suivre en temps réel l'état de nos stocks et le degré d'usure des produits. Nos équipements sanitaires sont munis de capteurs pour faciliter le réapprovisionnement. Nous développons des services de conciergerie pour Airbnb et des services à la personne. Avec son modèle multiservice, Elis est de plain-pied dans la nouvelle économie.

Quels sont vos objectifs pour 2019 ?

Pour l'année 2019, nous attendons une croissance organique du chiffre d'affaires de l'ordre de 3 %. Depuis le deuxième semestre 2018, nous faisons face à une augmentation inhabituelle d'un certain nombre de nos coûts de production, en particulier de notre masse salariale, en lien avec la forte augmentation du salaire minimum décidée dans certains pays. Notre capacité à compenser cette augmentation de notre base de coûts sera donc déterminante pour nos marges.

L'expérience client en 3 dimensions

Depuis sa création, Elis place l'expérience client au cœur de sa stratégie et de ses actions. Le Groupe s'appuie notamment sur trois piliers : la proximité, la simplicité et la fiabilité, en toutes circonstances.



• **Proximité**

Grâce à la densité de son maillage géographique, Elis accompagne ses clients dans leurs pays d'implantation en leur garantissant des délais de traitement courts ainsi qu'une écoute attentive de leurs besoins.

• **Simplicité**

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

• **Fiabilité**

Elis accompagne ses clients avec les meilleures solutions : une prestation de services clé en main, une qualité de service irréprochable et constante, une grande flexibilité et un budget maîtrisé.

Notre offre



Une stratégie de **croissance rentable**

Consolidation des positions du Groupe par croissance organique et externe

Le Groupe a vocation à poursuivre son développement par croissance organique et externe afin de consolider ses parts de marché existantes et son maillage territorial, crucial pour la mise en œuvre du modèle multiservice propre à Elis.

Ouverture régulière de nouveaux marchés, et dans certains cas, de nouvelles géographies

Afin d'étendre son empreinte géographique, notamment pour répartir les risques, mais aussi pour trouver de nouveaux relais de croissance, le Groupe a vocation à ouvrir régulièrement de nouveaux marchés dans des géographies existantes ou parfois de nouvelles géographies si le Groupe estime que celles-ci sont complémentaires et offrent un potentiel attractif.

Poursuite de l'amélioration de l'excellence opérationnelle du Groupe

La maîtrise des coûts et la diffusion des bonnes pratiques au sein du Groupe permettent, d'une part, d'améliorer la productivité des usines et des centres et, d'autre part, de bénéficier d'économies d'échelle rendues possibles par la densité du réseau Elis.

Innovation pour les produits et services

Le modèle multiservice d'Elis permet d'optimiser notre réseau logistique tout en offrant de la valeur ajoutée à nos clients. Notre point d'entrée avec les clients est d'abord le linge plat ou le vêtement professionnel, puis l'offre est complétée afin d'apporter aux clients des solutions d'hygiène et de bien-être (appareils sanitaires, Pest control...). D'année en année, l'ensemble des produits offerts sont repensés afin d'apporter des solutions de traçabilité ou encore de maîtrise des stocks qui sont des sujets clés pour nos clients.



FAITS MARQUANTS 2018

Retour sur une année riche en succès



Des acquisitions en 2018

En Espagne : Lavanderias Triton
En Belgique : Ardenne & Meuse
En Allemagne : BW Textilservice,
Wäscherei Waiz

Et début 2019

En Allemagne : Curantex GmbH
En Colombie : Metropolitana S.A.S
En Espagne : Lloguer Textil
Au Danemark : A-VASK A/S
En Suède : Carpeting Entrémattor

Poursuite de l'intégration de Berendsen

En 2018, l'intégration de Berendsen s'est concrétisée par plusieurs résultats positifs.

Au Royaume-Uni, la plupart des indicateurs opérationnels se sont améliorés de façon sensibles grâce aux synergies.

D'un point de vue commercial, le modèle multiservice d'Elis prouve sa pertinence et se déploie avec succès en Scandinavie.

En Allemagne, la réorganisation du réseau logistique se poursuit.



Déploiement de Live Demo

Outil d'aide à la vente utilisant la technologie de la réalité augmentée : expérimentation en 2017 sur le tapis en France ; capitalisation sur la technologie en 2018 pour présenter l'ensemble des services d'Elis de façon moderne et innovante.



Nouvelle plateforme de marque

Pour accompagner sa croissance, le Groupe s'est doté d'une nouvelle signature et d'une nouvelle plateforme de marque. Celle-ci est progressivement déployée dans les 28 pays selon les spécificités de chacun. Cette stratégie a pour ambition d'accompagner le développement international d'Elis et de renforcer ses positions dans un marché toujours plus compétitif. C'est également l'occasion de réaffirmer ses points forts de différenciation et de se rassembler sous des valeurs communes.



Création de la Sales Academy

Véritable outil de formation continue, la Sales Academy est un parcours complet d'apprentissage à destination des commerciaux, leur permettant à la fois de monter en compétence tout au long de leur carrière et de bénéficier de possibilités d'évolution.

Elissales.academy

BARCELONE, Espagne

Ouverture en juin 2018

Linge plat

Capacité : 500 tonnes de linge par semaine

- › Optimisation de la consommation d'eau et d'énergie
- › Osmose et filtrage de l'eau pour améliorer sa qualité et réduire notre consommation de produits chimiques
- › Présence de panneaux solaires et d'échangeurs

SÃO PAULO, Brésil

Réouverture en octobre 2018

Serviettes industrielles

- › Centre textile de production de serviettes intégré

HELMOND, Pays-Bas

Ouverture en mai 2018

Vêtement professionnel

- › Préchauffage de l'eau filtrée par un échangeur
- › Panneaux solaires
- › Éclairage LED

TORRES VEDRAS, Portugal

Ouverture en juin 2018

Linge plat

- › 4^e site de production du pays, lequel contribuera à augmenter les capacités d'Elis dans la région de Lisbonne

MARKETING & INNOVATION

Une offre créatrice de valeur

Assurer tous les jours la satisfaction de près de 400 000 professionnels exige de placer le client au cœur de la conception de ses offres. Pour chacun d'eux, Elis conçoit des solutions multiservices et sur-mesure leur permettant de se recentrer sur leur cœur de métier.



12

start-up travaillent pour Elis



25

projets en développement



20

collaborateurs dédiés à l'innovation

Une gamme complète

Linge plat, vêtement professionnel, hygiène des sanitaires, protection des sols, boissons, Pest control... Elis simplifie le quotidien de ses clients avec une offre multiservice complète, apportant à chacun la performance dont il a besoin. De nombreuses solutions viennent régulièrement enrichir sa palette de services et permettre au Groupe d'anticiper l'évolution de son activité. C'est le cas avec l'acquisition de la start-up suisse On My Way, qui propose une offre de pressing 2.0 à destination des clients particuliers. Un investissement stratégique qui permet à Elis de prolonger les services du Groupe tout en élargissant sa base de clients.

Notre démarche d'open innovation

Elis s'ouvre aux innovations technologiques réalisées hors de ses murs afin de capter très tôt les avancées les plus prometteuses et de les adapter à ses activités aussi rapidement que possible.

Cette démarche se traduit, depuis début 2018, par une dizaine de partenariats avec des start-up et PME innovantes susceptibles de compléter l'offre d'Elis.



Caroline Roche,
Directrice
Marketing & Innovation



Elis intègre la dimension relationnelle au cœur de son business model. C'est en offrant des expériences innovantes à nos clients que nous créons de la valeur pour eux, pour les utilisateurs finaux et pour notre Groupe.



Des solutions sur-mesure

Du commerçant de quartier aux grands groupes alimentaires, de l'hôtel-restaurant aux hôpitaux... Elis met en œuvre des solutions sur-mesure, répondant aux exigences de chaque secteur d'activité, que ce soit en matière de fonctionnalité, de sécurité ou de style. La compréhension approfondie des usages et des besoins des clients est à l'origine du succès de son offre. C'est notamment la mission du bureau de style intégré Elis Design Center, basé en Suède, qui conçoit des vêtements d'image. Des progrès considérables sont par ailleurs réalisés dans l'utilisation d'outils de simulation. Le Groupe vient ainsi de lancer l'application de réalité augmentée Live Demo, qui permet de visualiser un produit du catalogue dans son environnement et facilite la prise de décision. D'autres projets sont actuellement en cours de développement, comme le futur programme de Body Scanning destiné à prendre instantanément les mesures corporelles des porteurs de vêtements professionnels.

Nos sources d'inspiration

L'intelligence artificielle
La réalité virtuelle
Les objets connectés
La Data

Des services connectés

Afin de mieux accompagner ses clients au quotidien, Elis propose un ensemble de services connectés, réunis sous l'offre Elis Connect. Ajustements des stocks en fonction des besoins des clients, information en temps réel, traçabilité... Avec cette solution innovante, Elis propose une expérience client unique, basée sur la simplicité, l'efficacité et la fiabilité. Parmi les solutions proposées : les nouveaux sanitaires communicants, conçus par Kennedy Hygiene Products, une filiale d'Elis, ou encore l'implémentation de puces électroniques sur les articles de linge facilitant la traçabilité et le suivi.



ENGAGEMENTS RSE

Un modèle responsable par nature

Fondé sur l'économie de la fonctionnalité, le modèle d'Elis privilégie le service plutôt que le produit, la location plutôt que l'achat. Son ambition : proposer une offre responsable de qualité, avec une moindre pression sur les ressources naturelles et l'environnement.

Promouvoir des choix durables

À travers son modèle de location-entretien, Elis permet à ses clients de bénéficier de ses services sans avoir à acquérir les produits associés (linge, vêtements professionnels, etc.). Cette démarche permet de maximiser l'usage des produits en encourageant leur réparation, leur réutilisation et leur recyclage. En parallèle, Elis demande à ses fournisseurs d'intégrer ses exigences sociales et environnementales via l'annexion d'une charte achats responsables et éthiques à ses contrats d'achats. Soucieux d'assurer la viabilité économique de la filière, le Groupe veille à ce que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement applique une politique de prix raisonnable. Elis est notamment partenaire depuis 10 ans du label international de commerce équitable Fairtrade/Max Havelaar.

Augmenter la valeur de nos produits

Le développement de nouvelles offres s'appuie sur un cahier des charges technique exigeant, intégrant le cycle de vie des produits et leur nécessaire durabilité : réduction des déchets à la source, maintenance des produits et recyclage des matériaux utilisés. Ainsi, les textiles sont conçus de manière à augmenter le nombre moyen de lavages ; les vêtements endommagés sont réparés ; en fin de vie, ils sont triés et transformés en chiffons pour l'industrie automobile, l'aéronautique ou en matériaux d'isolation.



Frédéric Deletombe,
Directeur industriel,
achats et supply chain



La durabilité fait partie de notre ADN. Nous travaillons aujourd'hui

autour de deux axes majeurs :

l'optimisation de la durée de vie de nos produits et l'amélioration de leurs performances environnementales et sociales.





30,7 %

d'économie
d'eau
depuis 2010

Objectif 2020,
atteint depuis 2016

25,8 %

d'économie
d'énergie
depuis 2010

Objectif 2020 atteint

19,5 %

d'économie
de produits lessiviels
par kg de linge lavé
depuis 2010

Améliorer nos performances sur la consommation de ressources naturelles

Grâce à l'optimisation de ses procédés industriels, Elis garantit la qualité de l'entretien tout en réduisant significativement ses consommations d'eau, d'énergie et de lessive. Pour ce faire, l'entreprise poursuit une politique d'investissements volontariste dédiée au renforcement de ses performances environnementales. À Barcelone, par exemple, la nouvelle usine Elis est équipée de panneaux solaires permettant de produire une grande partie de l'énergie nécessaire au nettoyage du linge.



RESSOURCES HUMAINES

Des collaborateurs acteurs de notre performance

Construit au fil des ans sur un socle commun de valeurs et d'expertises, Elis attache une importance particulière à l'engagement de ses collaborateurs. Le Groupe partage avec eux la culture d'une marque forte et les fédère autour d'une volonté affichée de développement de la performance.



31 %

de femmes
cadres managers

*Soit une augmentation
de 6 points en 3 ans*

93,6 %

Part des salariés
à temps complet

32 %

des nouveaux
managers sont
issus de promotions
internes

Attirer et fidéliser les talents

En 60 ans de croissance, Elis s'est forgé une identité unique, axée sur l'excellence opérationnelle. Les premiers à incarner cette performance sont bien entendu les salariés du Groupe. Recruter et fidéliser les meilleurs talents est de fait une priorité stratégique pour l'entreprise. Afin de gagner en visibilité et en attractivité, Elis s'est doté d'une marque employeur puissante, valorisant ses points forts : l'envergure internationale du Groupe, sa culture de l'excellence et son esprit d'innovation. Aujourd'hui, près de 50 000 personnes travaillent pour Elis à travers le monde. Leur professionnalisme, leur engagement et leur savoir-être sont la condition de la performance de l'entreprise, laquelle va de pair avec la réussite professionnelle et l'épanouissement de chacun. Malgré un contexte de pénurie des talents, Elis poursuit une politique de recrutement exigeante, répondant à un double enjeu : générationnel, pour prendre en compte les attentes des jeunes recrues, et culturel, avec une part croissante des effectifs dans les pays en expansion, auxquels il faut transmettre les valeurs du Groupe et transférer les savoir-faire.

Nos valeurs



Respect d'autrui



Intégrité



Responsabilité



Exemplarité

Au-delà de sa participation aux forums étudiants et aux partenariats tissés avec les écoles, Elis investit dans des programmes internes à destination des jeunes diplômés, comme le Management Trainee Program, avec, à la clé, l'opportunité de démarrer leur carrière

dans un environnement international. Avec ce même souci d'attirer les talents les plus prometteurs, Elis n'hésite pas à confier des rôles à forte responsabilité à ses jeunes embauchés.

Faire grandir et fédérer

Elis place le respect des personnes en tête de ses valeurs. L'entreprise met tout en œuvre pour concilier les enjeux d'un groupe à dimension internationale et la gestion des talents au niveau local. Cette approche se traduit par une grande proximité entre le management et les équipes de terrain.



Didier Lachaud,
Directeur des ressources
humaines et de la RSE



Notre capacité à attirer et fidéliser les meilleurs s'inscrit au cœur des priorités stratégiques RH du Groupe. Dans ce domaine, **Elis s'emploie à déployer une politique proactive,** qui met en valeur ses atouts, notamment sa culture, considérée comme un avantage compétitif majeur.



La Fondation Elis

La Fondation Elis a été créée fin 2018 pour favoriser l'égalité des chances tout en récompensant l'excellence. Dans cette optique, la Fondation a choisi de soutenir des jeunes bacheliers méritants confrontés à une situation financière incompatible avec la réalisation d'un projet professionnel ambitieux.

Objectif : les aider à poursuivre leurs études supérieures. En plus d'une bourse d'étude, la Fondation attribue à chaque boursier un parrain, collaborateur d'Elis. Son rôle consiste à maintenir un lien permanent avec l'étudiant, l'aider, l'encourager et le conseiller pendant ses études.

Chaque collaborateur peut compter sur son manager pour être accompagné au quotidien dans le cadre de ses missions et progresser. Au sein du Groupe, un parcours se construit dans la durée, parfois dans plusieurs pays. Les programmes d'échanges internationaux se sont récemment élargis à d'autres destinations telles que l'Espagne, le Portugal ou le Brésil pour accompagner le fort développement du Groupe dans ces régions. La qualité des formations internes fait également partie des priorités d'Elis. De nouveaux programmes ont récemment été créés pour répondre aux enjeux du Groupe, notamment en matière de management et de leadership : la Sales Academy, par exemple, qui vient d'être lancée pour mieux former les commerciaux.

L'efficacité du modèle d'Elis est renforcée par une forte culture de convivialité, considérée comme un facteur d'engagement pour les collaborateurs. Le Club des Chevrons, qui valorise depuis plus de 30 ans les agents de production et de maintenance les plus méritants, en est le meilleur exemple.

Comité exécutif



Le Comité exécutif est actuellement composé de 11 membres

1 - Xavier Martiré

Président du directoire

2 - Louis Guyot

Membre du directoire,
Directeur administratif
et financier

3 - Matthieu Lechary

Membre du directoire,
Directeur général adjoint
en charge des opérations

4 - Didier Lachaud

Directeur des ressources
humaines et RSE

5 - Alain Bonin

Directeur général adjoint
en charge des opérations

6 - Andreas Schneider

Directeur général adjoint
en charge des opérations

7 - Erik Verstappen

Directeur général adjoint
en charge des opérations

8 - François Blanc

Directeur de la transformation
et des systèmes d'information

9 - Caroline Roche

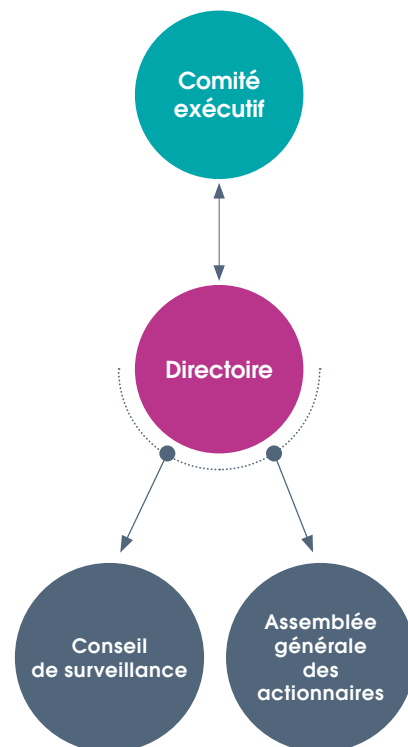
Directrice marketing
et innovation

10 - Frédéric Deletombe

Directeur industriel,
achats et *supply chain*

11 - Yann Michel

Directeur général adjoint
en charge des opérations



Conseil de surveillance au 6 mars 2019

Thierry Morin



Président du conseil de surveillance, membre indépendant / Membre du comité d'audit / Membre du comité des nominations et des rémunérations

Marc Frappier



Vice-président du conseil de surveillance / Membre du comité des nominations et des rémunérations

Joy Verlé



Membre du conseil de surveillance

Florence Noblot



Membre indépendant du conseil de surveillance / Présidente du comité des nominations et des rémunérations

Magali Chessé



Membre du conseil de surveillance / Membre du comité d'audit

Antoine Burel



Membre indépendant du conseil de surveillance / Président du comité d'audit

Philippe Delleur



Membre indépendant du conseil de surveillance

Maxime de Bentzmann



Membre du conseil de surveillance

Anne-Laure Commault



Membre indépendant du conseil de surveillance

55,6%

des membres sont indépendants

4

femmes

5

hommes

49

âge moyen

97%

taux d'assiduité

Activité du Conseil de surveillance en 2018

13 réunions portant sur :

- La gouvernance et les risques
- La stratégie et le financement
- La performance financière
- L'assemblée générale des actionnaires

Comités spécialisés

Comité d'audit

3 membres :

- Antoine Burel
- Thierry Morin
- Magali Chessé

88,8 % de taux de présence aux réunions

Comité des nominations et des rémunérations

3 membres :

- Florence Noblot
- Thierry Morin
- Marc Frappier

100 % de taux de présence aux réunions

CHIFFRES CLÉS 2018

2018, une année record portée par l'acquisition de Berendsen.

Chiffre d'affaires

3,1 Md€

EBITDA

985,6 M€
31,5 % du CA

Résultat net courant

224,3 M€

Free cash-flow

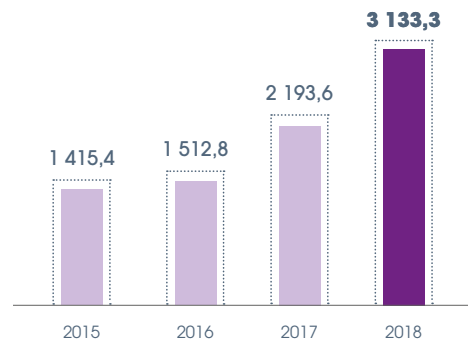
153,7 M€

Investissements

644,3 M€

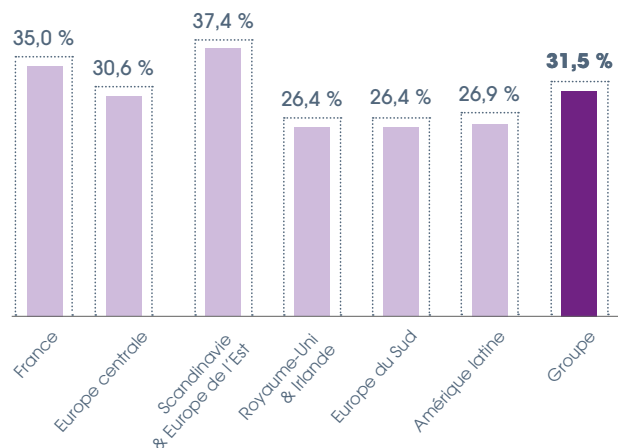
CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros

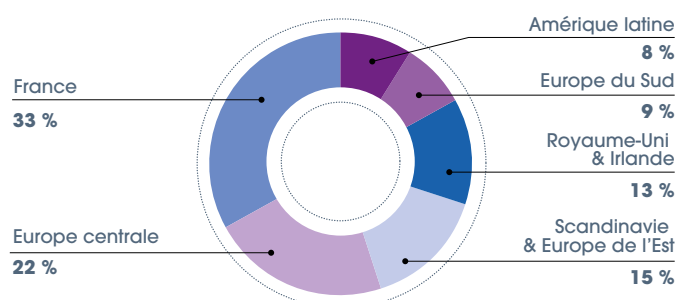


EBITDA 2018 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En % du chiffre d'affaires

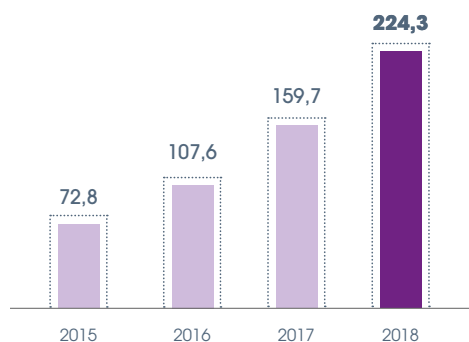


CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE 2018



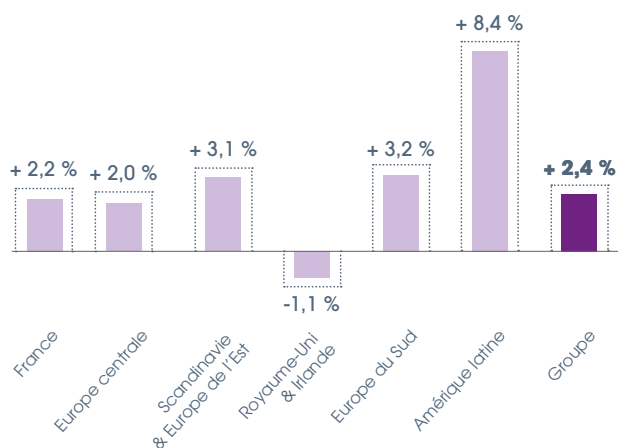
RÉSULTAT NET COURANT

En millions d'euros



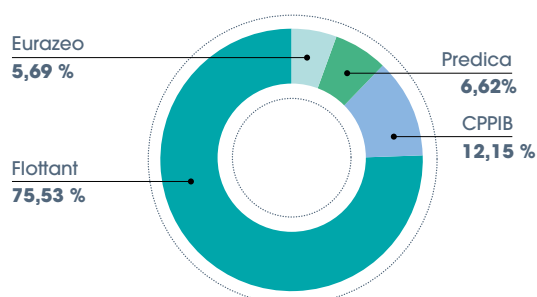
CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 *

En % du chiffre d'affaires



* Pro forma de l'acquisition de Berendsen.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31/12/2018



La définition des agrégats financiers figure au chapitre 5, section 5.2.2 du document de référence et aux notes annexes aux comptes consolidés figurant à la section 6.1.7 au chapitre 6 du document de référence.

SOCIAL

48 191 salariés

Dont 53 % de femmes

Recrutement

9 114 embauches
dans l'effectif permanent

Dialogue social

24 pays et 2 sites au Brésil
réalisent périodiquement
un baromètre social

En 2018, 9 881 salariés
dans 10 pays ont été concernés
par un baromètre social

RÉPUTATION

86,6 %

de nos clients
recommandent Elis*

* Données issues d'enquêtes de satisfactions menées par Elis en France, en Belgique francophone et au Luxembourg en 2018.

ENVIRONNEMENT

Consommation d'eau

réduction de 3,7 %
par rapport à 2017

Consommation d'énergie

réduction de 3,8 %
par rapport à 2010

Sites certifiés ISO 50001

77

Sites certifiés ISO 14001

128

Plus d'informations
dans le **chapitre 3**, p. 75 à 94



“

Elis est un prestataire multiservice international qui propose des solutions de location-entretien d'articles textiles, d'hygiène et de bien-être.

Le Groupe emploie près de 50 000 collaborateurs répartis sur 440 sites de production et centres de services. Elis travaille pour des organismes publics et privés de toutes tailles, dans tous les secteurs d'activité.

”



1

Présentation du Groupe et de ses activités

1.1	ELIS : UN LEADER DE LA LOCATION-ENTRETIEN D'ARTICLES TEXTILES, D'HYGIÈNE ET DE BIEN-ÊTRE	27	1.8	VENTES ET MARKETING	42
			1.8.1	Le client est au cœur de l'ADN d'Elis	42
			1.8.2	Une activité centrée sur la relation client	42
			1.8.3	Marketing	43
1.2	PLUS D'UN SIÈCLE D'EXPERTISE ET DE CROISSANCE	28	1.9	DES ACHATS MAÎTRISÉS ET DES FOURNISSEURS FIDÉLISÉS POUR UNE CONTINUITÉ DE SERVICES	44
1.3	UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE EXPÉRIMENTÉE	29	1.9.1	Typologie des achats	44
1.4	UNE OFFRE INTÉGRÉE MULTISERVICE ET SUR-MESURE	30	1.9.2	Évaluation – Sélection et conduite vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants	44
1.4.1	Services de location-entretien	30	1.9.3	Contrôle – Qualité	45
1.4.2	Activités manufacturières	31	1.9.4	Partenariat	45
1.4.3	Une présence internationale	32	1.9.5	Qualité produits – fournisseurs et laboratoire	45
1.4.4	Pourquoi choisir Elis ?	34	1.9.6	Approvisionnement	45
1.5	QUATRE SEGMENTS DE CLIENTÈLE	35	1.10	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	46
1.5.1	Hôtellerie-Restoration	35	1.10.1	Propriétés immobilières	46
1.5.2	Industrie	35	1.10.2	Autres immobilisations corporelles	46
1.5.3	Commerces et Services	35	1.11	UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS PROACTIVE ET DIVERSIFIÉE	47
1.5.4	Santé	35	1.11.1	Principaux investissements historiques	47
1.6	UNE STRATÉGIE À VALEUR ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE AJOUTÉE	36	1.11.2	Investissements futurs	47
1.6.1	Modèle économique : la location-entretien, un modèle d'affaires durable	38	1.12	POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE	48
1.6.2	Les quatre piliers du plan stratégique d'Elis	38	1.12.1	Politique de financement	48
1.7	ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	40	1.12.2	Notations	49
1.7.1	Facteurs de la demande du marché de la location-entretien	40	1.13	CONTRATS IMPORTANTS	49
1.7.2	Principaux concurrents et positionnement concurrentiel	41	1.14	RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	50
			1.14.1	Recherche & développement	50
			1.14.2	Brevets et licences	50

We empower
your day

1.1 ELIS : UN LEADER DE LA LOCATION-ENTRETIEN D'ARTICLES TEXTILES, D'HYGIÈNE ET DE BIEN-ÊTRE

Avec un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros, près de 50 000 collaborateurs, plus de 440 sites et une présence dans 28 pays, Elis est le prestataire multiservice de référence de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène bien-être, combinant la position concurrentielle de Berendsen acquis en 2017 en Europe du Nord avec les positions fortes de Elis dans le reste de l'Europe ainsi que dans un certain nombre de marchés émergents à forte croissance.

Le Groupe dispose d'une grande diversité géographique et bénéficie de positions de leader dans la majorité des régions dans lesquelles il opère, notamment en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suède, au Brésil, au Danemark, en Espagne, au Portugal, en Belgique, aux Pays-Bas, en Suisse et en Norvège.

D'un point de vue stratégique et financier, le Groupe est idéalement positionné pour créer de la valeur au bénéfice des actionnaires, en continuant de mettre en œuvre les quatre piliers de son plan stratégique (voir ci-après, section 1.6.2 du présent document de référence).

Des positions de leader dans des marchés porteurs

Le Groupe bénéficie de positions de leader dans la plupart des marchés nationaux sur lesquels il est présent, et les dynamiques des marchés sur lesquels il opère sont bien orientées, que ce soit :

- › en Amérique latine, avec une ouverture rapide des clients à l'externalisation dans la santé et le vêtement professionnel ;
- › en Europe du Sud, avec l'ouverture rapide des clients à l'externalisation dans le vêtement professionnel ;
- › en Europe du Nord et centrale, avec la poursuite de l'externalisation dans tous les segments, sous l'impulsion de la régulation et de l'exigence des clients.

Complémentarité géographique avec une bonne diversification

Le Groupe établit ses opérations dans 28 pays, dont neuf au-dessus de 100 millions d'euros de revenus. Aucun pays ne compte pour plus d'un tiers des revenus (voir, le chapitre 6 du présent document de référence, note 3.3 des comptes consolidés 2018).

Renforcement et rééquilibrage de la présence en Allemagne

En Allemagne, le rapprochement entre Elis et Berendsen a notamment permis au Groupe d'acquies une position forte dans le vêtement professionnel, et a renforcé son leadership dans le segment de la santé. Sur ce territoire, le Groupe bénéficie ainsi d'une bonne couverture et se trouve en bonne position pour continuer à consolider le marché.

Des synergies importantes créatrices de valeur

Le rapprochement entre Elis et Berendsen permet de dégager 80 millions d'euros de synergies cash à l'horizon 2020, dont 60 millions d'euros de synergies de coûts opérationnels et 20 millions d'euros de synergies d'investissements.

En outre, le Groupe a fortement réduit le programme d'investissements industriels de l'ancienne direction de Berendsen (environ 170 millions d'euros).

Une plateforme de développement organique et externe

D'un point de vue stratégique et financier, le Groupe est idéalement positionné pour générer de la croissance organique et procéder à de nouvelles acquisitions ciblées, en priorité de petites tailles sur les géographies existantes, et ainsi créer de la valeur pour les actionnaires.

1.2 PLUS D'UN SIÈCLE D'EXPERTISE ET DE CROISSANCE

RENFORCER SON RÉSEAU POUR GAGNER EN PROXIMITÉ, DIVERSIFIER SON OFFRE ET TRANSFÉRER SES SAVOIR-FAIRE DANS LE MONDE POUR RÉPONDRE PARTOUT AUX BESOINS DE SES CLIENTS

1883 : les origines

Les origines du Groupe remontent à 1883 avec la création des Grandes Blanchisseries de Pantin fondées par la famille Leducq. En quelques années, l'entreprise envoie ses voitures à cheval sillonner tout l'Est parisien pour porter le linge propre aux restaurants, hôtels de luxe, bains publics, ainsi qu'aux multiples dépôts de linge des particuliers.

1945 : les débuts

Au sortir de la guerre, Jean Leducq est envoyé par son père remettre sur pied l'usine de Rouen. À peine arrivée, l'armée américaine lui passe une commande de 50 tonnes de linge à nettoyer par semaine ! Les équipes sont mobilisées : un mois plus tard, l'usine en blanchit 80 tonnes. Dans les années 1950, Elis invente et développe le modèle de la location-entretien.

1968 : la création d'Elis

Un peu moins d'un siècle après sa création, en 1968, Jean Leducq décide de rassembler l'ensemble de ses activités au sein d'un seul et même groupe. À nouvelle structure, nouveau nom : ce sera « Elis », abréviation d'Europe Linge Service.

1973-1993 : l'expansion européenne

L'expansion européenne du Groupe s'engage à partir de 1973 avec l'acquisition de la société belge Hadès et l'implantation du Groupe en Espagne. Puis suivent, le Portugal, le Royaume-Uni et l'Allemagne entre 1987 et 1990, la Suisse en 1992, le Luxembourg en 1994, l'Italie en 1999 et la République tchèque en 2001. L'année 1973 marque ainsi le début d'une croissance continue qui fait aujourd'hui d'Elis le leader européen du secteur.

1991 : le contrat Disneyland Paris

Le Groupe remporte l'un de ses plus beaux contrats : le nettoyage des costumes et du linge pour l'ensemble du parc d'animation Disneyland Paris et de ses hôtels : soit plus de 6 000 chambres et 10 000 personnes habillées. Pour l'occasion, deux nouvelles usines sont créées à Meaux et à Saint-Thibault.

1997 : 1^{er} leveraged buyout (LBO)

En 1997, le Groupe fait l'objet de sa première opération de LBO avec BC Partners.

1999 : la diversification des services

À partir de la fin des années 1990, le Groupe entame une diversification de ses activités et en 1999, les activités du Groupe s'étendent à la location-entretien de fontaines à eau et de machines à café expresso. En 2001 le Groupe devient le leader européen de l'Ultra-Propreté avec l'acquisition de la Société de nettoyage et de désinfection d'Ivry (SNDI).

2002-2007 : 2^e et 3^e opérations de LBO

En 2002, PAI Partners succède à BC Partners, puis en 2007 Eurazeo prend le contrôle du Groupe.

2010-2013 : la poursuite de l'internationalisation et de la diversification

Elis poursuit son implantation en Suisse avec notamment l'acquisition de Lavotel en 2010. Sur le marché helvétique, le Groupe procède à six autres acquisitions ciblées entre 2010 et 2013.

En 2013, le Groupe lance une nouvelle activité spécialisée dans la dératisation et la désinfection ayant pour objet des actions curatives contre les insectes et les rongeurs, des mesures préventives à long terme et des services ponctuels

connexes (Prévention 2D étendue à la Prévention 3D en 2014 - "Pest control"-).

2014 : Elis étend sa position au Brésil

Elis consolide et poursuit son développement au Brésil avec l'acquisition d'Atmosfera en février 2014, premier groupe brésilien de blanchisserie industrielle, puis des sociétés L'Acqua et SC Lavanderia et des actifs de la société Lavtec entre mai et septembre 2014.

2015 : nouvelle dimension

Elis s'introduit en bourse sur le marché réglementé d'Euronext à Paris le 11 février 2015 et entre au SBF 120 en juin 2015, poursuit sa stratégie de développement et consolide sa position avec la réalisation de nouvelles acquisitions en Europe (France, Espagne, Allemagne et Suisse) et en Amérique latine (Brésil et le numéro 1 chilien Albia).

2016 : consolidation des marchés espagnol, allemand et sud-américain

Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de croissance externe, de consolidation et d'internationalisation avec la réalisation d'acquisitions ciblées en Allemagne et en Suisse et l'entrée sur le marché colombien.

En outre, le Groupe a réalisé en 2016 une opération stratégique avec l'acquisition d'Indusal en Espagne.

2017 : transformation et accélération

L'année 2017 est celle du rapprochement historique d'Elis avec Berendsen, opérateur de référence en Europe du Nord, véritable pendant d'Elis. Le rapprochement est devenu effectif le 12 septembre 2017.

Berendsen, aux origines danoises et anglaises est issu du rapprochement en 2002 de Davis Service Group et Spring Grove Services et de l'acquisition de Sophus Berendsen par Davis Service Group qui deviendra le groupe Berendsen en 2011.

Avec cette acquisition, le Groupe rentre dans une nouvelle dimension, en dépassant les 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, doublant sa présence géographique (28 pays) et le nombre de salariés (45 000).

Dans le même temps, Elis renforce ses positions dans plusieurs marchés clés, avec l'opération Lavebras et l'acquisition des usines de Bardusch au Brésil et poursuit son développement en Colombie où le Groupe devient leader. En outre, Elis poursuit sa stratégie récurrente de petites acquisitions au cœur des réseaux, essentiellement en France et en Allemagne.

2018 : Intégration de Berendsen et consolidation des marchés existants

En 2018, Elis a poursuivi l'intégration de Berendsen qui s'est concrétisée par des résultats remarquables, en particulier, au Royaume-Uni où la plupart des indicateurs opérationnels se sont améliorés de façon sensible grâce aux synergies. Le modèle multiservice du Groupe s'est déployé en Scandinavie avec succès, et en Allemagne le Groupe a poursuivi la réorganisation de son réseau logistique.

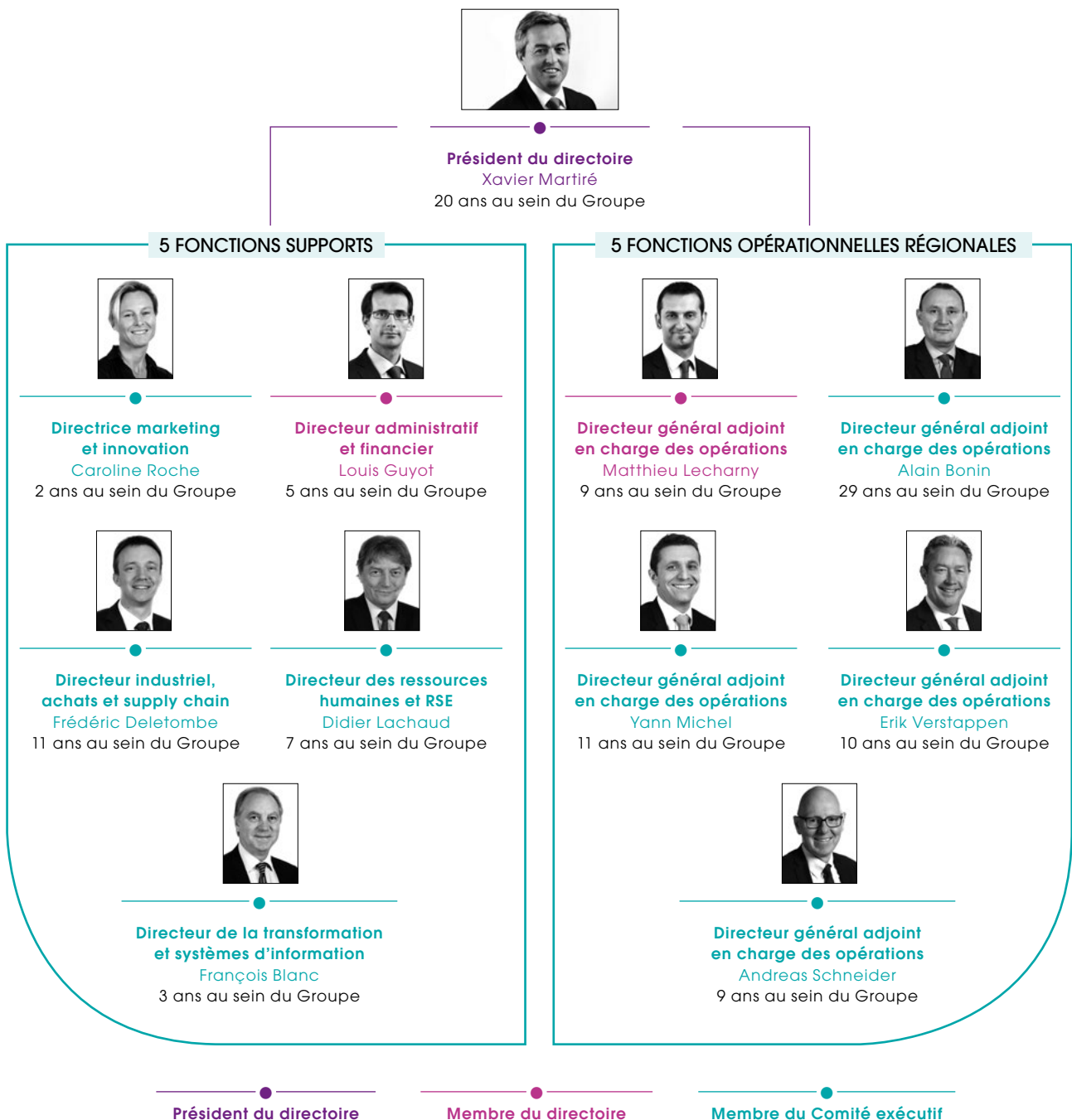
Par ailleurs, Elis a continué sa stratégie de consolidation de ses positions avec 7 nouvelles acquisitions, renforçant ainsi la densité de son réseau. Cette poursuite du développement à l'international contribue depuis de nombreuses années à diversifier l'exposition géographique du Groupe : la France représente en 2018 un tiers du chiffre d'affaires du Groupe, contre 70% il y a 3 ans.

1.3 UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE EXPÉRIMENTÉE

La taille du Groupe résultant de l'acquisition Berendsen et les exigences spécifiques des divers marchés et zones géographiques sur lesquelles le Groupe opère ses activités ont nécessité la mise en place d'une nouvelle organisation afin de pouvoir répondre aux nouveaux objectifs et défis du Groupe. La direction générale du Groupe en place depuis fin 2017 est assurée par le comité exécutif lequel contribue à la définition ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Ce comité, constitué d'une équipe de 11 membres est présidé par le Président du directoire.

Le comité exécutif se réunit au moins une fois par mois, une fréquence jugée suffisante compte tenu des rythmes de l'activité d'Elis. La nouvelle structure organisationnelle du Groupe s'articule autour de cinq fonctions supports et de cinq fonctions opérationnelles régionales. Les fonctions opérationnelles sont à la charge de cinq *Chief Operating Officers* organisés par géographies.

Sa composition au 31 décembre 2018, inchangée depuis sa mise en place, était la suivante.



La présentation détaillée des membres du directoire et du comité exécutif figure dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence.

1.4 UNE OFFRE INTÉGRÉE MULTISERVICE ET SUR-MESURE

1.4.1 SERVICES DE LOCATION-ENTRETIEN

Elis offre une vaste gamme de services de location-entretien pour répondre à ses clients :



Linge plat

Linge de restauration, de cuisine et d'hébergement

Ses services

Partenaire historique des secteurs de la Santé et de l'Hôtellerie-Restauration, Elis met son expertise au service de leurs enjeux. Les process industriels garantissent une hygiène et une propreté irréprochable, tandis que la maîtrise de la logistique et l'engagement des équipes assurent aux clients un service continu.

Un large choix de produits de linge de restauration (nappes, serviettes de table, torchons, essuie-verres et tabliers, etc.) et de linge d'hébergement (draps, couettes, housses de couettes, taies d'oreillers, linge de toilette et serviettes éponge,

etc.) permet de répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur. Elis a ainsi développé des gammes d'articles de grande qualité, conformes aux demandes de clients exigeants de l'hôtellerie-restauration.

Dans les établissements de santé, des équipes spécialisées accompagnent les clients dans l'élaboration de protocoles d'utilisation ainsi que dans les démarches de certification.

Ses performances

Les services de location-entretien de linge plat ont généré 1 475 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit 47 % du chiffre d'affaires consolidé de l'activité location-entretien.



Vêtement professionnel et EPI

Ses services

Ces prestations consistent principalement en la location, la personnalisation et l'entretien de divers types de vêtements professionnels, (i) traditionnels (tels que les pantalons, chemises, uniformes et vestes), (ii) dits « équipements de protection individuelle » (EPI) (tels que les uniformes de pompier, les vêtements de protection contre les substances dangereuses ou les températures extrêmes ou les vêtements permettant une haute visibilité) ou (iii) destinés aux environnements à atmosphère contrôlée (salle blanche) qui sont principalement utilisés par les industries pharmaceutiques

et microélectroniques (l'Ultra-Propre). Grâce à un bureau de style intégré, un laboratoire de tests, une connaissance fine des réglementations et normes, et la maîtrise des process de nettoyage industriel, Elis offre une expertise qui garantit la mise à disposition de tenues adaptées à chaque secteur d'activité.

Ses performances 2018

Les services de location-entretien de vêtements professionnels ont généré 1 069 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit 34 % du chiffre d'affaires consolidé de l'activité location-entretien.



Solutions d'Hygiène et de Bien-être (HBE)

Ses services

Hygiène des sanitaires :

Ces services consistent en la location, l'installation et l'entretien d'équipements pour les points sanitaires, en particulier pour l'hygiène des toilettes (distributeurs de papier hygiénique, désinfectant, service hygiène féminine, etc.), le lavage et l'essuyage des mains (distributeurs de savon, essuie-mains textile, papier ou à air pulsé) et l'assainissement de l'air, ainsi qu'en la fourniture de consommables pour l'ensemble de ces équipements. Ce service est la garantie d'une hygiène parfaite et du bien-être des collaborateurs et des clients. La gamme d'équipements proposée allie design et modernité. Ces appareils sont associés à des consommables de qualité en adéquation avec les normes en vigueur dans les secteurs d'activité les plus exigeants, et respectueux de l'environnement. Grâce à l'installation des appareils réalisée par des techniciens spécialisés, au remplacement des consommables par l'Agent de Service et à la régularité des livraisons, Elis assure un service efficace et sans rupture.

Boissons :

Le service HBE recouvre également la fourniture de services de location, d'installation et d'entretien de fontaines à eau et de machines à café expresso, ainsi que la fourniture de consommables pour l'ensemble de ces équipements.

Protection des sols :

Elis propose la location, la personnalisation et le nettoyage de tapis de sols (microfibres absorbantes). Ce service est très développé dans les pays du Nord, en raison de la météo.

Pest control :

Le service de Pest control (dératisation, désinsectisation, désinfection et services complémentaires tels que la dépigeonnisation et le dégraissage des hottes) est proposé depuis 2013. Des solutions de protection préventives adaptées à chaque besoin ainsi que des traitements curatifs en cas d'infestation permettent d'assurer une protection optimale des locaux. Le service est réalisé par des techniciens certifiés, avec une traçabilité de toutes les interventions.

Les services de solution d'Hygiène et de Bien-être ont généré 540 millions d'euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, soit 17 % du chiffre d'affaires consolidé de l'activité location-entretien.

1.4.2 ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES

Le Groupe exerce également une activité manufacturière réalisée par deux entités, Le Jacquard Français et Kennedy Hygiene Product.

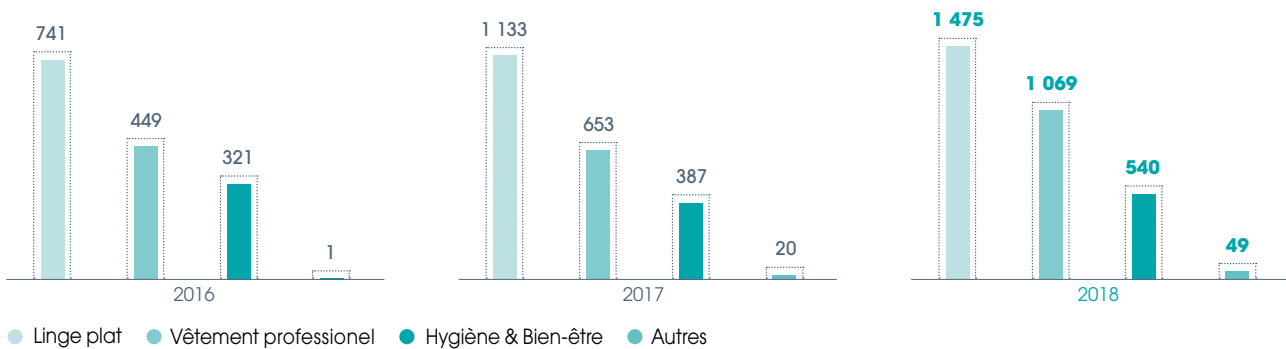
Acquis par le Groupe en 1968, Le Jacquard Français est un créateur et fabricant de linge plat et de linge damassé haut de gamme. Il dispose d'une usine de tissage dans les Vosges (Gérardmer) et s'appuie sur ses propres équipes commerciales, marketing et de distribution. Le Jacquard Français vend principalement ses produits aux consommateurs par l'intermédiaire de réseaux de distribution tiers, comme les grands magasins, les détaillants, les ventes privées sur internet et les boutiques spécialisées. Le Jacquard Français possède également cinq boutiques, dont deux à Paris. Le Jacquard Français exporte ses produits dans 50 pays et souhaite développer ses ventes à l'export.

Acquis en 1987, Kennedy Hygiene Products Ltd est l'un des leaders européens du marché de la conception et de la production d'appareils sanitaires, tels que les distributeurs d'essuie-mains en coton et en papier, les appareils d'essuie-mains sans contact avec les mains, les distributeurs de savon, de papier toilette, les poubelles d'hygiène féminine et les diffuseurs de parfum. Kennedy Hygiene Products est présent au Royaume-Uni et exporte ses produits dans environ 44 pays. Kennedy Hygiene Products possède ses propres équipes commerciales, marketing et de distribution, son service de recherche et développement mais travaille également en étroite collaboration avec l'équipe marketing du Groupe pour concevoir des produits qui répondent aux exigences spécifiques des clients du Groupe.

L'activité manufacturière exercée par le Groupe représente moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de la répartition du chiffre d'affaires consolidé par activité pour les trois derniers exercices :

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SERVICE






En millions d'euros

1.4.3 UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Répartition des types de services et produits par pays (générant plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2018).

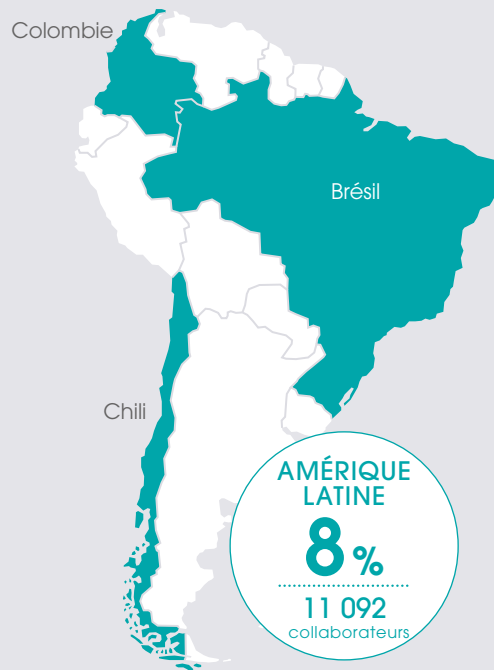
Les services

	Linge plat 	Vêtement professionnel et EPI 	Hygiène & Bien-être 
FRANCE	●	●	●
EUROPE CENTRALE			
Pays-Bas	—	●	●
Belgique	●	●	●
Allemagne	●	●	—
Suisse	●	●	—
Pologne	—	●	●
République tchèque	—	●	●
Slovaquie	—	●	●
Autriche	●	●	—
Hongrie	—	●	—
Royaume-Uni	●	●	—
Irlande	●	●	●
SCANDINAVIE & EUROPE DE L'EST			
Danemark	●	●	●
Norvège	—	●	●
Suède	●	●	●
Finlande	—	●	●
Pays Baltes			
Estonie	—	—	●
Lettonie	—	—	●
Lituanie	—	—	●
Russie	—	—	—
EUROPE DU SUD			
Italie	●	●	●
Espagne	●	●	—
Portugal	●	●	●
AMÉRIQUE LATINE			
Brésil	●	●	—
Chili	●	●	—
Colombie	●	—	—

Ces dernières années, le Groupe a fortement augmenté la part de son chiffre d'affaires généré hors de France par croissance organique et grâce à des acquisitions ciblées. La part du chiffre d'affaires hors France représente en 2018 67 % du chiffre d'affaires total.

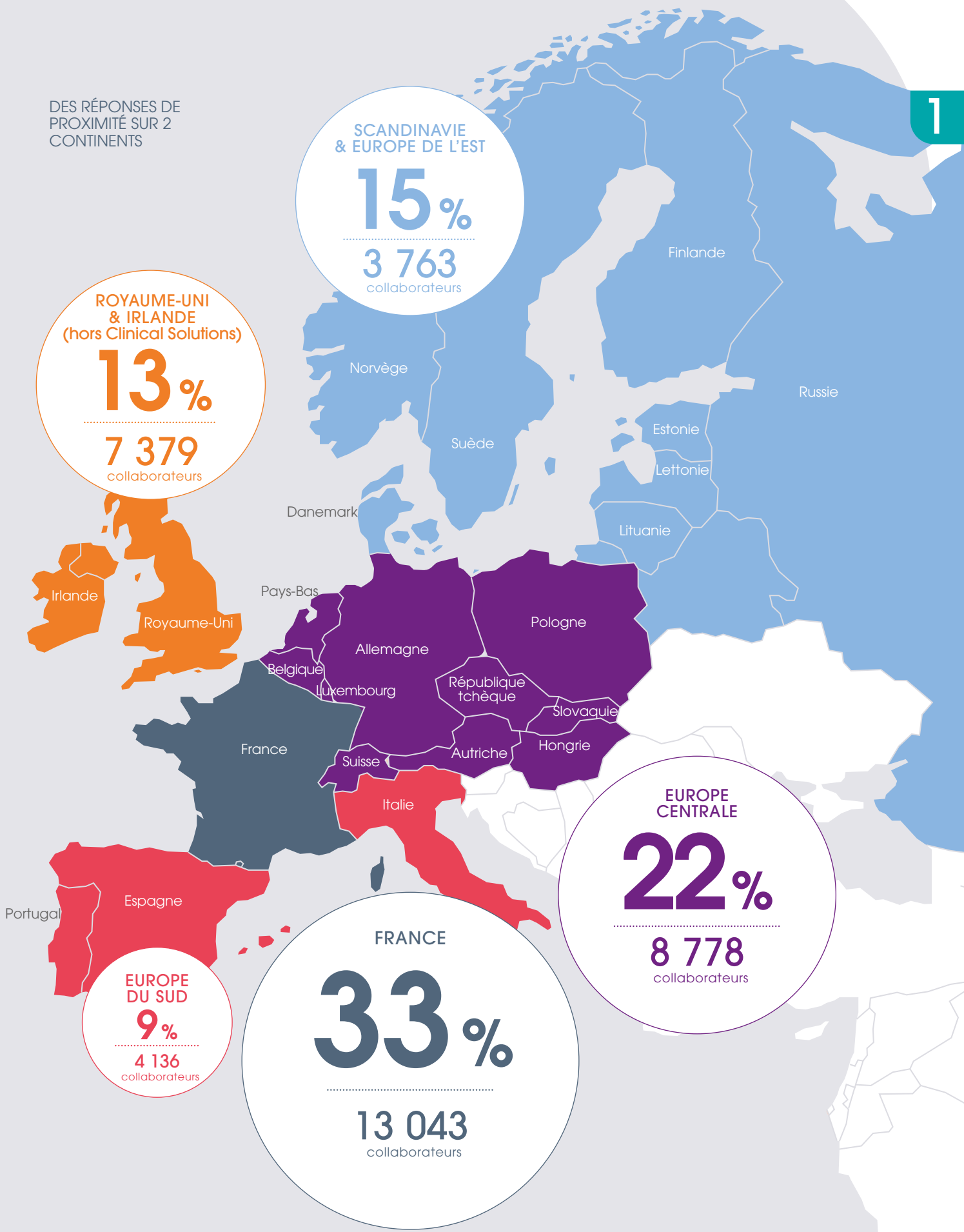
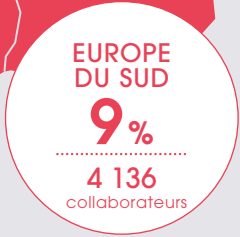
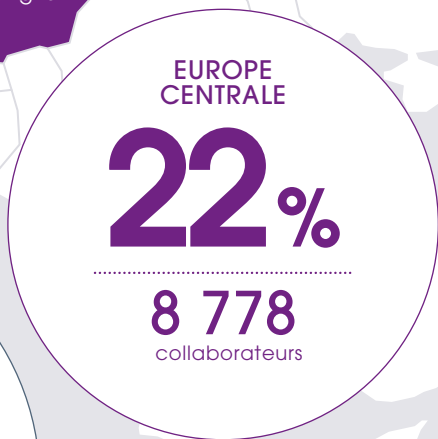
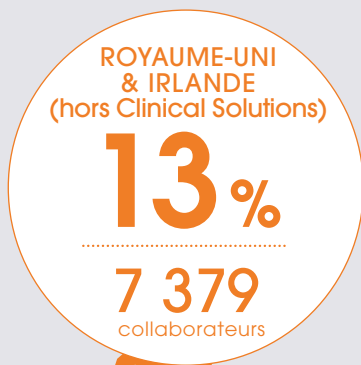
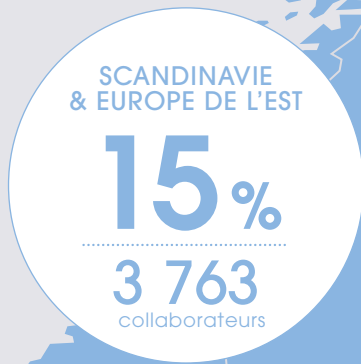
Les zones géographiques où le Groupe fournit ses services sont intégrées dans la décomposition du chiffre d'affaires en sept secteurs opérationnels : France, Royaume-Uni - Irlande, Europe centrale, Scandinavie et Europe de l'Est, Europe du Sud, Amérique latine et Autres (voir section 5.2 du présent document de référence).

67 %
du chiffre d'affaires 2018
hors de France



En % du chiffre d'affaires consolidé

DES RÉPONSES DE PROXIMITÉ SUR 2 CONTINENTS



France

En France, le Groupe a généré 1033 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (hors Entités Manufacturières). Le Groupe fournit ses services en France auprès de clients des secteurs de l'Hôtellerie-Restauration, de la Santé, de l'Industrie et du Commerce et des Services (voir section 1.5 « Quatre segments de clientèle »).

Royaume-Uni et Irlande

Dans cette zone, le Groupe a généré 398 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (hors Entités Manufacturières). Le Groupe fournit ses services au Royaume-Uni et en Irlande auprès de clients des segments de l'Hôtellerie-Restauration, de la Santé et de l'Industrie pour l'essentiel. Les chiffres présentés excluent les activités Clinical Solution pour lesquelles le Groupe a initié un processus de vente au cours du premier semestre 2018 et qui représentent 67 millions d'euros pour 2018.

Europe centrale

Dans cette zone, le Groupe a généré 682 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le Groupe fournit ses services en Europe

centrale auprès de clients des segments de l'Industrie, des Commerces et Services et de la Santé pour l'essentiel.

Scandinavie et Europe de l'Est

Dans cette zone, le Groupe a généré 484 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Le Groupe fournit ses services en Scandinavie et Europe de l'est auprès de clients de tous les segments de clientèle.

Europe du Sud

En Europe du Sud, le Groupe a généré 268 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (hors Entités Manufacturières). Le Groupe fournit ses services en Europe du Sud auprès de clients de tous les segments de clientèle.

Amérique latine

Le Groupe fournit ses services en Amérique latine auprès de clients des segments de l'Hôtellerie-Restauration, de la Santé et de l'Industrie. Le chiffre d'affaires consolidé généré en Amérique latine par le Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est de 248 millions d'euros.

1.4.4 POURQUOI CHOISIR ELIS ?

“Plus de 400 000 clients concentrés sur leur cœur de métier, Elis s'occupe de tout”

Les services de location-entretien fournis par le Groupe représentent pour ses clients une alternative efficace à l'achat et au traitement en propre du linge plat, des vêtements professionnels et des équipements et consommables HBE, et dans le cadre de leur décision d'externaliser la fourniture et l'entretien des services proposés par le Groupe, les éléments suivants sont principalement pris en compte :

- ▶ **concentration sur son cœur de métier** : externaliser permet aux clients du Groupe de ne pas mobiliser de moyens pour des activités étrangères à leur activité principale et ainsi de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- ▶ **réduction des coûts fixes et meilleure gestion des dépenses** : externaliser permet aux clients du Groupe de transformer des coûts fixes en coûts variables et ainsi de mieux gérer leurs dépenses. En effet, l'entretien de linge plat est souvent facturé aux clients par unité lavée. Ainsi, cela permet aux clients du Groupe de supporter des coûts en fonction de leur niveau d'activité et donc de bénéficier d'une grande flexibilité (variation du nombre d'employés, cas des activités saisonnières, notamment celles des clients du segment de l'Hôtellerie-Restauration) ;
- ▶ **simplification de la gestion du personnel** : externaliser permet aux clients du Groupe des segments de la Santé (notamment des hôpitaux publics) et de l'Hôtellerie-Restauration d'éviter de devoir recruter et gérer du personnel spécialisé dans l'entretien de linge plat et de vêtements professionnels ;
- ▶ **allocation de l'espace occupé à une autre activité** : externaliser permet aux clients du Groupe (du segment de l'Hôtellerie notamment) de réaliser une meilleure allocation de l'espace occupé au sein de leurs locaux, notamment en économisant celui qui aurait été utilisé pour les besoins d'un service de blanchisserie ;
- ▶ **hygiène, propreté et sécurité des vêtements professionnels** : externaliser permet aux clients du Groupe d'avoir l'assurance que les vêtements professionnels (en particulier les équipements de protection individuelle) utilisés par leur personnel sont régulièrement lavés et entretenus, ce

qui n'est parfois pas le cas lorsque le personnel s'occupe lui-même de l'entretien de ses vêtements professionnels. Par ailleurs, le porteur de vêtement professionnel dispose en permanence d'un vêtement propre, selon la périodicité de change convenue. Pour les équipements de protection individuelle, l'externalisation permet aux employeurs de bénéficier d'une expertise dont ils ne disposent pas en interne et ainsi de s'assurer du respect de la réglementation applicable en matière d'hygiène et de sécurité au travail (la responsabilité de l'employeur pouvant être recherchée en cas de préjudice subi par un employé en raison de la défaillance des propriétés protectrices du vêtement utilisé par cet employé) ;

- ▶ **meilleure qualité de l'entretien des textiles** : externaliser permet aux clients du Groupe de bénéficier de linge plat ou de vêtements professionnels entretenus selon des méthodes de lavage optimisées et dont le renouvellement est effectué de façon plus fréquente et plus régulière que dans le cadre d'un entretien assuré de façon interne ;
- ▶ **amélioration de l'image de marque de l'entreprise** : externaliser permet aux clients du Groupe d'améliorer l'image de marque de leur entreprise, tant à l'extérieur que pour leurs employés, notamment grâce à l'uniformisation et à la personnalisation des vêtements professionnels utilisés dans leur entreprise, à la mise en place de tapis de sols personnalisés ou de services complémentaires dans leurs sanitaires (assainisseurs d'air, hygiène féminine, etc.) ;
- ▶ **choisir un fournisseur favorisant le développement durable** : externaliser permet aux clients du Groupe de réduire l'empreinte environnementale des textiles utilisés tout au long de leur cycle de vie. En effet, fondé sur l'économie de fonctionnalité, le métier du Groupe consiste à proposer la mise à disposition de l'usage d'un produit plutôt que sa propriété. Cette vision moderne de l'économie pousse le Groupe à concevoir des produits les plus durables possible pour assurer la pérennité du service, à identifier des solutions alternatives au jetable et à sensibiliser ses clients aux bénéfices environnementaux de ce modèle. Le Groupe a par ailleurs mis en œuvre une politique environnementale volontariste via la maîtrise de ses impacts environnementaux ainsi qu'une politique durable de gestion de ses matières premières (développement de produits à base de coton biologique issu d'une filière équitable (gamme Bio's Fair), de même qu'une politique d'optimisation et de réduction de sa consommation d'eau en favorisant le recyclage au sein

et entre ses équipements de lavage de textiles, réduction de l'utilisation de produits lessiviels, d'eau et d'énergie pour le lavage (les machines utilisées par le Groupe consomment quatre fois moins d'eau que les machines à laver standards), et conclusion de contrats avec des récupérateurs pour les articles textiles « linge plat » en fin de vie pour l'ensemble de ses sites de production en France et pour la majorité d'entre eux pour les vêtements professionnels ;

► **traçabilité** : externaliser permet aux clients du Groupe de ne pas perdre les vêtements professionnels qu'ils fournissent à leurs salariés grâce à l'utilisation par le Groupe de puces électroniques situées dans le col des vêtements professionnels. Les vêtements professionnels peuvent ainsi être remis sans erreur à leurs utilisateurs après leur entretien.

1.5 QUATRE SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Le Groupe exerce ses activités sur les quatre principaux segments de clientèle suivants : Hôtellerie-Restauration, Industrie, Commerces et Services et Santé.



1.5.1 HÔTELLERIE-RESTAURATION



27 % du CA
CA : 835 M€

Les clients du segment de clientèle de l'Hôtellerie-Restauration sont constitués des hôtels (chaînes ou indépendants) et des restaurants. Le Groupe adapte ses services à la taille et au standing des hôtels (nombre d'étoiles) et restaurants avec lesquels il traite, que ce soit en termes de qualité du linge (à savoir, qualité du tissu, taille et nombre d'articles) ou de fréquence de livraison (quotidienne à hebdomadaire). Dans les plus gros hôtels, le Groupe affecte des lingères dont la mission consiste à gérer le linge au sein de chaque hôtel concerné et à coordonner les prestations avec un des centres de production du Groupe afin de répondre aux besoins en linge plat de l'hôtel.

Le Groupe propose à ses clients du segment de clientèle de l'Hôtellerie-Restauration sa gamme d'articles utilisés dans les chambres (draps, housses de couettes et taies d'oreillers), les salles de restaurants (nappes et serviettes de table), les cuisines (torchons, tabliers) et les salles de bains (serviettes de toilette, peignoirs et tapis de bains, linge de bain haut de gamme s'adressant aux grandes chaînes d'hôtels et aux hôtels de luxe).

Le Groupe propose en outre des vêtements professionnels destinés à être portés aussi bien par des employés en contact avec la clientèle de ces établissements que par le personnel de cuisine et d'entretien.

Les services proposés à la clientèle de ce segment, en particulier, la location de linge plat sont sujets à une saisonnalité compte tenu du poids des hôtels et des résidences hôtelières.

Dans une moindre mesure, le Groupe propose également à ses clients de ce segment, les services HBE ainsi que la fourniture de consommables qui y sont liés. Par ailleurs, le service de Pest control du Groupe est notamment utilisé par les clients du marché de l'Hôtellerie-Restauration.

En 2018, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe sur ce segment représente 835 millions d'euros, soit 27 % du chiffre d'affaires total.

1.5.2 INDUSTRIE



30 % du CA
CA : 938 M€

Les clients de ce segment de clientèle sont principalement constitués de l'industrie primaire, de l'industrie de transformation, de l'industrie de construction (construction mécanique, industrie pétrolière, construction automobile,

construction aéronautique, bâtiments et travaux publics, etc.) et de certaines industries non salissantes (industrie de pointe, chimie fine, pharmacie, agroalimentaire, etc.).

Le Groupe propose à ses clients de ce segment la location de divers types de vêtements professionnels, à savoir (i) des vêtements professionnels traditionnels (tels que les pantalons, chemises, uniformes et vestes en tous genres), (ii) des équipements de protection individuelle (vêtements de protection contre les substances dangereuses ou températures extrêmes ou les vêtements permettant une haute visibilité) et (iii) des vêtements professionnels destinés à l'Ultra-Propre.

En 2018, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe sur ce segment représente 938 millions d'euros, soit 30 % du chiffre d'affaires total.

1.5.3 COMMERCE ET SERVICES



17 % du CA
CA : 548 M€

Le segment de clientèle Commerces et Services est principalement constitué (i) de clients intervenant dans le secteur du commerce (grandes et moyennes surfaces, commerce de détail) ou ayant des activités de services (services au contact de la clientèle, entreprises de propreté, professions libérales, sièges sociaux) ou (ii) d'administrations publiques ou de collectivités territoriales.

Le Groupe propose à ses clients de ce segment l'ensemble de sa gamme de vêtements professionnels (vêtements traditionnels, tabliers), d'équipements HBE et de conciergerie d'entreprise (pressing des particuliers notamment en Suisse).

En 2018, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe sur ce segment représente 548 millions d'euros, soit 17 % du chiffre d'affaires total.

1.5.4 SANTÉ



26 % du CA
CA : 823 M€

Les clients du segment de clientèle de la Santé sont principalement constitués d'hôpitaux publics, de cliniques privées et de maisons de retraite.

Le Groupe propose à ses clients de ce segment la location-entretien de linge plat et de divers articles destinés à être utilisés dans tous types d'établissement de santé. Le Groupe a notamment créé une gamme de housse de couette répondant aux exigences sanitaires médicales requises. Le Groupe propose également d'autres prestations telles que la location-entretien de vêtements professionnels, d'équipements HBE ainsi que la fourniture de consommables qui y sont liés et le service Pest control, ainsi qu'une gamme d'articles spécifiques, en usage unique ou en multi-usage, destinés à des hôpitaux.

Par ailleurs, la filiale AD3 propose des prestations d'entretien du linge personnel des résidents de maisons de retraite.

En 2018, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe sur ce segment représente 823 millions d'euros, soit 26 % du chiffre d'affaires total.

1.6 UNE STRATÉGIE À VALEUR ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE AJOUTÉE

Ressources

CLIENTS

- 400 000 clients de toute taille et tout secteur
- Quatre segments : Hôtellerie & Restauration, Santé, Industrie, Commerce & Services
- Savoir-faire de plus d'un siècle

RESSOURCES HUMAINES

- Près de 50 000 collaborateurs
- Répartis dans 28 pays

FINANCE

- Société cotée sur Euronext (SBF 120) pour financer la croissance
- Résilience du business modèle, garant d'une croissance rentable

OUTIL INDUSTRIEL

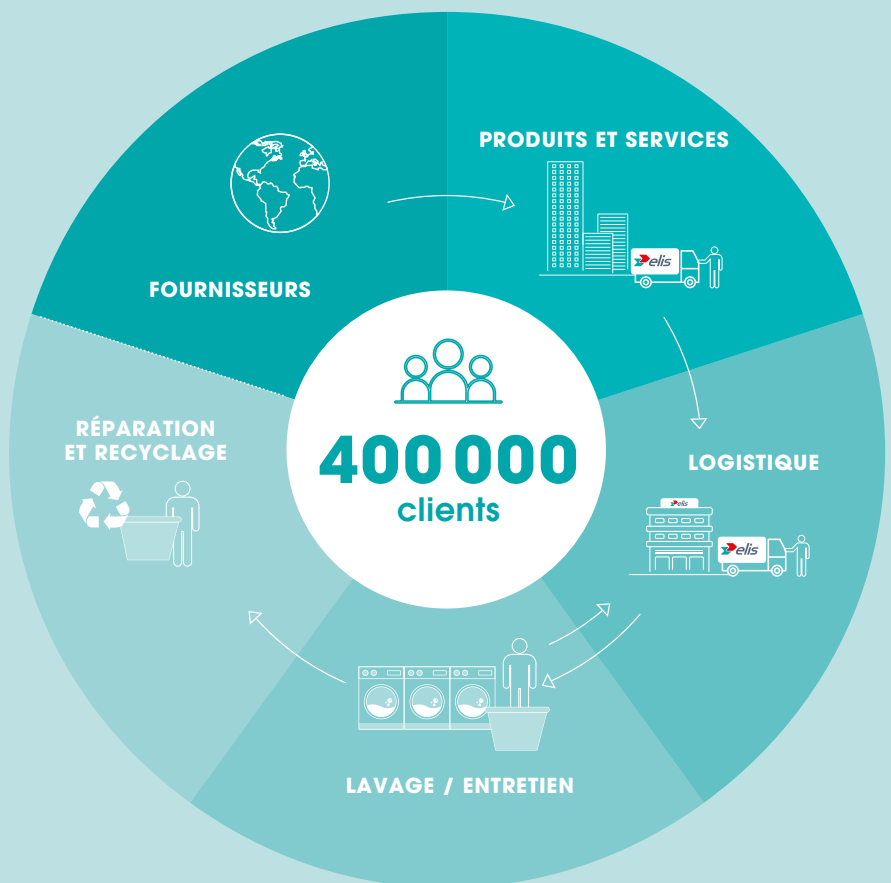
- 440 centres de production et de distribution
- Un parc de 6 000 véhicules
- 128 sites certifiés ISO 14 001 et 77 sites certifiés ISO 50 001
- Un modèle industriel responsable et favorisant l'économie de fonctionnalité

MARQUE

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

Mission

Faciliter le quotidien de ses clients et contribuer à leurs succès grâce à un processus durable et responsable



Le client au cœur de l'ADN du Groupe

- Une direction de l'Expérience Client
- Un programme interne Satisfaction Client
- Un programme Customer Voice créé en 2017
- Près de 50 000 enquêtes de satisfaction par an

Stratégie de croissance rentable

Consolidation des positions du Groupe
par croissance organique et externe

Ouverture régulière de nouveaux marchés
et de nouvelles géographies

Poursuite de l'amélioration de l'excellence
opérationnelle du Groupe

Innovation produits et services

Valeur créée

CLIENTS

- ▶ La possibilité de se concentrer sur leur cœur de métier
- ▶ 86 % de taux satisfaction en France, Belgique et Luxembourg.
- ▶ Plus des 2/3 des contrats devenus multi-services

COLLABORATEURS

- ▶ 53 % de femmes
- ▶ 9 114 recrutements en 2018
- ▶ 9 881 salariés dans 10 pays ont été concernés par un baromètre social

INVESTISSEURS

Depuis l'IPO :

- ▶ + 213 m€ de distribution aux actionnaires
- ▶ + 30,3 % de taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires
- ▶ + 30,2 % de taux de croissance annuel moyen de la marge d'EBITDA

PLANÈTE

- ▶ Plan de réduction des consommations depuis 2010 en ligne avec les objectifs 2020 (- 25%) sur :
 - L'eau : 30,7 %
 - L'énergie : 25,8 %
 - Les produits lessiviels : 19,5 %

1.6.1 MODÈLE ÉCONOMIQUE : LA LOCATION-ENTRETIEN, UN MODÈLE D'AFFAIRES DURABLE

Le modèle économique du Groupe consiste à répartir, de manière stratégique sur les territoires où le Groupe exerce ses activités, un grand nombre de centres de production et de centres de distribution de telle sorte que le Groupe puisse maintenir une grande proximité avec un maximum de ses clients permettant de garantir des délais de traitement et de distribution, de mieux anticiper leurs besoins et ainsi d'y apporter une meilleure réponse que ses concurrents. Le Groupe estime en effet être l'un des prestataires de services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE à disposer d'une couverture géographique suffisamment large pour desservir la totalité du territoire où le Groupe est présent, ce qui lui permet notamment de fournir ses services de location-entretien à certains de ses clients ayant une implantation nationale, en vertu d'accords-cadres conclus pour l'ensemble des établissements des clients.

Le Groupe utilise deux modèles opérationnels pour fournir à ses clients ses services de location-entretien : un modèle dit « Industriel » et un modèle dit « Tribu » :

- lorsque les volumes sont significatifs, le Groupe utilise le modèle « Industriel », les livraisons du Groupe étant alors assurées par des camions poids lourd de plus de 12 tonnes ;
- a contrario, lorsque les volumes par client sont moins importants, le Groupe utilise le modèle « Tribu », les services du Groupe étant dans ce cas assurés par des Agents de

Service appartenant à des équipes dites « Tribu », constituées chacune d'un chef de service clients, d'une assistante commerciale et de quatre à cinq Agents de Service.

Selon ce modèle, chaque Agent de Service réalise généralement une tournée par jour d'une quarantaine d'arrêts (en France) dans des véhicules légers. Ces véhicules légers intègrent chacun l'ensemble des produits et services offerts par le Groupe, proposant ainsi une interface complète et unique pour chaque client, qu'il s'agisse des produits et services déjà fournis ou des produits et services prospectifs, à savoir des nouveaux produits et services que l'Agent de Service peut proposer aux clients existants. Le Groupe exploitait au 31 décembre 2018 un parc automobile au niveau monde de l'ordre de 6 000 véhicules (légers et camions poids lourds confondus).

**En France, le Groupe estime qu'environ
2 600 tournées sont ainsi réalisées
chaque jour par les camions poids lourd
et les véhicules légers, soit environ
2 000 000 kilomètres parcourus
chaque semaine**

1.6.2 LES QUATRE PILIERS DU PLAN STRATÉGIQUE D'ELIS

La stratégie du Groupe s'articule autour de quatre piliers stratégiques suivants :

- consolidation des positions du Groupe par croissance organique et externe ;
- ouverture régulière de nouveaux marchés et dans certains cas, de nouvelles géographies ;
- poursuite de l'amélioration de l'excellence opérationnelle du Groupe ;
- innovation produits et services.

Consolidation des positions du Groupe par croissance organique et externe

Le Groupe a vocation à poursuivre son développement par croissance organique et externe afin de consolider ses parts de marché existantes et son maillage territorial, crucial pour la mise en œuvre du modèle multiservice propre à Elis.

Les acquisitions décrites ci-dessous, réalisées en Europe et en Amérique latine, illustrent parfaitement cette stratégie :

- en Espagne, le Groupe qui ne réalisait qu'une vingtaine de millions d'euros de chiffre d'affaires en 2000, est devenu le numéro 1 du marché fin 2016 avec 189 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Entre 2007 et 2015, plusieurs acquisitions ont permis de constituer une plateforme de près de 90 millions d'euros. En 2016, le rachat d'Indusal a permis à Elis de devenir numéro un du marché. En 2018, Elis a poursuivi la consolidation du marché espagnol avec l'acquisition de Triton Lavanderias ;

- au Brésil, le Groupe est devenu numéro un du marché en 2014 avec l'acquisition d'Atmosfera. La consolidation du marché brésilien s'est ensuite poursuivie, en particulier, à Belo Horizonte, Ponta-Grossa et Fortaleza. Pendant l'intégration, le Groupe a transféré ses savoir-faire industriels et commerciaux à ses filiales brésiliennes pour améliorer ses positions et ses marges dans ce pays. En 2017, le Groupe a réalisé l'acquisition de Lavebras et de Bardusch Brésil. Ces acquisitions ont constitué des étapes importantes dans le développement du Groupe au Brésil et ont consolidé sa position de leader incontesté du principal marché d'Amérique latine. En 2018, le Groupe a réalisé 216 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge d'EBITDA de 28 % en 2018, contre 20 % en 2014 ;

- en Allemagne, le Groupe a réalisé, à ce jour, plus de 10 acquisitions depuis 2008, ce qui lui a permis d'atteindre 354 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. En 2018, la fusion des réseaux d'Elis et de Berendsen a donné au Groupe une nouvelle dimension dans ce pays historiquement très fragmenté qui est le plus gros marché européen. En 2018, le Groupe poursuit la consolidation du marché allemand, notamment dans le secteur de la Santé, avec l'acquisition de BW Textileservice, Wascherei Waiz et Curantex.

Depuis l'acquisition de Berendsen Plc, Elis dispose d'une position équilibrée entre les pays d'Europe du Nord et d'Europe du Sud, avec des positions fortes sur des marchés majeurs.

En 2018, Elis a poursuivi sa stratégie de consolidation de ses plateformes géographiques avec de nouvelles acquisitions créatrices de valeur en Allemagne, en Belgique, en Colombie et en Espagne.

Ouverture régulière de nouveaux marchés et dans certains cas de nouvelles géographies

Afin d'étendre son empreinte géographique, notamment pour répartir les risques, mais aussi pour trouver de nouveaux relais de croissance, le Groupe a vocation à ouvrir régulièrement de nouveaux marchés dans des géographies existantes ou parfois de nouvelles géographies si le Groupe estime que celles-ci sont complémentaires et offrent un potentiel attractif.

Ces mouvements se font en prenant directement une position de leader dans le pays concerné, comme ce fut le cas au Brésil en 2017, au Chili en 2015, ou encore avec Berendsen en 2017 dans les pays nordiques notamment.

Elis est ainsi devenu leader au Chili avec l'acquisition, en septembre 2015, du numéro 1 chilien, Albia, dont la part de marché est d'environ 25 %. Le Groupe exploite huit blanchisseries à travers le pays qui servent principalement des clients du secteur de la Santé, de l'Hôtellerie et de l'Industrie (industrie minière).

Dans certains marchés, il n'existe pas de leader établi, mais une opportunité de consolider différents acteurs afin de devenir à terme l'acteur incontournable du marché. Ce fut le cas de la Suisse par exemple, consolidée principalement par des acquisitions individuelles.

C'est aussi le cas de la Colombie, où Elis a fait en 2016 l'acquisition de Servicios Industriales de Lavado SIL SAS (« SIL »). SIL exploite deux blanchisseries à Bogotá et dispose de l'un des plus beaux outils industriels du secteur. SIL sert principalement des acteurs privés du secteur de la Santé. En 2017, Le Groupe a poursuivi la consolidation du marché colombien avec la réalisation à Bogotá de deux acquisitions (Lavanser et Centro de Lavado y Aseo) et en 2018 le Groupe a signé l'acquisition de Metropolitana S.A.S.

Poursuite de l'amélioration de l'excellence opérationnelle du Groupe

Le Groupe a l'intention de continuer à améliorer son excellence opérationnelle en maîtrisant ses coûts, en diffusant ses savoir-faire dans tous ses centres, en poursuivant des projets d'amélioration de la productivité et en tirant profit des économies d'échelle rendues possibles par son réseau dense de centres de production et de distribution. Pour ce faire, le Groupe s'appuie notamment sur la maîtrise de ses savoir-faire marketing, commercial, industriel et logistique, ainsi que sur sa taille qui lui permet notamment d'obtenir de meilleurs prix d'achat des textiles (mais aussi d'autres consommables, tels que les produits lessiviels) en traitant d'importants volumes de commandes.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de recherche systématique de gains de productivité et d'excellence opérationnelle en s'appuyant notamment sur la direction industrielle du Groupe composée d'environ cent vingt ingénieurs et techniciens ayant en moyenne six à sept ans d'ancienneté dans le Groupe parmi une dizaine de nationalités. La direction industrielle du Groupe a pour objectif d'améliorer la productivité de ses centres de production et de distribution et l'allocation des ressources au sein du Groupe. Pour ce faire,

la direction industrielle du Groupe met en place différents projets ainsi que des règles de bonnes pratiques qu'elle diffuse auprès des centres de production et de distribution. Le Groupe applique également cette stratégie dans le cadre de l'intégration des sociétés qu'il acquiert, et met par ailleurs en œuvre des mesures pour améliorer sa productivité et sa rentabilité, notamment en rationalisant l'utilisation de l'eau (par exemple en réutilisant l'eau de rinçage final en début de processus du lavage suivant, nettoyage des tapis de sol avec les eaux usées du lavage des uniformes), des produits lessiviels et des énergies (par utilisation systématique des purgeurs par exemple), mais aussi en prolongeant la durée de vie de son linge plat et de ses vêtements professionnels par une optimisation des programmes de lavage.

La durée des contrats conclus par le Groupe avec ses fournisseurs est en général relativement courte (un an non renouvelable) et lui permet de réagir plus rapidement aux évolutions des prix des textiles et des matières premières.

Innovation produits et services

“La satisfaction, l'expérience, le gain de temps du client”, moteur d'innovation

Depuis sa création en 2015, le département innovation s'inspire des start-ups et utilise le *design thinking*, le développement itératif et des circuits décisionnels courts. Le département s'appuie aussi sur les compétences d'acteurs innovants au-delà des murs en développant des partenariats avec des start-up notamment. Un exemple, celui du co-développement d'un scanner corporel pour améliorer l'expérience client lors d'une mise en place de prestation de vêtements professionnels.

Grâce à une équipe pluridisciplinaire et consciente qu'il faut tester beaucoup d'idées pour obtenir un succès, l'échec n'est pas réprouvé et l'attention est portée sur la capacité à itérer et pivoter rapidement au gré des expérimentations avec le client. Une fois qu'un nouveau service (ou l'amélioration d'un service) est validé pour un déploiement industriel, les directions en place poursuivent les développements ou une nouvelle direction voit le jour. C'est le cas en 2018 de la direction de la Traçabilité qui a été créée ad-hoc pour accélérer, structurer et déployer les offres de traçabilité sur l'ensemble des offres de service.

Afin d'accompagner ses clients au quotidien et répondre toujours mieux à leurs besoins, Elis continue d'investir dans les technologies de traçabilité pour étoffer son offre Elis Connect, première offre digitale du Groupe.

L'objectif : proposer à ses clients tout ce dont ils ont besoin, juste ce dont ils ont besoin, en toute transparence, en mettant à leur disposition des moyens de suivi et de contrôle des prestations (passages horodatés, justificatifs de passage, de livraison, de prestation, de consommation...).

Avec Elis Connect, Elis démontre ainsi la qualité de ses prestations, en renforçant la relation de confiance.



3 PILIERS

SIMPLICITÉ	FLEXIBILITÉ	ADAPTABILITÉ
Les clients sont informés en temps réel, par email ou sur Myelis.	Les clients bénéficient d'une offre de traçabilité sur-mesure et précise qui répond à leurs attentes, en toute transparence.	Les clients choisissent l'un de ses trois niveaux d'offre (Access, Focus ou Connect) en fonction de leur besoin (de la preuve de passage jusqu'à l'analyse fine de leur consommation).

3 OFFRES

ELIS CONNECT ACCESS	ELIS CONNECT FOCUS	ELIS CONNECT VISION
Le client peut suivre la prestation Elis en temps réel. Heures de passage de l'Agent de Service, quantités livrées et échangées sur site, cela fonctionne comme un bon de livraison dématérialisé.	Le client connaît le détail des prestations Elis pour chaque article (ex. : appareil sanitaire, poste d'appât, etc.). Il pourra consulter à tout moment le service réalisé et les observations effectuées suite au passage de l'Agent de Service.	Le client est informé en temps réel par les équipements communicants installés dans son établissement. Grâce à Elis, il a désormais une meilleure connaissance de son activité.

Elis Connect est déjà disponible pour les services Pest control, Sanitaire, Vêtement professionnel, et prochainement sur les autres services proposés par le Groupe.

1.7 ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1.7.1 FACTEURS DE LA DEMANDE DU MARCHÉ DE LA LOCATION-ENTRETIEN

Les principaux facteurs de la demande des clients du segment de l'Hôtellerie-Restaurant, de la Santé, de l'Industrie et des Commerces et Services pour les services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE sont liés aux tendances générales et spécifiques présentées ci-après :

Externalisation, contrats internationaux et réglementation

La demande des clients des segments de l'Hôtellerie-Restaurant, de la Santé, de l'Industrie, et des Commerces et Services en produits et services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE fournis par le Groupe est favorisée par une tendance générale à l'externalisation dans de nombreux pays. Les clients du Groupe ont par ailleurs tendance à externaliser ces services auprès d'un seul prestataire, tel que Elis.

L'attribution de contrats internationaux existe mais est encore peu commune en matière de fourniture de produits et services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE en raison de contraintes spécifiques à chaque pays et la configuration des sites des potentiels clients dans ces pays.

Certains groupes internationaux du secteur de l'Hôtellerie-Restaurant ont tendance à choisir le même prestataire de

services dans la plupart des pays où ils opèrent afin d'assurer une qualité constante de service. Le Groupe fournit notamment ses prestations à une multitude d'hôtels du Groupe Accor dans plusieurs pays.

Le Groupe estime que le marché de la location-entretien de textile est attendu à la hausse en Europe et dans les autres pays où Elis est présent, dans les années qui viennent. En effet, les entreprises qui se dirigent vers des modèles de location-entretien peuvent rationaliser leurs coûts et externaliser des compétences non essentielles à leur activité, comme par exemple les hôteliers qui voient une meilleure flexibilité pendant les mouvements saisonniers mais aussi un gain important puisque l'espace qui était dédié à la blanchisserie interne qu'ils avaient auparavant peut être désormais « monétisé » en spa ou autre espace pour leurs clients.

D'autre part la réglementation en matière d'hygiène et de traçabilité fait d'Elis un acteur incontournable dans un environnement où il est important de pouvoir tracer la propreté (pour l'industrie agro-alimentaire par exemple).

Par ailleurs, la responsabilité en matière d'efficacité environnementale est un argument non négligeable puisque l'activité d'Elis garantit un cycle produit le plus efficace possible pour limiter le plus possible la consommation d'eau et d'énergie et assurer là où c'est possible le recyclage de l'eau.

Enfin Elis représente une image de marque solide et de qualité dans son secteur.

Situation économique générale

Le Groupe opère dans 28 pays, avec des marchés très diversifiés tant en termes de tailles que de secteurs avec une offre produits très variée. Ainsi cette diversité des géographies, des clients et des secteurs d'activité contribue à atténuer la sensibilité de l'activité du Groupe à l'environnement économique. Par exemple, l'activité des clients du segment de la Santé (en particulier les maisons de retraite) est peu affectée par le ralentissement économique et se développe notamment en raison du vieillissement de la population. On observe par ailleurs que le Groupe, qui était moins diversifié que maintenant, n'a pas vu ses revenus ou sa marge affectés lors des grandes crises économiques de 2001, 2008 ou 2012.

Des services essentiels à l'activité des clients du Groupe

Les services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE sont des prestations essentielles à l'activité des clients du Groupe. Pour les clients de l'Hôtellerie-Restauration et de la Santé une fois externalisés,

ces services sont difficilement réinternalisables par les clients du Groupe dans la mesure où la fourniture et l'entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE imposent des investissements importants. De la même manière, pour un client qui opère dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, il est impératif de pouvoir tracer le nettoyage des uniformes portés par les employés pour des raisons réglementaires et d'hygiène et ceci ne peut être effectué qu'en passant par Elis.

Par ailleurs, la facture mensuelle moyenne des clients du Groupe relative à la fourniture et à l'entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE est relativement faible par rapport aux autres charges que ces clients doivent supporter. Le Groupe estime à cet égard que la moitié de ses clients paient chaque mois une facture inférieure à 150 euros.

Enfin, le Groupe a la capacité de développer de nouveaux produits et services complémentaires qui pourront être vendus auprès des clients existants du Groupe par l'Agent de Service qui est en contact régulier avec les clients lors des livraisons et récupération de linge chez le client.

1.7.2 PRINCIPAUX CONCURRENTS ET POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL

Certains clients potentiels peuvent choisir de ne pas externaliser la fourniture et l'entretien de leur linge plat, de leurs vêtements professionnels ou de leurs équipements HBE, et préférer mettre en œuvre des solutions en interne. Certaines entreprises confient par exemple à leurs salariés portant des vêtements professionnels la responsabilité de les nettoyer en contrepartie d'une indemnité supposée couvrir les dépenses liées au nettoyage. D'autres entreprises installent des blanchisseries internes qui nettoient leur linge plat utilisé dans le cadre de leur activité, ou les vêtements professionnels portés par leurs employés.

Pour le marché adressable constitué des entreprises ayant choisi de recourir à un service de location-entretien, les concurrents du Groupe diffèrent en fonction du secteur opérationnel et du type de services fourni par le Groupe.

Pour les services HBE en particulier, le Groupe fait face à la concurrence d'entreprises de propreté qui peuvent être des clients du Groupe pour ce type de services, et de prestataires de services de gestion d'immeubles (*facility management*) qui offrent une gamme complète de services incluant des services de location-entretien d'équipements HBE.

Plusieurs grands groupes opèrent sur les trois segments d'activité. À l'issue du rapprochement en 2017 de certaines des activités européennes de Rentokil Initial et de CWS-boco, ce dernier sera le principal concurrent d'Elis à l'échelle de l'Europe continentale. En outre, le Groupe est confronté à la concurrence d'acteurs principalement nationaux. Ainsi les concurrents les plus importants sont :

France

- Rentokil Initial, Kalhyge, Anett, Sdez

Royaume-Uni et Irlande

- Johnson Service, Initial, PHS, Steris (Royaume Uni)
- CWS-boco/Initial, Celtic Linen, Kings Laundry (Irlande)

Europe centrale

- CWS-boco/Initial, Lindström (Pologne)
- Salesianer Miettex, CWS-boco/Initial (Autriche)
- Lindström, Salesianer Miettex, CWS-boco/Initial (République tchèque, Hongrie, Slovaquie)
- CWS-boco/Initial, CleanLease, LIPS (Pays Bas)
- CWS-boco/Initial, Mewa, Bardusch, Alisco (Allemagne)
- CWS-boco/Initial, Bardusch, LBG (Suisse)
- CWS-boco/Initial, CleanLease, Malysse-Sterima, Mewa (Belgique-Luxembourg)

Scandinavie et Europe de l'Est

- Textilia, CWS-boco/Initial (Suède)
- DFD (Danemark)
- Nor Tekstil, Sentralvaskeriet, Stil (Norvège)
- Lindström (Finlande, Pays Baltes)

Europe du Sud

- Ilunion, PHS Serkonten, CWS-boco/Initial, Bugaderia l'Empordà (Espagne)
- Servizi Italia, Servizi Ospedalieri, Pedersoli, Alisco, Rentokil Initial (Italie)
- Serlima (Portugal)

Amérique latine

- Alisco, Servizi Italia, Renova (Brésil)
- Golden Clean, Lavinur (Chili)

1.8 VENTES ET MARKETING

1.8.1 LE CLIENT EST AU CŒUR DE L'ADN D'ELIS

Le Groupe place la gestion de la relation avec ses clients au cœur de son activité. La clientèle du Groupe est très diversifiée en termes de tailles, de secteurs et de profils.

Les 10 plus gros clients du Groupe représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé, le plus gros contrat unitaire représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Parmi les clients du Groupe figure un peu plus de la moitié des sociétés du CAC 40 ⁽¹⁾.

Le nombre de clients du Groupe est estimé à environ 400 000, dont environ 180 000 sont situés en France. En France, pays historique le plus important du Groupe, la moyenne de facturation mensuelle des clients du Groupe s'établit à 500 euros environ. La médiane est pour sa part de l'ordre de

150 euros mensuels (c'est-à-dire que la moitié des clients reçoit une facture mensuelle inférieure à 150 euros). Plus de deux tiers des clients sont multiservices, c'est-à-dire qu'ils utilisent au moins deux services du Groupe de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels ou d'équipements HBE proposés par le Groupe. Le Groupe estime par ailleurs que chaque client en France utilise en moyenne environ 2,8 services.

Une organisation et une offre résolument tournées vers le client

1.8.2 UNE ACTIVITÉ CENTRÉE SUR LA RELATION CLIENT

1.8.2.1 Une équipe commerciale

Le développement commercial est assuré soit par des équipes de ventes dédiées, spécialisées par secteur et taille de clients, soit par les services de distribution commerciale pour les clients existants du Groupe.

Cette organisation diffère selon les pays ; quand le modèle « Tribu » est développé, l'Agent de service est chargé de la fertilisation des clients existants en leur proposant des services additionnels.

Les équipes de vente dédiées identifient des clients potentiels, négocient les conditions commerciales et signent les contrats clients. Il existe trois niveaux d'équipes commerciales dédiées selon la taille des clients :

- ▶ pour les grands comptes, des directions commerciales nationales par marchés (Hôtellerie-Restoration, Santé et Industrie Commerces et Services) ont pour mission de démarcher les « très grands » clients potentiels des segments de l'Hôtellerie-Restoration, de la Santé, de l'Industrie, et des Commerces et Services. À la demande de leur client, il arrive qu'une direction grands comptes pays négocie un contrat international : c'est parfois le cas avec de grands clients de l'industrie (notamment agro-alimentaire ou pharmaceutique) ou de l'hôtellerie ;
- ▶ pour les prospects de taille moyenne (50 porteurs et plus) chaque pays dispose de « chargés d'affaires », rattachés à une direction nationale et qui s'occupent de prospecter les moyennes entreprises (50 porteurs et plus) dans chacun des secteurs d'activité dans lesquels le Groupe opère (Hôtellerie-Restoration, Santé, Industrie et Commerces et Services) ;
- ▶ enfin, les autres clients (moins de 50 porteurs) sont démarchés au niveau régional par des équipes régionales « d'attachés commerciaux » rattachés au Directeur régional, animées par un département commercial.

Le Groupe compte environ 850 chargés de grands comptes, attachés commerciaux et chargés d'affaires en Europe, dont 625 en France.

Il existe par ailleurs des organisations commerciales dédiées pour les services très techniques, comme le *Pest control* et les vêtements ultra-propres.

Le Groupe dispose d'un centre d'appels interne, situé à Villeurbanne en France, qui emploie une quinzaine de téléconseillers. Ce centre d'appels contribue aux ventes en effectuant des appels de prospection, à l'issue desquels il prend des rendez-vous pour les forces de vente du Groupe avec les clients potentiels (plus de 10 000 RDV sont pris ainsi chaque année). Environ 10 % du chiffre d'affaires généré par les équipes commerciales a pour origine le centre d'appels, deux tiers de ce chiffre d'affaires provenant des appels entrants et un tiers des appels sortants. Le centre d'appels réalise par ailleurs les enquêtes de satisfaction clients pour une partie des pays du Groupe (voir ci-après).

Pour développer la valeur de ses clients existants, le Groupe met en place, dans chaque centre Elis, des interlocuteurs de proximité au plus près des clients, en charge du bon déroulement des prestations de service, de la relation client, et du développement commercial à travers la vente de services additionnels. Dans les pays où il est présent depuis plusieurs années, cela se traduit par le modèle « Tribu » (décrit ci-avant à la section 1.6.1) : trois mois après la signature d'un contrat, la Tribu, équipe de proximité, prend la responsabilité de la prestation de service, de la relation client, et du développement commercial. Chaque client est en contact avec un Agent de Service dédié du Groupe, qui est son premier interlocuteur. Le succès de cette stratégie repose sur la continuité de la relation créée entre l'Agent de Service et son client, qu'il voit généralement sur une base hebdomadaire (les primes que ce dernier reçoit au titre du développement commercial peuvent doubler son salaire mensuel).

Le Groupe consacre d'importants moyens à la mesure de la satisfaction de ses clients. En 2018, il a ainsi réalisé près de 50 000 enquêtes de satisfaction. Le taux de satisfaction des clients sur la France, la Belgique et le Luxembourg est de 86 % à fin 2018. Sur l'ensemble des autres pays du Groupe, le NPS (*Net Promoter Score*) s'établit à +4 à fin 2018.

(1) indice boursier qui regroupe les 40 valeurs cotées sur le marché Euronext à Paris les plus représentatives à l'aide de classements de capitalisation flottante et de capitaux échangés

1.8.2.2 Des contrats en miroir des clients

Le Groupe utilise quatre types de contrats dans le cadre de ses activités :

- contrats standards : généralement conclus pour les petits clients du Groupe (en termes de chiffre d'affaires), pour une durée de quatre ans ;
- contrats spécifiques ou accords-cadres ou contrats de référencement : généralement conclus avec chacun des grands clients du Groupe (en termes de chiffre d'affaires), ou des clients opérant sur plusieurs sites. Ces types de contrat peuvent être complétés au plan local par des conventions conclues avec les sites du client et prévoyant les modalités pratiques des services. Le Groupe négocie avec chacun de ces clients les modalités spécifiques du contrat. Les contrats du Groupe conclus avec ces clients ont généralement une durée de trois à cinq ans ;
- contrats de marchés publics ; conclus avec des personnes publiques conformément à la réglementation applicable en la matière, à savoir généralement à l'issue d'une procédure de publicité et de mise en concurrence (type appel d'offres). Ces contrats sont généralement d'une durée maximale de quatre ans. À leur échéance, les personnes publiques sont tenues de lancer une nouvelle procédure conformément aux lois et réglementations applicables pour le renouvellement de leurs prestations ;

- contrats conclus avec les entreprises de propreté : ces contrats présentent certaines spécificités dans la mesure où la relation intervient dans le cadre d'une sous-traitance d'activité. Il s'agit de contrats accessoires au contrat principal conclu entre l'entreprise de propreté et son propre client. Ces contrats peuvent être résiliés sans pénalités en cas de résiliation du contrat principal.

De manière à privilégier la qualité des interactions avec les clients et à les satisfaire, le Groupe conclut, notamment en France, des contrats pour une période de quatre ans, renouvelables automatiquement pour une période d'une année, sauf résiliation par le client moyennant un préavis de trois mois.

À l'exception des contrats conclus avec des entreprises de propreté (où la mise en concurrence périodique de la part du client final peut avoir un effet négatif sur les prix), le prix des contrats conclus par le Groupe est généralement fonction du nombre d'articles livrés (par exemple, pour les services de linge plat) ou du nombre de porteurs (par exemple, pour les services de vêtements professionnels). Par ailleurs, compte tenu des investissements initiaux du Groupe nécessaires à la mise en place de ses services, l'objectif du Groupe est de veiller à ce que ses clients payent un volume minimal de services, ce qui a pour effet de garantir au Groupe un revenu à long terme.

Dans certains cas, un client peut résilier son contrat conclu pour une durée déterminée moyennant le paiement de frais de résiliation, sauf si le Groupe n'a pas respecté les termes du contrat.

1.8.3 MARKETING

Le Groupe investit de manière continue dans sa politique marketing, à travers une stratégie d'acquisition clients multicanale, le développement d'outils de relation client, et un rythme soutenu d'innovations sur les produits et services proposés.

En 2018 le Groupe a lancé de nombreuses nouveautés : collections de vêtements pour les univers de la santé, du commerce, de l'industrie et de la restauration, gammes de linge plat, appareils sanitaires, et a poursuivi le développement de son service de lutte antiparasitaire (*Pest control*) lancé en 2013.

Cette politique d'innovation volontariste a été soutenue par la création d'une direction marketing et innovation en 2015. Dans cette dynamique, le Groupe a fait l'acquisition en juin 2016 de la start-up On My Way qui propose aux particuliers un service de conciergerie, en récupérant le linge de ces derniers sur leur lieu de travail, à domicile ou sur des points de collecte. Cette acquisition illustre la volonté d'Elis d'être partie prenante de ces nouveaux modes de consommation et d'investir encore plus activement dans la recherche de nouveaux services.

Afin d'accompagner ses clients au quotidien et répondre toujours mieux à leurs besoins, Elis a poursuivi en 2018 ses investissements dans son offre Elis Connect (voir section 1.6.2 ci-avant). À travers ce nouveau service, Elis cherche à mieux répondre aux attentes de ses clients et démontre sa capacité à innover pour améliorer la gestion des flux textiles et renforcer son excellence opérationnelle. Les déploiements français et européen de l'offre Elis Connect ont été initiés sur les services vêtement professionnel, sanitaire, Pest control et fontaine à eau.

La création en 2015 d'une direction de l'Expérience Client au sein de la direction marketing traduit la volonté renforcée du Groupe d'adopter une démarche plaçant le client au cœur de ses préoccupations. Cette volonté avait déjà été affirmée à travers le lancement du programme de Satisfaction Client « 5 stars ». Ce programme a pour ambition de faire respecter par les collaborateurs du Groupe les cinq engagements suivants :

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

La direction de l'expérience client a renforcé cette démarche en lançant en 2017 le programme « Customer Voice » permettant, grâce à des processus revisités et des formations, de mieux prendre en compte la voix des clients au sein des centres Elis.

Elis a identifié et mis en place sa solution CRM (*Customer Relationship Management*) pour gagner en efficacité sur les ventes et la relation client, et tirer parti du digital en enrichissant et en exploitant ses données clients, à travers l'ensemble des canaux. Fin 2018, le Groupe a commencé le déploiement international de cette solution, qui à terme sera adoptée par l'ensemble des pays.

Présentation du Groupe et de ses activités

Des achats maîtrisés et des fournisseurs fidélisés pour une continuité de services

Le nouvel espace client en ligne MyElis, permet un suivi personnalisé de la réalisation du service, l'accès aux factures, et la possibilité de faire des demandes liées au service. MyElis est déployé dans six pays du Groupe à fin 2018.

La politique Marketing d'Elis s'appuie sur une plateforme de marque forte et une identité réaffirmée en 2018 autour de la

nouvelle signature « *We empower your day* ». L'écosystème digital d'Elis (sites internet des pays, site corporate, réseaux sociaux) permet de valoriser et déployer la marque à l'international et de nourrir l'attractivité du Groupe sur l'ensemble de ses cibles (commerciales, institutionnelles, ressources humaines).

1.9 DES ACHATS MAÎTRISÉS ET DES FOURNISSEURS FIDÉLISÉS POUR UNE CONTINUITÉ DE SERVICES

L'organisation des achats repose sur une gestion centralisée au niveau du Groupe et une gestion locale avec des acheteurs dans certains pays où Elis a des implantations pérennes. Grâce à la mise en place d'une stratégie d'achats partagée et l'utilisation d'un panel fournisseurs communs, les achats

doivent se positionner comme un contributeur essentiel du Groupe en termes de synergies et donc de performances. Des achats mutualisés ont été réalisés avec succès. Le périmètre d'intervention doit être étendu pour couvrir l'ensemble des régions où Elis exerce des activités industrielles.

1.9.1 TYPOLOGIE DES ACHATS

La typologie des achats du Groupe repose sur quatre grandes catégories :

- ▶ les articles en location/entretien/nettoyage : le textile, les tapis et les appareils pour les services HBE ;
- ▶ les consommables destinés aux clients (papier, eau, café, parfum, savon...) ;
- ▶ les achats de « production » destinés au bon fonctionnement des unités opérationnelles (énergies, eau, produits lessiviels, emballages...) ;
- ▶ les achats de « hors production » comme les frais généraux, les équipements industriels, les véhicules, l'informatique et les télécommunications, les transports...

Mission

La mission des achats est d'acheter et de faire livrer les meilleurs produits & services et de garantir au Groupe un avantage compétitif. Le fonctionnement des achats est basé sur la notion de « Meilleur pays d'approche » (« *Best Land & Cost* »), d'où un *sourcing* mondial. Les fournisseurs sont locaux, nationaux, continentaux ou internationaux.

Pour les articles textiles le Groupe s'approvisionne principalement en Asie, en Afrique du Nord et en Europe. Il est possible que certains pays complètent leurs besoins localement. Elis confectionne en outre une partie des vêtements professionnels en Estonie, via une entité interne.

Le Groupe achète principalement en Euros et en USD.

En 2018, le Groupe a acheté environ 417 millions d'euros de textile et 31 millions d'appareils HBE. En outre, le Groupe a consommé en 2018 plus de 1,4 térawattheures d'énergie, principalement du gaz naturel.

1.9.2 ÉVALUATION – SÉLECTION ET CONDUITE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Le Groupe dispose d'une direction des achats, en charge de sélectionner et d'évaluer ses fournisseurs. Elis a en outre établi une charte de responsabilité sociétale, qui est annexée à chaque contrat-cadre, lesquels prévoient également une section dédiée au développement durable, qui engage Elis et ses partenaires dans un code de bonne conduite, également nommé charte achats responsables et éthiques (CARE).

Le Groupe s'attache à entretenir avec ses fournisseurs des relations équitables et loyales. Dans tous les pays, il s'efforce de respecter et de faire respecter, par ses fournisseurs, les différentes lois et réglementations en vigueur. Le respect des valeurs énoncées dans le Code éthique Groupe est un prérequis.

1.9.3 CONTRÔLE – QUALITÉ

Elis dispose d'un service Qualité qui audite régulièrement les fournisseurs sous contrats afin de s'assurer du respect des lois, des règles et des codes (OIT (engagements, exigences et préconisations du Groupe vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants), éthique) et chartes (RSE).

Il est précisé, qu'Elis interdit à ses fournisseurs de sous-traiter tout ou partie d'un contrat qui leur est confié sans son accord écrit.

Sur un cycle de deux ans glissants, le Groupe s'assure que le top 200 fournisseurs de produits textiles et HBE soient audités et/ou suivis.

Les derniers résultats ont révélé que 50 % n'avaient pas de risques RSE en raison de leur localisation, les autres ont été audités ou avaient une certification RSE.

1.9.4 PARTENARIAT

Le Groupe a établi depuis 10 ans un partenariat avec Max Havelaar, l'ONG de référence du commerce équitable. Le Groupe est le premier prestataire de services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements HBE détenteur de la licence Fairtrade/Max Havelaar, et propose à ce titre depuis une décennie une gamme de draps et de vêtements en coton équitable labellisée Fairtrade/Max Havelaar qui est à base de coton biologique.

Elis entretient un partenariat exclusif de fournitures de dosettes et machines de café avec la société française Malongo.

Ses autres fournisseurs stratégiques se trouvent dans la spécificité de son métier de blanchisseur, à savoir les principaux fournisseurs en tunnels de lavage, laveuses, sécheuses, mais également les principaux fournisseurs en produits lessiviels.

1.9.5 QUALITÉ PRODUITS – FOURNISSEURS ET LABORATOIRE

Au début du référencement d'un fournisseur, Elis utilise son laboratoire pour qualifier des couples produit/fournisseur. Ces tests ont pour but de vérifier les caractéristiques des nouveaux produits et leur fiabilité en utilisation, qu'il s'agisse du développement de nouveaux produits ou du référencement de nouveaux fournisseurs.

Les équipes du laboratoire réalisent et supervisent des contrôles qualité réguliers sur les produits approvisionnés. L'équipe qualité fournisseur intervient dans le traitement des réclamations qualité. Elle gère les réclamations en lien directs avec les fournisseurs, s'assure de leur résolution et du recouvrement des frais de litiges causés par les fournisseurs.

1.9.6 APPROVISIONNEMENT

Le Groupe emploie des systèmes logistiques qui lui permettent d'effectuer des opérations automatisées, à gros volume. Le Groupe continue également à renforcer ses services centralisés d'achat complété par un dispositif d'acheteurs locaux dans les pays où la masse d'achat est la plus importante et à déployer des outils d'achat informatiques qui lui permettent de suivre sa chaîne d'approvisionnement de son point de départ jusqu'à la livraison dans les centres de production. Le Groupe dispose de différents entrepôts en Europe ainsi que d'un atelier de

stockage et de personnalisation des vêtements au Portugal. Cet atelier compte environ 120 personnes employées à temps plein et permet de personnaliser et d'expédier quotidiennement 20 000 vêtements aux unités européennes du Groupe.

Le Groupe fait appel au fret maritime pour ses importations et il n'a que rarement recours au fret aérien. Pour ses approvisionnements, le Groupe externalise le transport routier à des prestataires de services de logistique.

1.10 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

1.10.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

Les principaux besoins du Groupe en matière de locaux et d'équipements sont liés à l'activité des centres de production, des centres de distribution, des centres « Ultra-Propre ». Le Groupe dispose également pour les besoins de son activité de centres de stockage indépendants (*supply chain*) et de bureaux.

Le tableau ci-après présente le nombre de centres de productions, de centres de distribution attachés à un centre de production, ainsi que le nombre de centres de distribution indépendants dont le Groupe détient la propriété ou pour lequel il est preneur au titre d'un contrat de bail au 31 décembre 2018 :

Présence géographique au 31/12/2018	Centres de production	Centres de distribution attachés à un centre de production	Centres de distribution indépendants	Centres Ultra propre/ Clinical solution	Entrepôts logistiques	Usines manufacturières
EUROPE	253	253	96	30	20	5
France	58	58	48	7	1	1
Allemagne	38	38	6	2	1	
Autriche	1	1				
Andorre			1			
Belgique	2	2	4	1		
Danemark	16	16		1	1	
Espagne	33	33	5	2		
Estonie	1	1	1			1
Finlande	1	1			1	
Hongrie				1		
Irlande	4	4	2	2		
Italie	2	2	3	1		
Lettonie	1	1				
Lituanie	1	1				
Luxembourg			1			
Pays-Bas	9	9	3	1	1	
Norvège	7	7	9	1	2	
Pologne	4	4		1	1	
Portugal	4	4	6		1	
République tchèque	1	1	2	1		
Royaume-Uni	36	36	3	5	1	3
Russie				2		
Suisse	14	14	1	1		
Suède	20	20	3	1	11	
AMÉRIQUE LATINE	46	46	0	2	4	2
Brésil	34	34		2	4	2
Chili	8	8				
Colombie	4	4				
TOTAL	299	299	96	32	24	7

Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait des terrains et constructions d'une valeur nette comptable de 532,8 millions d'euros (note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Le Groupe est locataire d'environ 50 % de ses centres de production et de distribution.

1.10.2 AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Outre les propriétés décrites ci-dessus, les autres immobilisations corporelles concernent pour l'essentiel des équipements industriels et logistiques, les articles textiles et appareils nécessaires à l'exécution de ses prestations par le Groupe, des équipements et installations bureautiques et informatiques, du matériel, ainsi que des dépenses d'agencement et d'aménagement des locaux.

Le Groupe utilise pour ses activités en France et à l'international au quotidien environ 6 000 véhicules.

La flotte se décompose en deux catégories principales : des véhicules utilitaires légers (VUL) et des camions poids lourds utilisés pour les tournées de livraison.

La flotte automobile est principalement détenue en propriété en France et majoritairement en location ou externalisée pour le reste du Groupe.

La flotte de prospection commerciale se compose essentiellement de véhicules légers en location.

Les immobilisations corporelles détenues par le Groupe sont décrites à la note 6.3 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos les 31 décembre 2018 figurant au chapitre 6

« États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 », du présent document de référence.

Les contraintes réglementaires et les informations environnementales relatives aux actifs immobiliers figurent au chapitre 2 « Facteurs de risques, procédures de contrôle et politique d'assurance » et au chapitre 3 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document de référence.

1.11 UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS PROACTIVE ET DIVERSIFIÉE

Les investissements du Groupe comprennent :

- des investissements propres composés :
 - des investissements industriels : essentiellement outils de production, logistique, informatique, et appareils sanitaires,
 - des investissements textiles : essentiellement linge plat et vêtements professionnels ;

- des acquisitions de petites ou moyennes entreprises qui fournissent des services de location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels, d'équipements HBE et de *Pest control*.

1.11.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS HISTORIQUES

Investissements industriels et textiles

Les investissements du Groupe concernent les dépenses d'investissement industriel et les dépenses d'investissement pour des articles en location-entretien. Le détail chiffré figure au chapitre 6 du présent document de référence 2018.

Les investissements industriels comprennent les grands projets (terrain et construction), les véhicules (camions, voitures, chariots), les 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 (entretien et remplacement des matériels).

Les investissements d'articles en location-entretien comprennent d'une part le linge, puisque l'essentiel des clients bénéficie de contrats de location-entretien, ainsi que les appareils sanitaires et boissons, et les tapis placés chez les clients. 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 investissements ont représenté environ 20 % du chiffre d'affaires en 2018, conformément au plan de rattrapage que le Groupe avait communiqué pour les années 2017-2018-2019. Le niveau normatif des investissements se situe pour sa part autour de 18 %.

1.11.2 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

Acquisitions

Le marché européen de la location-entretien d'articles textiles et d'équipements HBE reste relativement fragmenté et il existe des opportunités intéressantes de consolidation dans les pays étrangers dans lesquels le Groupe opère déjà.

Pour les acquisitions hors de France, le Groupe évalue les marchés pertinents d'autres pays étrangers pour y réaliser des acquisitions ciblées. Pour ce faire, le Groupe se fonde notamment sur les indicateurs suivants : la sécurité des affaires, la géopolitique, la population, le PIB par habitant, la croissance du PIB, le secteur du tourisme, le secteur de la santé et la présence d'entreprises internationales en tant que clients potentiels. L'objectif du Groupe est de devenir dans chacun des pays où il opère l'un des prestataires de services leader pour chacun des types de clients du Groupe.

Au cours des cinq derniers exercices le Groupe a réalisé de nombreuses acquisitions (cf. chapitre 6 du présent document de référence, note 2.4 « Évolutions du périmètre de consolidation » des comptes consolidés pour une description des acquisitions au titre des exercices 2018 et 2017).

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 de référence, à l'exception de son engagement d'acquiescer la société Kings Laundry en Irlande, la Société n'a pas conclu d'engagement ferme significatif concernant ses investissements futurs.

1.12 POLITIQUE DE FINANCEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

1.12.1 POLITIQUE DE FINANCEMENT

La politique de financement est revue régulièrement pour soutenir au mieux le développement du Groupe et prendre en compte l'évolution des conditions sur les marchés financiers, tout en respectant un profil de crédit compatible avec une notation long terme minimum de catégorie « BB » des agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de financement, l'objectif du Groupe est également de maintenir le niveau du levier financier (dette nette/EBITDA) autour de trois fois l'EBITDA.

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait d'une trésorerie et équivalent de trésorerie disponibles net de 179,1 millions d'euros, nette des découverts (cf. note 8.4 en annexe aux comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 du présent document de référence), et de facilités de crédit confirmées non utilisées de 930 millions d'euros.

Le Groupe prévoit que ses besoins de financement pour les principaux investissements qu'il envisage seront assurés par sa trésorerie disponible, ses flux de trésorerie futurs issus des activités opérationnelles, l'utilisation éventuelle des facilités de crédit dont il bénéficie, et pour des besoins plus significatifs par l'accès aux marchés via son programme EMTN.

Les sources de financement du groupe Elis reposent sur plusieurs piliers : financements sur les marchés de capitaux court et moyen terme d'une part, financements bancaires d'autre part.

Compte tenu des marchés financiers actuels, afin de répondre aux besoins généraux du Groupe et notamment de financer son activité et ses projets de développement, le Groupe a poursuivi en 2018 une politique de financement proactive et diversifiée, avec une gestion prudente de ses liquidités.

Dans le cadre de cette politique, le Groupe :

- ▶ engage une gestion active de sa dette, qui peut l'amener à se financer par anticipation sur les marchés de capitaux et bancaires, afin (i) d'allonger la maturité moyenne de la dette, (ii) de répartir les échéances de remboursement dans le temps, et (iii) d'optimiser les coûts de financements ;
- ▶ a recours à des emprunts bancaires et obligataires afin de diversifier ses sources de liquidités et créanciers ;
- ▶ maintient en permanence un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées pour sécuriser sa liquidité et faire face à ses échéances de dettes à court terme, notamment sur son programme de billets de trésorerie en cas de fermeture des marchés de capitaux ;
- ▶ peut également se financer par augmentation de capital ;
- ▶ maintient en permanence une centralisation des besoins et excédents de trésorerie par l'intermédiaire de M.A.J., entité centralisatrice historique du Groupe, complétée depuis novembre 2018 par une centralisation des besoins et excédents de trésorerie des entités du périmètre Berendsen par l'intermédiaire de la Société.

a) Marchés de capitaux

Sur les *marchés de capitaux court terme*, Elis dispose d'un programme de billets de trésorerie, non noté, visé par la Banque de France d'un montant de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, l'encours de billets de trésorerie était de 413,1 millions d'euros contre 396,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit en hausse de 16,7 millions d'euros.

Sur les *marchés de capitaux moyen/long terme*, Elis a mis en place le 30 janvier 2018 un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros. Sous ce programme EMTN, le 15 février 2018, a été réalisée une émission obligataire double tranches de maturité cinq et huit ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'1 milliard d'euros ont permis de refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen.

Sur les *marchés de capitaux moyen/long terme*, Elis a également émis :

- ▶ des obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes le 6 octobre 2017 d'un montant de 400 millions d'euros et d'une maturité de six ans offrant un coupon de 0 %. Le cours de conversion en action de cette obligation s'élève à 31,85 euros. Les fonds levés dans cette émission ont servi à rembourser le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen, et de rallonger la maturité de la dette du Groupe ;
- ▶ un emprunt obligataire *stand alone*, le 28 avril 2015 arrivant à échéance le 30 avril 2022 d'un montant de 800 millions d'euros et d'un coupon de 3 %. Cette obligation d'une maturité de sept ans est « callable » depuis avril 2018. Ces obligations sont listées sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

b) Financement bancaire et Loan

Le Groupe dispose au 31 décembre 2018 de trois facilités principales :

- ▶ un Contrat de Crédit Syndiqué signé en janvier 2017 d'un montant total de 1 150 millions d'euros, d'une maturité de cinq ans, et composé de trois tranches : (i) une tranche Prêt à terme d'un montant de 450 millions d'euros entièrement tirée, (ii) une tranche capex d'un montant de 200 millions d'euros entièrement tirée au 31 décembre 2018, et (iii) une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 500 millions d'euros non tirée au 31 décembre 2018 ;
- ▶ un second Contrat de Crédit Syndiqué conclu le 7 novembre 2017 d'un montant total de 600 millions d'euros, comprenant (i) un prêt à terme d'un montant total de 200 millions d'euros entièrement tiré, d'une maturité de cinq ans et (ii) une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 400 millions d'euros de maturité cinq ans + un an + un an, non tirée au 31 décembre 2018. Les fonds issus du prêt à terme de ce crédit syndiqué ont servi à refinancer pour partie le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen. La maturité de la ligne de crédit renouvelable a été étendue au cours de l'année 2018 à novembre 2023 contre novembre 2022 auparavant.

Ces deux Contrats de Crédits Syndiqués Senior ne comportent pas de clause spécifique d'exigibilité anticipée liée à des notations de crédit minimales. En revanche, les Contrats de Crédits Syndiqués comportent des clauses imposant à Elis de donner aux organismes prêteurs certaines garanties en ligne avec les standards du marché, notamment :

- ▶ *negative pledge* par laquelle la société emprunteuse s'engage à ne pas conférer de sûretés réelles à des tiers, sous réserve de certaines exceptions ;
- ▶ défauts croisés qui stipulent qu'un cas de défaut avéré sur un autre emprunt impliquerait également l'exigibilité du Contrat Crédit Syndiqué Senior ;

- obligation d'informations périodiques ;
- respect de la législation en vigueur ; et
- absence de changement de contrôle (résultant de l'acquisition par une ou plusieurs personnes agissant de concert, de plus de 50 % des droits de vote de la Société).

Les deux Contrats de Crédits Syndiqués prévoient notamment (i) une grille de marges applicables indexée sur le niveau du levier pro forma dette nette sur EBITDA et (ii) le respect par Elis, chaque semestre, d'un covenant financier dette nette ajustée/EBITDA pro forma après synergies inférieur à 3,75.

1.12.2 NOTATIONS

La Société est notée par les agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings :

- par un communiqué publié le 18 avril 2018, l'agence Standard & Poor's a relevé d'un cran la notation attribuée à la Société à « BB+ » (perspective stable) contre « BB » auparavant, témoignant de la pertinence de la stratégie de développement déployée par le Groupe et de la solidité de ses fondamentaux et de son business model. Cette notation ainsi que la perspective ont été confirmées par Standard & Poor's dans un communiqué en date du 28 septembre 2018 ;
- par un communiqué publié le 27 février 2018, faisant suite à la finalisation de l'acquisition de Berendsen et à la publication des éléments de revenus 2017 du Groupe, l'agence Moody's a confirmé la notation attribuée à la Société, soit « Ba2 » (perspective stable) ;

Les Contrats de Crédits Syndiqués Senior ne prévoient pas d'autre covenant financier.

Un placement privé multi-tranches régi par le droit allemand, nommé « *Schuldschein* » d'un montant de 75 millions d'euros mis en place le 23 novembre 2017 afin de compléter le schéma de refinancement du crédit-relais dédié à l'acquisition de Berendsen.

Le Groupe dispose également d'une ligne de crédit renouvelable bilatérale signée en septembre 2017 d'un montant de 30 millions d'euros et de maturité trois ans. Cette ligne est non tirée au 31 décembre 2018.

- depuis décembre 2017, la Société est également notée par Fitch qui lui a attribué une notation « BB+ » (perspective stable) dans le cadre d'un communiqué publié le 21 décembre 2017.

Les agences de notation Moody's et Fitch ont également noté le programme EMTN visé par l'AMF le 30 janvier 2018 à respectivement « Ba2 » et « BB+ ». L'émission obligatoire double tranche émise le 15 février 2018 de maturité cinq et huit ans est également notée par ces deux agences de notation et dispose de la même notation que le programme EMTN et que la notation de la Société.

Enfin, les agences Standard & Poor's et Moody's ont noté également l'emprunt obligatoire de 800 millions d'euros émis par la Société en avril 2015 et à échéance 2022. Au 31 décembre 2018, le rating de ces titres correspond à celui de la Société.

1.13 CONTRATS IMPORTANTS

PROMESSE DE CESSION ET D'ACHAT D'ACTIONS (*PUT AND CALL OPTION AGREEMENT*)

Dans le cadre de l'acquisition de Berendsen, des promesses de cession et d'achat d'actions (le « *Put and Call Option Agreement* ») ont été conclues entre Elis, Berendsen et Etera Trust (Jersey) Limited en sa capacité de trustee de l'*Employee Benefit Trust* de Berendsen (l'« *Employee Benefit Trust* »), concernant les 1 291 621 actions Berendsen détenues par l'*Employee Benefit Trust* qui n'étaient pas couvertes par le *Scheme of Arrangement*.

En vertu du *Put and Call Option Agreement*, et afin de permettre à Elis de devenir le seul actionnaire de Berendsen :

- l'*Employee Benefit Trust* consentira une promesse d'achat à Elis (la « **Promesse d'Achat** ») aux termes de laquelle Elis pourra acquérir la totalité des actions Berendsen détenues par l'*Employee Benefit Trust* à la date d'exercice de la Promesse d'Achat ; et
- Elis consentira une promesse de cession à l'*Employee Benefit Trust* (la « **Promesse de Cession** ») aux termes de laquelle l'*Employee Benefit Trust* pourra exiger que Elis acquière la totalité des actions Berendsen détenues par l'*Employee Benefit Trust* à la date de l'exercice de la Promesse de Cession.

La Promesse d'Achat et la Promesse de Cession qui étaient exerçables à la plus proche des dates suivantes : (i) la date survenant six mois après la date à laquelle le *Scheme of*

Arrangement est devenu effectif (effective) ou (ii) si cette date est antérieure, la première date à laquelle il n'y a plus d'options ou d'*awards* en circulation en vertu des plans d'actions Berendsen (*Berendsen share schemes*). La contrepartie du transfert des actions Berendsen détenues par l'*Employee Benefit Trust* en vertu de la Promesse d'Achat ou de la Promesse de Cession, s'élève à 5,40 livres sterling en numéraire et 0,403 action Elis pour chaque action Berendsen. Afin de satisfaire à ses obligations de livraison d'actions existante Elis au titre selon le cas, de la Promesse d'Achat ou de la Promesse de Cession, Elis a acquis des actions dans le cadre de son programme de rachat d'actions. Dans le cadre de l'exercice du *Put and Call Option Agreement*, il a été remis 393 532 actions au profit de l'*Employee Benefit Trust* (EBT) (voir le chapitre 8 qui présente la répartition du capital social à la section 8.5.1) et la somme de 5 273 137,80 euros a été versée. Les actions remises ont été préalablement acquises sur le marché par la Société dans le cadre notamment de son programme de rachat d'actions.

L'utilisation faite par la Société de son programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2018 est détaillée dans le rapport du directoire figurant au chapitre 7, section 7.2 et au chapitre 8, section 8.4 « *Rachat d'actions* ».

1.14 RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

1.14.1 RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

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.

À titre d'exemple l'entité Kennedy en charge de la fabrication des appareils sanitaires compte un bureau d'étude d'une dizaine d'ingénieurs en charge de la conception de nouveaux appareils sanitaires intégrant notamment une connectivité radiofréquence. Par ailleurs, l'ensemble de la direction

industrielle améliore chaque jour les processus des usines, la logistique des centres de services et demande à ses fournisseurs une capacité d'innovation. Aussi, l'entité « Ultra-Propre » est dépositaire de cinq brevets provenant de développements portés par des équipes de centres opérationnels. Enfin, une direction innovation travaille en collaboration étroite avec plusieurs start-ups pour développer des technologies innovantes telles que le scanner 3D et la *data science* pour améliorer l'expérience client.

1.14.2 BREVETS ET LICENCES

Le Groupe dispose d'un portefeuille de marques, de brevets et de modèles lui conférant une avance stratégique notable sur ses concurrents qu'il s'attache à protéger de manière permanente.

Le Groupe utilise diverses marques et logos déposés, enseignes et noms commerciaux, dans le cadre de ses activités. Les marques « Elis », « Berendsen », « Le Jacquard Français », « AD3 », sont les principales marques utilisées par le Groupe dans le cadre de ses activités.

Le Groupe détient en pleine propriété un portefeuille de plus de douze familles de brevets actifs dans plus de 15 pays. Les brevets du Groupe portent sur des procédés relatifs notamment à l'habillement ou la protection des porteurs de vêtements professionnels, ou à l'amélioration des techniques industrielles de traitement du linge.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille important de modèles lié à l'activité de création de vêtements professionnels et en particulier celle des équipements de protection individuelle ainsi que celle des arts de la table. Compte tenu des efforts de recherche et de développement réalisés par le Groupe, ce dernier estime ne pas être dépendant à l'égard de brevets déposés par des tiers pour son activité.

Le Groupe est enfin titulaire de deux licences portant sur l'utilisation de brevets :

- ▶ Mistral Constructeur a concédé une licence au Groupe portant sur les deux brevets qu'il détient pour fabriquer des fontaines à eau intégrant un système de diodes avec circuit d'eau amovible. La durée de la licence concédée par Mistral Constructeur est alignée sur la durée de validité restant à courir des brevets, soit vingt ans à compter respectivement du 1^{er} octobre 1997 et du 4 septembre 1998 ;
- ▶ Osmooze a concédé une licence au Groupe portant sur le brevet qu'il détient pour procéder à l'alimentation en liquide des diffuseurs de parfums pour sanitaires commercialisés par le Groupe. La durée de la licence concédée par Osmooze est alignée sur la durée de validité restant à courir du brevet, soit vingt ans à compter du 20 octobre 2005.

Par ailleurs, le Groupe a conclu un contrat le 7 juillet 2014 pour une durée d'un an à compter du 1^{er} septembre 2014 (facilement reconductible) avec la société A Point Un aux termes duquel cette société propose et fournit au Jacquard Français des dessins destinés à son usage exclusif pour des services de linge de table et de linge de cuisine, ainsi que les variations des coloris nécessaires à la réalisation d'une collection avec ces dessins. Ce contrat a été reconduit pour une nouvelle période d'une année.



“

Les facteurs de risques complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document de référence doivent être pris en compte avant toute décision d'investissement dans les actions ou instruments financiers du Groupe.

”

2

Facteurs de risques & procédures de contrôle Politique d'assurance Plan de vigilance

2.1	FACTEURS DE RISQUES	54	2.3	ASSURANCES DU GROUPE	70
2.1.1	Risques liés aux activités du Groupe	55	2.3.1	Politique en matière d'assurance	70
2.1.2	Risques liés aux acquisitions et cessions	59	2.3.2	Programmes d'assurance	70
2.1.3	Risques liés aux secteurs d'activité du Groupe	60	2.4	PLAN DE VIGILANCE	71
2.1.4	Risques financiers	62	2.4.1	Objet du plan de vigilance	71
2.1.5	Risques juridiques, réglementaires, fiscaux et d'assurances	63	2.4.2	Identification des risques	71
2.2	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE ELIS	66	2.4.3	Autres mesures du plan de vigilance	72
			2.4.4	Actions mises en œuvre en 2018	73

2.1 FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en perpétuelle évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la réalisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives. Afin d'identifier, prévenir et suivre ces risques le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

L'exercice de cartographie des risques du Groupe permet d'identifier les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et de les classer autour de cinq catégories : les risques opérationnels propres aux activités du Groupe, les risques liés aux opérations d'acquisition et de cession, les risques liés au secteur d'activité du Groupe, les risques financiers et les risques juridiques, réglementaires, fiscaux et d'assurance. Les risques ont été identifiés par les principaux managers du Groupe et hiérarchisés en fonction de leur criticité (conjugaison de l'impact du risque et de sa probabilité de survenance) et leur niveau de maîtrise. La cartographie des risques est mise à jour annuellement avec les principaux « propriétaires des risques » (*risks owners*) en intégrant d'éventuels nouveaux risques.

La gestion des principaux risques identifiés fait l'objet d'un suivi régulier lors d'un comité exécutif et d'un reporting au comité d'audit deux fois par an. Un suivi opérationnel est par ailleurs réalisé en comité des opérations, lequel est composé principalement des Directeurs généraux adjoints en charge des opérations, des Directeurs régionaux et des Directeurs pays.

L'intégration de cet exercice au sein de la planification stratégique répond au double objectifs d'une forte implication du management dans la gestion des risques et d'un focus sur

les plans d'actions à engager pour mieux garantir l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

Les risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé sont présentés par nature de risques. Pour chaque catégorie susvisée les risques sont hiérarchisés et sont présentés de manière décroissante en fonction à la fois de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif.

Les risques figurant ci-après sont, à la date du présent document de référence, ceux dont la Société estime que la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les principaux risques extra-financiers identifiés par la Société sont par ailleurs plus amplement décrits dans la déclaration de performance extra-financière figurant au chapitre 3 du présent document de référence.

Malgré la politique active d'identification et de gestion des risques conduite par le Groupe, celui-ci ne peut garantir une absence totale de risques ni même une absence de conséquences significatives si ces mêmes risques se matérialisaient. Par ailleurs, d'autres risques inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du document de référence, comme susceptible d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs, peuvent exister ou survenir et sont susceptibles dans ce cas d'avoir un impact significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

<p>Risques liés aux activités du Groupe <i>Section 2.1.1 (pages 55 à 58)</i></p>	<p>Risques liés aux acquisitions et cessions <i>Section 2.1.2 (pages 59 à 60)</i></p>	<p>Risques juridiques, réglementaires, fiscaux et d'assurance <i>Section 2.1.5 (pages 63 à 65)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> › Risques liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement › Risques liés au portefeuille clients › Risques liés à la réputation employeur et l'image du Groupe › Risques sociaux liés aux activités internationales du Groupe › Risques liés aux systèmes d'information › Risques liés au recours à des fournisseurs externes › Risques sociaux liés aux droits de propriété intellectuelle 	<p>Risques liés au secteur d'activité du Groupe <i>Section 2.1.3 (pages 60 à 61)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> › Risques liés au respect des réglementations en matière de concurrence › Risques liés au contentieux et litiges › Risques liés à la réglementation contraignante applicable à certains secteurs d'activité du Groupe › Risques liés aux incendies et accidents industriels › Risques liés aux polices d'assurance
	<p>Risques financiers <i>Section 2.1.4 (page 62)</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> › Risques de crédit ou de contrepartie › Risque de liquidité › Risque de taux › Risque de change 	

2.1.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

Risques liés aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement

Description du risque

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, le Groupe a recours à un nombre limité de fournisseurs stratégiques (voir, chapitre 1^{er}, section 1.9 du présent document de référence). Un changement défavorable dans la relation avec l'un de ses principaux fournisseurs, le durcissement des conditions d'approvisionnement, des hausses de prix, le non-renouvellement des contrats d'approvisionnement, le renouvellement à des conditions moins favorables que les conditions précédemment applicables ou l'éventuelle défaillance de l'un des fournisseurs pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, les fournisseurs du Groupe pourraient refuser d'approvisionner le Groupe si les commandes ne sont pas passées à des conditions attractives pour eux ou à des conditions moins favorables par rapport à leurs autres clients. Dans le cas où un ou plusieurs des principaux fournisseurs du Groupe en textiles décideraient de résilier leurs contrats ou connaîtraient des difficultés opérationnelles et où le Groupe ne serait pas en mesure de trouver des sources d'approvisionnement alternatives en temps utile ou à des conditions commerciales au moins équivalentes, il pourrait être confronté à des ruptures de stock ou à un renchérissement de ses coûts d'approvisionnement.

Si les fournisseurs du Groupe ne sont pas en mesure d'approvisionner le Groupe ou ne sont pas disposés à continuer à approvisionner le Groupe à des conditions comparables aux conditions précédemment applicables, ou si le Groupe n'est pas en mesure d'obtenir des produits de ses fournisseurs à des prix permettant de fournir ses services à des prix compétitifs, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

De plus, les approvisionnements en textiles du Groupe s'effectuent essentiellement en Afrique et en Asie, et le nombre des fournisseurs étrangers pourrait augmenter au fur et à mesure que le Groupe poursuit sa stratégie de développement de partenariats avec des fournisseurs localisés dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. Le Groupe doit faire face aux nombreux risques associés à un approvisionnement sur des marchés étrangers, et notamment les risques de change, l'instabilité politique, les contraintes applicables aux produits importés, telles que l'imposition de droits, taxes et autres charges, les restrictions à l'importation, les risques liés aux pratiques des fournisseurs en matière de droit du travail, d'environnement et autres difficultés pouvant survenir dans les unités de production dans lesquelles sont fabriqués les produits achetés par le Groupe, les retards d'expédition et les coûts de transport accrus.

L'incapacité des fournisseurs à obtenir des financements, voire leur insolvabilité, pourrait provoquer des retards de livraison ou des non-livraisons.

Les relations commerciales pourraient, dans certains pays, être affectées par des mesures prises par les autorités locales telles que l'instauration de droits de douane ou d'autres restrictions commerciales qui, si elles étaient mises en place, pourraient augmenter le coût des produits achetés auprès des fournisseurs situés dans ces pays ou limiter l'importation de produits en provenance de ces pays, avec un risque d'approvisionnement pour le Groupe.

La survenance des risques susvisés, lesquels sont tous indépendants de la volonté du Groupe, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe dispose d'une direction des achats centralisée complétée d'acheteurs locaux dans les pays où le volume d'achats est important et nécessite une couverture additionnelle pour des besoins spécifiques. Une cohérence est assurée par l'application d'un processus Groupe et une coordination par l'organisation centrale sur l'Europe. Elle reste à renforcer sur les pays d'Amérique Latine.

Cette centralisation et coordination permettent un accès facilité au portefeuille de fournisseurs du Groupe, leur mise en concurrence par la massification des achats, l'accès aux meilleurs candidats dans le cadre des innovations et de la création de nouveaux produits et leur suivi. En complément, une recherche de nouveaux fournisseurs est possible à l'échelle mondiale, à la fois pour maintenir des solutions adaptées à l'évolution des besoins du Groupe, ainsi que pour permettre une concurrence additionnelle, dans l'éventualité où la mise en compétition des fournisseurs existants ne suffirait pas.

Le Groupe dispose d'une organisation « *supply chain* » centralisée qui permet une massification d'une part importante des flux, et leur contrôle depuis les fournisseurs jusqu'aux blanchisseries. Cette organisation dispose de plusieurs entrepôts en Europe rendant possible l'adoption de flux les plus adaptés selon la localisation des blanchisseries. L'ensemble contribue au contrôle des fournisseurs dans l'exécution des flux et à une facilité accrue d'en changer en fonction des stratégies d'achats. Le Groupe dispose de stocks pour les articles les plus vendus de son catalogue ce qui permet de limiter les risques de rupture liés aux aléas opérationnels de la chaîne d'approvisionnement.

Sur le vêtement professionnel, le Groupe réduit sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs, en disposant d'un centre de design en Suède, d'une unité de fabrication de vêtement en Estonie pour certaines fabrications spécifiques de son catalogue, et de capacités de personnalisation des vêtements à la fois dans son entrepôt historique du Portugal, mais aussi dans certains de ces entrepôts européens. La capacité à gérer ces opérations à forte valeur ajoutée en interne facilite la flexibilité vis-à-vis des principaux fournisseurs.

Suite à l'intégration de Berendsen, un plan d'action de management du panel de fournisseurs pour les articles proposés aux clients, est en cours de déploiement et a permis de sélectionner environ 200 fournisseurs préférés dont le suivi est assuré par les équipes centrales et locales, et 400 fournisseurs non-clés dont le nombre est à réduire progressivement. Cette stratégie menée en cohérence avec la direction marketing dans le cadre de la rationalisation de l'offre du Groupe tend à sécuriser davantage les leviers d'action possibles auprès des principaux fournisseurs, en permettant de massifier davantage les volumes tout en gardant une richesse de portefeuille suffisante tant sur son équilibre géographique (Europe/Afrique/Asie) qu'en termes d'offre de solutions de double sourcing (comme par exemple sur le linge d'hôtellerie-restauration et santé).

Dans le cadre de la *supply chain*, un programme d'amélioration du niveau de service de la *supply chain* a été lancé et comprend entre autres des projets d'amélioration de la gestion prévisionnelle des achats, facilitant la gestion des stocks et la prévision de volume pour les fournisseurs, augmentant ainsi l'attractivité d'Elis pour ces derniers.

En outre, Elis analyse régulièrement les risques de ses filières d'achat et de ses fournisseurs en procédant à des visites de suivi par la direction des achats et le service qualité ou des audits réguliers.

Concernant les principaux achats industriels ou de frais généraux, et notamment les lessives ou les équipements industriels, un suivi spécifique et des accords-cadres sont passés avec les fournisseurs clés, permettant de sécuriser dans la durée ses relations d'achat et de support.

Risques liés au portefeuille clients

Description du risque

La croissance organique du Groupe repose en partie sur sa capacité à remporter de nouveaux contrats clients. Ces nouveaux contrats pourraient faire l'objet de procédures d'appels d'offres que le Groupe pourrait être dans l'incapacité de remporter si son offre était moins attractive que celle formulée par ses concurrents.

La concrétisation des risques ci-dessus pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

À l'échéance de chaque période contractuelle (les contrats sont généralement conclus pour une durée de quatre années), les contrats peuvent, même lorsqu'ils comportent une clause de reconduction tacite, être résiliés. Ces contrats peuvent également être résiliés par le client avant leur terme, moyennant le paiement de pénalités (qui équivalent généralement à la valeur résiduelle du contrat calculée sur la base de la durée restant à courir en l'absence de résiliation), sauf manquement par le Groupe à ses obligations contractuelles. La perte simultanée de plusieurs contrats, en particulier avec des grands clients, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe et, ainsi, porter atteinte à la réputation du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur sa capacité à remporter de nouveaux contrats auprès d'autres clients.

Les 10 plus gros clients du Groupe représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires consolidé. Le plus gros contrat unitaire représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe place la gestion de la relation avec ses clients au cœur de son activité. La clientèle du Groupe est très diversifiée en termes de taille, de secteur et de profil de sorte que la dépendance du Groupe vis-à-vis de ses clients est limitée dans chacun des secteurs dans lesquels il opère.

Les contrats significatifs font l'objet d'un suivi régulier au niveau des directions opérationnelles et au niveau du Groupe, ce qui permet de veiller à la satisfaction des clients et d'anticiper les risques de remise en cause. La direction de l'Expérience Client traduit la volonté renforcée du Groupe d'adopter une démarche plaçant le client au cœur de ses préoccupations. Depuis plusieurs années, Elis met en œuvre plusieurs programmes permettant de mieux prendre en compte les demandes des clients.

Risques liés à la réputation employeur et l'image du Groupe

Description du risque

L'image du Groupe et sa réputation constituent un élément fondamental de son positionnement et de sa valeur. Le succès du Groupe au fil des ans repose en grande partie sur sa capacité à développer son image de marque en tant que leader en

matière de prestation d'une large gamme de services dans les domaines du linge plat, des vêtements professionnels et équipement HBE.

Par conséquent, l'image du Groupe, sa marque et sa réputation constituent un atout important pour les besoins de la commercialisation de ses services et la conquête de nouveaux clients.

Le Groupe pourrait être affecté par des événements de nature à porter atteinte à son image, à sa marque ou à sa réputation auprès de ses clients actuels ou potentiels et de manière générale dans les zones géographiques où il est implanté et les secteurs sur lesquels il opère.

La survenance réelle ou alléguée de tout événement de cette nature pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Par ailleurs, avec l'essor des réseaux sociaux et des sites de recommandations d'entreprises, Elis doit s'adapter et se positionner sur ces espaces publics et ouverts, et y construire une réputation employeur positive et transparente. Néanmoins, cette notoriété pourrait être entachée par d'éventuels témoignages négatifs issus de salariés ou anciens salariés mécontents de leur situation et utilisant ces nouveaux supports pour s'exprimer.

Gestion du risque

Afin de pondérer les effets potentiels de telles démarches, les équipes ressources humaines et communication se sont engagées depuis plusieurs années dans la transformation digitale afin de mieux maîtriser l'e-réputation du Groupe.

Une politique structurée de *community management* a ainsi été mise en place ; celle-ci consiste, d'une part, à assurer une veille sur les canaux de communication multiples, et d'autre part, à informer sur la culture de l'entreprise, sa stratégie et ses projets marquants. Plusieurs salariés se sont portés volontaires pour relayer des informations sur le Groupe, répondre aux questions des internautes (candidats, clients...) et témoigner de leur expérience.

De plus, la mise en œuvre d'outils tels que le Code éthique, visant à renforcer l'adhésion du personnel aux règles de conduite qui constitue l'éthique du Groupe, permet de guider les actions et les comportements des salariés du Groupe et de faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs.

Risques liés aux activités internationales du Groupe

Description du risque

Elis est présent dans 28 pays et 67 % de son chiffre d'affaires consolidé 2018 est réalisé à l'international. Du fait de la dimension internationale de ses activités, le Groupe est confronté à un certain nombre de risques sur lesquels il ne peut exercer de contrôle (voir note 3.3 des comptes consolidés pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour 2017 et 2018).

Outre les risques en devises évoqués à la section « Risques de change » ci-après, les perturbations politiques, sociales ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires, telles que par exemple celles susceptibles de résulter du *Brexit*, pourraient influencer sur ses activités.

La survenance réelle ou alléguée de tout événement de cette nature pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Par ailleurs, la gestion d'une activité internationale décentralisée contraint le Groupe à se conformer au cadre législatif et réglementaire de nombreuses juridictions différentes, notamment en matière fiscale, d'emploi, de concurrence (voir ci-après) et d'environnement (voir chapitre 3 du présent document de référence).

Gestion du risque

En liaison avec la direction générale du Groupe, les directions opérationnelles analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux activités dans les pays présentant une instabilité. Le Groupe a par ailleurs mis en place une organisation visant à s'assurer de la conformité des activités et procédures du Groupe avec les règles qui lui sont applicables.

Risques sociaux

Les risques liés aux relations sociales, à la santé et à la sécurité au travail sont décrits dans la déclaration de performance extra financière (voir chapitre 3 du présent document de référence 2018, section 3.2).

Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Le Groupe dispose de plusieurs systèmes d'information pour gérer les opérations des centres et les fonctions centrales.

Les systèmes d'information des centres recouvrent les processus de commande client, d'approvisionnement, les activités de production, de distribution, de livraison des services et de facturation. Ces processus s'appliquent à toutes les lignes de service (vêtement, linge plat, équipement HBE).

Les systèmes du Groupe recouvrent la prospection commerciale, les achats, les services comptables et financiers, les ressources humaines, les outils de communication et la fourniture aux clients de services digitaux.

Le Groupe est confronté aux quatre principaux risques suivants :

- les perturbations ou défaillances des systèmes d'information qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la qualité et la ponctualité des services que le Groupe propose et pouvant entraîner des pertes d'efficacité des processus internes ;
- les menaces internes ou externes de vol, duplication ou destruction d'informations (virus, malveillance, etc.) ;
- la flexibilité et l'évolutivité du système d'information. Les applications ont une longue durée de vie, et leur évolution doit être gérée sur le long terme. Suite aux récentes acquisitions, le Groupe remet à jour son plan stratégique à quatre ans décrivant cette évolution. Les systèmes d'information pour les fonctions centrales ont été remplacés récemment et ne devraient pas être remis en question. En revanche, les systèmes pour les centres sont plus anciens et diversifiés. Une cible a été définie mais reste à valider opérationnellement. Elle sera ensuite déployée sur tous les centres du Groupe, ce qui prendra plusieurs années ;
- la multiplicité des solutions informatiques issues des nombreuses acquisitions : cette multiplicité ralentit le déploiement des bonnes pratiques opérationnelles (prospection, production, achats, traçabilité, etc.) dans les nouveaux centres, et freine la mise en œuvre de processus transverses standardisés entre les différents pays du Groupe.

Enfin un dernier risque concerne les compétences informatiques qui nous sont nécessaires. Les personnels techniques sont plus difficiles à recruter ce qui réduit notre capacité d'innovation, et complexifie la maintenance des solutions existantes.

Gestion du risque

Le Groupe procède à un renouvellement régulier de ses matériels et des procédures de sécurisation et/ou de redondance sont en place pour ses systèmes critiques. Les opérations de reprise sont documentées. Le Groupe réfléchit à la constitution d'un centre de calcul unique capable de proposer un backup à tous les centres.

Les systèmes d'une grande complexité technique sont confiés à des prestataires spécialisés. Tous les postes et serveurs sont équipés d'outils de protection systématiquement mis à jour selon une fréquence définie.

En complément le Groupe s'appuie sur des réseaux de communication dont les accès sont sécurisés via un dédoublement (chaque centre critique ayant deux accès en parallèle sur deux réseaux pouvant se sécuriser l'un l'autre).

Pour se protéger le Groupe poursuit une politique précise de séparation des droits d'accès aux informations. La gestion des droits d'accès sera synchronisée avec les systèmes de gestion du personnel pour garantir la précision des informations. Cependant, l'évolution continue des menaces oblige le Groupe à renforcer les ressources dédiées à la sécurité des informations. Un responsable de la sécurité des systèmes d'information a été recruté à cet effet.

Le Groupe met en œuvre progressivement les préconisations requises en vue de garantir la conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Les axes stratégiques du système d'information 2019-2022 ont été mis à jour. Ils permettent à chaque pays de proposer un plan de convergence vers les standards applicatifs du Groupe.

La gestion des ressources humaines prend une importance nouvelle pour limiter les conséquences de pertes éventuelles de savoir-faire. Le Groupe privilégie le recrutement de ressources internes pour y faire face.

Le Groupe consacre un budget annuel d'environ 2 % de son chiffre d'affaires pour ses systèmes d'information. En particulier, il renforce ses investissements sur les systèmes orientés vers les clients, soit pour améliorer l'efficacité de la prospection commerciale, soit pour proposer de nouveaux services numériques à ses clients.

Risques liés au recours à des fournisseurs externes

Description du risque

Le Groupe a recours à des fournisseurs externes ce qui affaiblit sa capacité à contrôler directement la qualité des prestations fournies, ce risque pouvant dans certains cas être accru pour les marchés dans lesquels le client impose le choix du fournisseur, comme par exemple dans le cadre de certains appels d'offres pour l'habillement professionnel.

L'intégration fréquente de nouvelles sociétés acquises multiplie temporairement le nombre de fournisseurs dont le contrôle est limité et reste local, exposant ainsi davantage le Groupe au risque que ses fournisseurs externes ne parviennent pas à respecter les normes de qualité prévues par le contrat conclu avec le Groupe ou, de manière générale, à respecter les lois et règlements applicables.

Le Groupe doit en outre faire face aux nombreux risques associés à un approvisionnement sur des marchés étrangers, et notamment les risques de change, l'instabilité politique, les contraintes applicables aux produits importés, telles que l'imposition de droits, taxes et autres charges, les restrictions à l'importation, les risques liés aux pratiques des fournisseurs en matière de droit du travail, d'environnement et autres difficultés pouvant survenir dans les unités de production dans

lesquelles sont fabriqués les produits achetés par le Groupe, les retards d'expédition et les coûts de transport accrus.

À cet égard, le Groupe pourrait donc faire l'objet de réclamations pour des dommages impliquant ces fournisseurs externes. Ces réclamations pourraient notamment être relatives à des coûts additionnels au titre de prestations de service défectueuses, de violations de garanties contractuelles ou de non-respect des règles applicables en matière de santé et de sécurité (des fournisseurs pourraient soumettre leurs employés à de mauvaises conditions de travail ou ne pas respecter la législation applicable, auquel cas le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée). Ces réclamations pourraient donner lieu au paiement de dommages-intérêts correspondant au préjudice subi ainsi qu'au paiement d'indemnités forfaitaires contractuellement prévues. Si elles ne sont pas résolues de manière amiable, ces réclamations, ou toute action impliquant le Groupe, ses clients, ses fournisseurs ou toute autre personne, pourraient déboucher sur des procédures judiciaires ou d'arbitrages longs et coûteux qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Dans le cadre des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs, le Groupe peut être confronté à une situation de dépendance économique de l'un de ses fournisseurs (voir le chapitre 1^{er}, section 1.9 du présent document de référence) avec le risque de ne pas pouvoir résilier certains contrats avec ses fournisseurs en raison des litiges et des coûts d'indemnisation que cela pourrait entraîner ou de la nécessité d'allonger la période de préavis initialement prévue.

En outre, les fournisseurs externes peuvent ne pas être couverts par une police d'assurance adéquate ou ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour faire face à des procédures judiciaires liées à des dommages ou pertes causés à un client du Groupe. Tout manquement de ces fournisseurs à leurs obligations peut porter atteinte à la réputation du Groupe, entraîner des pertes de clients et générer des coûts supplémentaires qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Le Groupe a acheté en 2018 auprès de fournisseurs textiles pour 416,7 millions d'euros, des appareils HBE pour 30,6 millions d'euros, des installations et matériels industriels pour 133 millions d'euros et des véhicules pour 17,2 millions d'euros (note 6.3 des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Gestion du risque

Les standards imposés par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants en matière de loyauté des pratiques, de droits humains, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement sont formalisés dans une charte achats responsables et éthiques. Ce document, central dans les politiques achats du Groupe, est intégré au système documentaire ISO 9001 de la direction des achats et des approvisionnements. Celle-ci accompagne le déploiement de cette charte au niveau de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 (i.e. les fournisseurs avec lesquels Elis a une relation d'affaires directe) et des tisseurs en tant que fournisseurs de rang 2 (si Elis impose le tisseur au confectionneur). Elle assure également un contrôle des fournisseurs stratégiques grâce à un dispositif de sélection et d'évaluation rigoureux et structuré. Ce suivi permet de couvrir plus de 90 % du chiffre d'affaires stratégique.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un service Qualité fournisseurs ainsi que d'un laboratoire.

Le service Qualité audite régulièrement les fournisseurs sur la qualité des produits et travaille de manière continue sur son amélioration. Il contribue aussi, au même titre que les acheteurs au suivi RSE et éthique des fournisseurs décrit ci-dessus.

Au début du référencement d'un fournisseur, Elis utilise son laboratoire pour qualifier des principaux couples « produit/fournisseur ». Ces tests ont pour but de vérifier les caractéristiques des nouveaux produits et leur fiabilité en utilisation. Il en est de même lors de l'introduction de nouveaux produits (voir chapitre 1^{er}, section 1.9).

L'équipe qualité fournisseur intervient dans le traitement des réclamations qualité. Elle gère les réclamations en lien directs avec les fournisseurs, s'assure de leur résolution et du recouvrement des frais de litiges causés par les fournisseurs.

La stratégie d'évolution du portefeuille de produits prend aussi en compte l'importance du chiffre d'affaires généré par Elis sur ces fournisseurs afin de limiter les effets de dépendance économique éventuels.

Enfin l'intégration des nouvelles acquisitions s'accompagne de la réduction dans le temps de l'utilisation de fournisseurs spécifiques historiques afin de migrer vers les fournisseurs du Groupe, ou éventuellement absorber les éventuels fournisseurs présentant un intérêt à être conservés, dans le cadre des processus du Groupe.

Risques liés aux droits de propriété intellectuelle

Description du risque

Les principales marques que détient le Groupe, telles que Elis, le logo Elis, Berendsen, le logo Berendsen, Le Jacquard Français, AD3, sont des actifs essentiels du Groupe.

Le Groupe détient en outre en pleine propriété un portefeuille de plus de 40 brevets actifs dans plus de 15 pays et dispose également d'un portefeuille important de modèles liés notamment à l'activité de création de vêtements professionnels et de ligne de table.

Le Groupe prend différentes mesures afin de protéger ses droits de propriété intellectuelle, mais ne peut pas assurer que ces mesures sont suffisantes pour prévenir la violation de ses droits de propriété intellectuelle ou la formation d'oppositions à ses droits. Le Groupe ne peut pas non plus assurer que des procédures judiciaires ne seront pas nécessaires afin de faire respecter ses droits au titre des marques et autres droits de propriété intellectuelle qu'il détient, ou afin de se défendre de réclamations de tiers en cas de violation de leurs droits. De plus, si des procédures judiciaires devaient, dans ce cadre, être lancées par le Groupe, ce dernier ne peut en garantir une issue favorable. La publicité négative de ces procédures judiciaires pourrait dégrader l'image de marque du Groupe, ce qui pourrait entraîner une réduction de la demande des clients et avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Gestion du risque

Le Groupe s'appuie sur un ensemble de dispositions légales et réglementaires en matière de droits d'auteur, de marques et de brevets pour la constitution et la protection de ses droits de propriété intellectuelle (voir chapitre 1^{er}, section 1.14).

2.1.2 RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS ET CESSIONS

Description du risque

Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe a réalisé de nombreuses et significatives acquisitions (Atmosfera, Indusal, Lavebras, Berendsen...) et entend poursuivre ce développement et l'expansion de ses activités notamment par le biais d'acquisitions, principalement dans les pays dans lesquels il est déjà présent.

La mise en œuvre de cette stratégie suppose néanmoins que Elis puisse trouver des cibles appropriées et des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables, et puisse planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée compte tenu de la concurrence accrue dans le cadre des projets d'acquisition, le secteur du linge plat, des vêtements professionnels et des équipements HBE faisant l'objet d'une consolidation continue.

En outre, le Groupe peut se trouver confronté à la nécessité d'obtenir des autorisations préalables à la réalisation de certaines opérations, notamment de la part des autorités de concurrence. De par sa taille et ses positions sur certains marchés, le Groupe peut se trouver confronté à l'impossibilité de réaliser certaines des acquisitions envisagées ou devoir les réaliser selon des conditions leur faisant perdre toute ou partie de leur attractivité.

Bien que le Groupe procède à une analyse de chaque cible d'acquisition, ces évaluations intègrent un certain nombre d'hypothèses et d'estimations concernant les marchés, la rentabilité, la croissance, la réalisation de synergies, les taux d'intérêt et la valorisation de la cible concernée. Le Groupe ne peut garantir que les évaluations des cibles d'acquisition et les hypothèses les concernant se révéleront exactes, l'évolution réelle pouvant être significativement différente des résultats initialement attendus.

Le Groupe pourrait être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans le cadre de l'intégration de ses acquisitions. Les synergies et autres bénéfices attendus de ces acquisitions (notamment opportunités de croissance, optimisation des coûts, amortissement du *goodwill* fiscal et augmentation du chiffre d'affaires et des profits) pourraient ne pas se concrétiser comme prévu notamment si le Groupe n'était pas en mesure de mener à bien l'intégration des systèmes d'information et des processus opérationnels, de conserver le personnel clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises ou de faire face à la survenance d'événements, de circonstances, de contentieux ou d'obligations juridiques imprévus liés aux entreprises acquises ou à leur clientèle existante. Le Groupe ne peut garantir que, suite à leur intégration, les sociétés acquises conserveront leur base de clientèle existante, généreront les marges ou les flux de trésorerie anticipés ou permettront de bénéficier des synergies prévues ou autres avantages escomptés. Bien que le Groupe ait procédé à une analyse détaillée des activités et résultats des sociétés acquises, ces évaluations intègrent un certain nombre d'hypothèses et d'estimations concernant les marchés, la rentabilité, la croissance, les taux d'intérêt et la valorisation de ces sociétés acquises dont le Groupe ne peut garantir l'exactitude, l'évolution réelle pouvant être significativement différente des résultats initialement attendus. Même si les synergies estimées et les autres bénéfices escomptés de cette acquisition sont significatifs, tout échec, retard important ou coûts inattendus dans le processus d'intégration pourraient avoir un impact défavorable sur la capacité du Groupe à réaliser ses objectifs et sur sa situation opérationnelle et financière.

Quoi qu'il en soit, la réussite de l'intégration des entreprises acquises requiert une grande implication de la part des équipes de direction du Groupe, ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur la capacité de ces équipes à exercer leur

activité de façon efficiente pendant la période d'intégration, ce alors même que des équipes spécifiques ont pu être mises en place pour la mise en œuvre de l'intégration.

Par ailleurs, les acquisitions d'entreprises exposent le Groupe au risque de se trouver tenu au respect d'obligations juridiques imprévues à l'égard d'autorités publiques ou d'autres parties telles que des salariés, des clients, des fournisseurs et des sous-traitants des entreprises acquises ou en raison des propriétés immobilières détenues ou louées par les entreprises acquises. Cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Malgré les audits préalables à toute acquisition, le Groupe ne peut toutefois garantir que les documents et informations qui lui sont fournis dans le cadre de la procédure de due diligence, en particulier les données financières sont complets, adaptés ou exacts et, de ce fait, que les travaux de due diligence réalisés aient permis d'identifier ou évaluer tous les éventuels problèmes, risques ou passifs importants au sein des entités acquises. En particulier, le Groupe ne peut garantir que ces travaux de due diligence aient permis d'identifier ou d'anticiper tous les risques liés aux contentieux et litiges, passés, présents ou futurs, des sociétés acquises, ou tous les risques liés à d'éventuels manquements par les sociétés acquises, leurs dirigeants ou leurs employés aux lois et réglementations applicables en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent.

Si le Groupe n'avait pu identifier ou évaluer correctement certains risques, il pourrait être exposé à d'importants passifs non divulgués des entreprises acquises et conduit à déprécier ou à sortir de son bilan des actifs, à restructurer ses activités ou à supporter d'autres coûts qui pourraient entraîner des pertes susceptibles de ne pas être couvertes par les engagements d'indemnisation négociés dans le cadre des contrats d'acquisition en raison des limites en montant et en durée de ces engagements. Plus encore, le Groupe pourrait, pour différentes raisons, ne pas être en mesure de mettre en œuvre les droits à indemnisation dont il dispose en vertu de ces mêmes contrats d'acquisition.

L'ensemble de ces éléments pourrait conduire à une performance opérationnelle plus faible qu'anticipée à l'origine et avoir un effet défavorable sur la capacité du Groupe à réaliser ses objectifs et sur sa situation financière.

Aussi, conformément aux normes IFRS, le Groupe évalue la valeur et mesure les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition (*goodwill*) chaque année et à une date intermédiaire si un indicateur, interne ou externe, de perte de valeur est identifié, le Groupe est amené à comptabiliser une charge. La dépréciation peut notamment résulter d'une baisse de la performance du Groupe, d'une baisse des flux de trésorerie futurs attendus, de conditions de marché défavorables, de modifications défavorables des lois et règlements applicables et de divers autres facteurs. En cas de perte de valeur, le montant de toute dépréciation doit être immédiatement comptabilisé en charge dans le compte de résultat du Groupe et est irréversible. La sensibilité aux hypothèses retenues pour les tests de perte de valeur à cette date est présentée à la note 6.5 de l'annexe des comptes consolidés 2018. Toute dépréciation éventuelle d'écarts d'acquisition entraînerait une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres. En particulier, en lien avec l'acquisition de Berendsen, si les réalisations et prévisions d'activité changeaient ou si les conditions de marché se dégradent, l'estimation de la valeur recouvrable du *goodwill* pourrait diminuer de façon significative et nécessiter une dépréciation.

Le Groupe pourrait également faire face à des risques liés aux cessions qu'il pourrait entreprendre, lesquelles pourraient avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe, et qui sont notamment ceux liés aux facteurs suivants :

- dans l'hypothèse où cela serait nécessaire, le Groupe pourrait ne pas obtenir de dérogation au titre de ses contrats de financement afin de mettre en œuvre un projet de cession (voir le chapitre 1, section 1.12 du présent document de référence et la note 8.3 des comptes consolidés 2018, figurant au chapitre 6 du document de référence 2018) ;
- les cessions pourraient entraîner des pertes ou une réduction des marges ;
- les cessions pourraient entraîner une dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels (voir note 6 des comptes consolidés 2018, figurant au chapitre 6 du document de référence 2018) ;
- les cessions pourraient entraîner la perte de personnel qualifié liée aux entités cédées.

Le Groupe pourrait être confronté à des événements ou retards imprévus et conserver ou se trouver tenu au respect d'obligations juridiques liées à l'activité cédée à l'égard des salariés, des clients, des fournisseurs et sous-traitants de l'activité cédée, des autorités publiques ou d'autres parties.

Gestion du risque

Le Groupe dispose d'un processus formel et centralisé de ces acquisitions piloté par la direction générale et auquel contribuent principalement la direction M&A, la direction financière, la direction juridique et la direction des ressources humaines. Ce processus inclus en particulier :

- la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets d'acquisition et des travaux de due diligence financières, juridiques, fiscales, sociales, réglementaires et environnementales (la direction générale, la direction financière, la direction juridique et la direction des ressources humaines contribuent généralement aux projets) ;
- un examen régulier des opportunités d'acquisition par le conseil de surveillance ainsi que les conditions de leur mise en œuvre et leur financement.

Les acquisitions, décidées par la direction générale, font l'objet d'une revue régulière de la part du conseil de surveillance. Par ailleurs, lors d'une acquisition, Elis élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions opérationnelles avec un suivi de la direction générale. Un bilan de la performance réalisée des principales acquisitions est effectué par la direction financière en lien avec la direction générale et présentée au comité d'audit ainsi qu'au conseil de surveillance de la Société.

2.1.3 RISQUES LIÉS AUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DU GROUPE

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Description du risque

Le Groupe fait face à une concurrence importante sur chacun de ses secteurs d'activité et des pays où il exerce son activité. La concurrence diffère en fonction des segments de clientèle concernés et du type de services fournis par le Groupe. Les concurrents sont de toutes tailles et de tous types. L'arrivée de nouveaux concurrents tels que les entreprises de propreté et des prestataires de services de *facility management* qui offrent une gamme complète de services incluant notamment des services HBE pourrait également affecter la position concurrentielle du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs confronté à la concurrence que constitue le risque que les clients ou les clients potentiels du Groupe internalisent la réponse à leurs besoins. Ce risque d'internalisation est notamment lié :

- à une perception négative de l'externalisation par le client et en particulier de son appréciation du prix et de la qualité des services rendus par un prestataire, ce qui peut avoir une incidence défavorable sur la tendance à l'externalisation des services linge plat, vêtements professionnels et équipement HBE, entraîner une baisse de la demande des clients, faire perdre au Groupe des contrats et conduire à la ré-internalisation de certaines prestations fournies par le Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives ;
- au développement de nouvelles méthodes plus rentables et pouvant être mises en œuvre directement par les clients du Groupe (ex : utilisation de textiles jetables adaptés à une utilisation dans les blocs opératoires et remplaçant les articles textiles précédemment utilisés, ce qui est susceptible d'engendrer une réduction de la demande de services fournis par le Groupe).

Le Groupe est en outre confronté sur le marché public de la santé à la concurrence des blanchisseries interhospitalières (BIH) qui proposent leurs services aux établissements hospitaliers et aux maisons de retraite, en particulier depuis la réforme administrative du 1^{er} juillet 2016 qui impose aux établissements publics de santé de se regrouper en groupements hospitaliers de territoire (GHT) pour mutualiser leurs logistiques et ainsi ne plus recourir à des services externalisés.

Si les clients ou clients potentiels du Groupe ne perçoivent pas la qualité des services que le Groupe fournit, n'apprécient pas à sa juste valeur le rapport coût-bénéfice relatif à ces services, ou si la demande de nouveaux services est insuffisante, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

En outre, l'offre de services sur certains marchés sur lesquels le Groupe opère reste relativement fragmentée, ce qui se caractérise par la présence d'un grand nombre d'entreprises se concurrençant essentiellement sur les prix. Dans le futur, les concurrents du Groupe pourraient fusionner ou se rapprocher, et les offres de services diversifiées de ces entreprises consolidées ou les synergies accrues résultant de la consolidation opérée pourraient accroître l'intensité de la concurrence à laquelle le Groupe est confronté, en particulier si le Groupe ne pouvait pas prendre part à ce mouvement de consolidation.

Un risque à suivre de près est lié à l'arrivée de nouveaux concurrents issus du monde digital. De plus en plus de plateformes de produits et services en ligne, sur la cible BtB se développent, le plus puissant étant bien sûr Amazon BtB qui réalise plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires. L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements ou à toute autre évolution de l'environnement concurrentiel pourrait ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe anticipe ce risque avec la mise en œuvre des moyens suivants :

- création d'une direction de l'innovation œuvrant en faveur de la réflexion aux orientations commerciales et stratégiques futures et opérant également une veille du marché et des solutions innovantes lancées ou susceptible d'être lancées par d'autres opérateurs ;
- mise en place d'une nouvelle organisation de la direction de l'offre au sein de la direction marketing & innovation travaillant sur l'offre de produits et de services du Groupe, en contact direct et proche des équipes commerciales, tout en cherchant à offrir un *pricing* optimal des produits et services du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs engagé dans une dynamique de création de services à valeur ajoutée pour ses clients, notamment par le biais d'outils digitaux de gestion de la relation commerciale (CRM) ou de portails clients.

Cela permet ainsi au Groupe d'améliorer son positionnement concurrentiel. Elis est perçu comme un partenaire et non pas comme un fournisseur de produits et l'ensemble des outils digitaux mis en place lui permettent de créer de nouvelles expériences client qui le différencient clairement de ses concurrents. Elis renforce également constamment ses investissements en matière de recherche. Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à Elis de conforter son avance sur ses concurrents (voir chapitre 1 « Recherches et innovation »).

Risques liés à l'évolution du prix des matières premières

Description du risque

Le Groupe est indirectement exposé aux variations de prix des matières utilisées pour la fabrication des consommables et des produits textiles (linge plat et vêtements professionnels). Le prix des produits textiles, notamment à base de coton ou de polyester, dépend essentiellement de leur coût de fabrication, lequel dépend en grande partie du temps nécessaire à leur confection. Le prix des textiles est également déterminé, dans une moindre mesure, par l'évolution des prix des matières entrant dans leur composition (principalement, coton et polyester) qui sont soumis à une forte volatilité. En cas d'augmentation future des prix des textiles, si le Groupe ne parvenait pas à répercuter en tout ou partie les coûts supplémentaires sur les prix facturés à ses clients en raison notamment de l'amplitude de l'augmentation des coûts, des pressions de la concurrence existante ou des conditions de marché, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. Le Groupe a acheté en 2018, 416,7 millions d'euros d'articles textiles.

Gestion du risque

La gestion de ce risque est traitée à plusieurs niveaux :

Le Groupe disposant principalement de contrats d'un an, ou à défaut de prix fixes sur des périodes déterminées, un suivi des indices constituant les inducteurs des coûts d'achat (coton, polyester etc.) est effectué par la direction des achats permettant ainsi d'anticiper les risques de hausse de prix et d'ajuster au plus vite les impacts prix pour les clients.

La massification des achats de même que la prévisibilité d'une partie des volumes d'achat permettent de limiter les éventuelles hausses de coûts liés à l'évolution des coûts des matières. La capacité à acheter et à s'approvisionner auprès d'un portefeuille de fournisseurs bien répartis

géographiquement permet aussi de mitiger les effets de hausse des matières premières qui sont rarement identiques sur chacune des géographies.

Enfin la capacité à maîtriser en interne une partie de notre offre (conception des vêtements, linge plat) permet d'adapter la qualité et la composition des produits en fonction des cours de matières premières dans l'éventualité d'un mouvement durable de hausse de prix sur l'une ou l'autre des matières.

Risques liés à la conjoncture économique générale

Description du risque

La croissance de la demande pour certains des produits et services du Groupe, dont ceux proposés aux clients des secteurs de l'Hôtellerie-Restaurant, de l'Industrie et des Commerces et Services, est généralement liée à la conjoncture économique et notamment à la croissance du produit intérieur brut dans les marchés et les pays où le Groupe est présent. Les périodes de récession ou de déflation, combinées aux difficultés financières que peuvent rencontrer les clients du Groupe liées à la réduction de leurs activités, peuvent avoir un impact défavorable sur les prix et les conditions de paiement et pousser les clients à reporter leurs projets d'externalisation ou à diminuer leur demande de services.

Les performances financières et opérationnelles du Groupe pourraient être affectées défavorablement par la dégradation des conditions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans les pays dans lesquels le Groupe opère, telle que celle-ci pourrait résulter du *Brexit*, ainsi que par la conjoncture économique internationale. En effet, dans un environnement économique difficile, les clients ont tendance à réduire ces services soit parce qu'ils réduisent les heures de travail de leur personnel, soit parce qu'ils considèrent que certains services HBE ne sont pas strictement indispensables. En conséquence, la capacité du Groupe à maintenir son volume d'activité ainsi que sa croissance dans les pays où il est présent, dépendra de la conjoncture économique dans ces pays ainsi que de l'accroissement de la demande pour les services du Groupe dans ces pays. En outre, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de poursuivre son expansion vers de nouveaux secteurs d'activité ou marchés géographiques en raison de la conjoncture économique.

Enfin, l'activité du Groupe présente une sensibilité aux événements ayant un impact significatif sur les activités des pays où il est présent. La concrétisation de ces risques pourrait affecter défavorablement le niveau d'activité du Groupe, sa capacité à conquérir de nouveaux clients ou contrats, entraîner une hausse du coût d'acquisition de nouveaux clients, ou encore avoir un effet négatif sur les prix pratiqués par le Groupe, et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible à la conjoncture défavorable d'un marché donné (voir le chapitre 1, section 1.4.3 qui présente la répartition géographique du chiffre d'affaires consolidé).

En outre, la grande diversité des clients et secteurs d'activité contribue à atténuer la sensibilité de l'activité du Groupe à l'environnement économique. Par exemple, l'activité des clients du segment de la Santé (en particulier les maisons de retraite) est peu affectée par le ralentissement économique et se développe notamment en raison du vieillissement de la population.

2.1.4 RISQUES FINANCIERS

Risque de crédit ou de contrepartie

Description du risque

Le risque de crédit ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe. Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie sont principalement les créances clients et les actifs de trésorerie.

Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à un abandon de créance. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe.

Gestion du risque

Voir le paragraphe « Risque de crédit ou de contrepartie » de la note 8.1 « gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Risque de liquidité

Description du risque

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement. Pour ce faire, le Groupe a mis en place dans les principaux pays où il opère une ou des conventions de gestion de trésorerie destinée à optimiser et faciliter les remontées de liquidités vers les sociétés M.A.J. et Elis SA. Le Groupe a notamment entamé en 2018 le déploiement de cette gestion centralisée des liquidités sur les principaux pays et sociétés du périmètre Berendsen. Par ailleurs, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture partielle ou totale de ces marchés. En outre, les contrats bancaires de Crédits Syndiqués Senior décrit à la section 1.12.1 du présent document de référence 2018 contiennent une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio financier dette nette ajustée/EBITDA pro forma du Groupe doit être inférieur à 3,75.

Gestion du risque

Voir le paragraphe « Risque de liquidité » de la note 8.1 « Gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Risque de taux

Description du risque

Le risque de taux comprend essentiellement le risque de fluctuation des flux futurs sur l'endettement à taux variable, en partie basé sur l'EURIBOR.

Au 31 décembre 2018, le Groupe était partie à des contrats de couverture de taux d'intérêt portant sur un montant nominal total de 950,0 millions d'euros. Au travers de ces contrats et de

la dette directement contractée à taux fixe, le Groupe affiche au 31 décembre 2018 un ratio de 87 % de son endettement financier brut ajusté couvert ou à taux fixe. La politique du Groupe est de maintenir sur un horizon à moyen ou long terme une part majoritaire de la dette totale à taux fixe. Bien que le Groupe s'efforce ainsi de minimiser l'impact d'une éventuelle hausse des taux variables sur ses frais financiers, aucune garantie ne peut être donnée néanmoins quant à la capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable.

Gestion du risque

Voir le paragraphe « Risques de marché » de la note 8.1 « gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

Risque de change

Description du risque

Dans la mesure où le Groupe conduit ses activités dans 28 pays, les entités du Groupe peuvent être soumises à un risque de change opérationnel de transaction. Les services de location-entretien étant généralement vendus localement, les revenus des entités du Groupe ne présentent pas d'exposition de change transactionnelle significative. Le risque de transaction est principalement lié aux opérations d'achat de produits, notamment de linge, ou de services dans des devises différentes de leur devise fonctionnelle. Ce risque de change transactionnel est géré dans le cadre de la politique de gestion et de couverture mise en œuvre par la direction financière.

Par ailleurs, les besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro assurés par des prêts/emprunts intra-groupe exposent certaines entités du Groupe à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Ce risque de change financier est également géré dans le cadre d'une politique de couverture mise en œuvre par la direction financière.

Enfin, lors de la préparation des états financiers consolidés du Groupe, celui-ci doit procéder à la conversion des comptes de ses filiales situées hors de la zone euro en prenant en compte les taux de change applicables. Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro. Les résultats et les ratios financiers du Groupe pourraient donc être sensibles aux mouvements de taux de change et une évolution des taux de change pourrait avoir un impact négatif sur les résultats et les ratios financiers du Groupe.

Gestion du risque

Voir le paragraphe « Risques de marché » de la note 8.1 « Gestion des risques financiers » des comptes consolidés 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018.

2.1.5 RISQUES JURIDIQUES, RÉGLEMENTAIRES, FISCAUX ET D'ASSURANCES

Risques liés au respect des réglementations en matière de concurrence

Description du risque

Le Groupe est soumis à des lois et règlements en matière de concurrence, tant aux différents niveaux nationaux qu'aux niveaux européens et internationaux susceptibles d'être enfreintes par les collaborateurs du Groupe qui ne respecteraient pas les instructions du Groupe prévues, notamment dans le programme de conformité définissant les directives internes en matière de concurrence mis en place par le Groupe sur une partie de son périmètre (en particulier en France en application de la décision n° 07-D-21 de l'Autorité de la concurrence française du 26 juin 2007), et qui se livreraient à des pratiques interdites, telles que des ententes sur les prix ou une concertation entre concurrents sur certains marchés ou pour certains clients. Ces actions pourraient porter atteinte au Groupe et, si la responsabilité du Groupe était engagée, les amendes et autres sanctions qui en résulteraient pourraient être considérables. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

En outre, le Groupe doit occasionnellement faire face à des réclamations de fournisseurs, de clients et d'autres partenaires commerciaux qui affirment notamment que, compte tenu de sa position de leader sur le marché, ses politiques de tarification pourraient constituer un comportement abusif (prix excessifs, abusifs ou prédateurs) de nature à entraver la concurrence sur les marchés concernés. Des partenaires commerciaux ou les autorités compétentes pourraient ainsi engager des actions pour non-respect de ces règles et l'issue de ces actions pourrait être défavorable au Groupe, impliquer notamment une modification de certaines pratiques commerciales, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière du Groupe, ses résultats ou ses perspectives.

Le Groupe est également susceptible de faire face à des enquêtes ou procédures en matière de concurrence visant des sociétés acquises par le Groupe et initiées antérieurement à l'acquisition ou relatives à des faits antérieurs à l'acquisition. Enfin, notamment dans le cadre du contrôle des concentrations, les autorités et juridictions compétentes et certains gouvernements pourraient prendre des mesures ou des décisions visant à maintenir ou à renforcer la concurrence sur certains marchés, au détriment des intérêts économiques et financiers du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'image du Groupe, le modèle d'affaires, les activités, la stratégie, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

L'exposition éventuelle à des litiges significatifs en matière de concurrence est décrite à la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir les descriptifs « Enquête de la DIRECCTE » et « Procédure administrative ouverte par CADE »).

Par ailleurs, en cas de condamnation du Groupe au titre des réglementations applicables en matière de concurrence, notamment à la suite de la condamnation le 14 décembre 2017 de la société Berendsen Cleanroom Services Limited, filiale de Berendsen, par l'autorité de concurrence britannique, la *Competition and Markets Authority* (CMA)), pour des faits d'entente dans le secteur de l'Ultra-Propre en Grande-Bretagne, le Groupe ne peut exclure que des actions (y compris des actions judiciaires) soient entamées par des clients existants ou anciens de la société condamnée pour obtenir réparation du préjudice qu'ils pourraient prétendre avoir subi en conséquence.

Outre celles décrites à la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir le chapitre 6 du présent document de référence 2018), il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Gestion du risque

En France, en application de la décision n° 07-D-21 de l'Autorité de la concurrence française du 26 juin 2007 imposant une sanction pour certaines pratiques anticoncurrentielles, le Groupe a, dans le cadre d'un programme de conformité, défini des directives internes relatives à la conformité aux lois et règlements en matière de concurrence et mis en place un programme de formation des personnels concernés ainsi qu'un mécanisme d'alerte, avec l'obligation de rédiger des rapports de conformité annuels tenus à la disposition des autorités françaises de la concurrence.

Le Code éthique du Groupe réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes du droit de la concurrence. Cela s'accompagne par des sessions de formations des personnels concernés au sein de certains pays considérés comme à risque.

Risques liés aux contentieux et litiges

Description du risque

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans des procédures administratives, judiciaires ou arbitrales pouvant entraîner à son encontre ou l'une des sociétés du Groupe des réclamations d'un montant significatif ou des sanctions administratives, civiles ou pénales. Le Groupe est par ailleurs soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs desquels peuvent découler des sanctions administratives conséquentes. Dans l'hypothèse où certaines de ces sanctions seraient prononcées à l'encontre du Groupe, leur application pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Les litiges significatifs ou passifs potentiels dont le Groupe est actuellement l'objet sont décrits à la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir chapitre 6 du présent document de référence), dont il convient de prendre connaissance.

Au rang des sanctions pouvant être prises contre le Groupe dans le cadre de ces contentieux et litiges, outre la condamnation à la réparation d'un préjudice subi ou au paiement d'amende, la société Atmosfera pourrait notamment, dans le cadre de la procédure décrite sous le descriptif « Procédures pour conditions de travail dégradantes » de la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir chapitre 6 du présent document de référence), être condamnée à une inscription sur la « liste noire » pour une durée de deux ans. En cas d'inscription d'Atmosfera sur la « liste noire » et même si ceci n'a pas de caractère obligatoire, les ministères, agences fédérales et entités de droit public pourraient profiter d'une prochaine échéance pour résilier les contrats de services rendus par Atmosfera. En outre, certaines sociétés de droit privé pourraient avoir des règles internes qui leur imposent de ne pas travailler avec des fournisseurs inscrits sur la « liste noire », même si cela ne figure pas dans les contrats. La réglementation des États de São Paulo, Rio de Janeiro et Bahia prévoit la suppression du numéro fiscal

étatique (*Inscrição Estadual*) de toute société qui viendrait à être inscrite sur la « liste noire », la réglementation des États de São Paulo et de Bahia prévoyant une telle suppression pendant une durée de 10 ans (aucune durée n'étant prévue par la réglementation de l'État de Rio de Janeiro). La suppression du numéro fiscal étatique de Atmosfera pourrait rendre nécessaire le recours à des prestataires extérieurs pour le transport lié à l'activité de location-entretien de Atmosfera. Dans le cas où Atmosfera serait inscrite sur la « liste noire », il ne peut être exclu que l'image d'Atmosfera et du reste du Groupe soit affectée par la publicité négative qui pourrait en être faite notamment dans la presse au Brésil. Toutefois, il ne peut être exclu qu'un plus grand nombre de clients brésiliens décide de résilier leur contrat avec Atmosfera, même si la société a désormais ouvert son atelier de confection interne et lancé une grande opération de communication destinée à ses clients.

De la même manière et toujours au rang des sanctions pouvant être prises contre le Groupe dans le cadre de ces contentieux et litiges, en vertu de la procédure décrite sous le descriptif « Procédure relative à des faits supposés de corruption » de la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir chapitre 6 du présent document de référence), les sociétés Atmosfera et Prolav pourraient encourir les sanctions suivantes : (i) remboursement au Trésor public de tous les gains obtenus illégalement par Atmosfera au résultat des actes de corruption et/ou (ii) paiement d'une amende civile s'élevant à un montant maximum de trois fois le montant visé au (i). En outre, Atmosfera et Prolav pourraient éventuellement se voir interdire la conclusion de nouveaux contrats avec toute entité publique brésilienne ou le bénéfice d'avantages fiscaux au Brésil pendant une période de cinq ou dix ans.

Dans le cas où le Groupe déciderait la fusion de différentes sociétés, y compris celles susceptibles de faire l'objet de telles sanctions, notamment afin de bénéficier d'avantages fiscaux, ces mêmes sanctions s'appliqueraient à l'ensemble de la nouvelle entité après fusions et non seulement au seul périmètre de la société sanctionnée. En outre, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée du fait de certains de ses employés. Dans le cadre de ses activités, des employés appartenant au Groupe fournissent des services dans les locaux de ses clients. En conséquence, le Groupe peut faire l'objet de plaintes résultant de dommages ou d'atteintes à la sécurité causés aux biens, aux locaux ou préposés d'un client ou de propagation d'infections dans les établissements de santé. Ces réclamations pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

L'exposition éventuelle à des litiges significatifs est décrite à la note 7.2 des comptes consolidés 2018 (voir chapitre 6 du présent document de référence).

À la connaissance d'Elis et à la date du présent document de référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation autre que ceux mentionnés à la note 7.2 des annexes des comptes consolidés 2018.

D'une manière générale, il ne peut toutefois être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non de celles décrites ci-dessus et actuellement en cours, soient portées à la connaissance de la Société ou soient engagées à l'encontre de Atmosfera et ses filiales ou des autres sociétés du Groupe au Brésil, dont Lavebras et ses filiales. De telles procédures ainsi que celles décrites ci-dessus pourraient ainsi avoir des conséquences négatives significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la situation de la trésorerie ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe surveille attentivement la situation des contentieux et litiges en cours et a mis en œuvre des règles de remontée des informations devant permettre à la direction juridique du Groupe d'être informée dans les meilleurs délais de la survenance d'un litige significatif et d'optimiser sa prise en charge ainsi que la compréhension des risques associés et des conséquences possibles. Une provision est par ailleurs constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que cela est possible et nécessaire.

Au 31 décembre 2018, la provision pour litiges fiscaux, commerciaux et ceux liés au personnel du Groupe s'élevait à 46,2 millions d'euros (voir note 7.1 des comptes consolidés 2018, figurant au chapitre 6 du présent document de référence).

Risques liés à la réglementation contraignante applicable au Groupe ou à certains secteurs d'activité du Groupe

Description du risque

Le Groupe fournit des services à certaines entreprises intervenant dans des secteurs d'activité fortement réglementés, tel que la Santé et est soumis (de même que ses clients) dans ces secteurs à des lois et règlements très complexes et contraignants applicables aux prestations de services (ex : réglementation contraignante en matière de transport pour les activités « DASRI »), réglementation contraignante en matière d'Équipement de Protection Individuelle (EPI), vêtements dits « Ultra-Propres » (départiculés), le service Pest control, et l'activité Boisson avec les fontaines à eau et les machines à café. L'activité liée aux nettoyages de serviettes industrielles présente des risques spécifiques à cette activité.

Le Groupe pourrait engager sa responsabilité s'il ne respectait pas les normes applicables et que cette violation portait préjudice à des personnes physiques ou morales, y compris, par exemple, en cas de blessure causée aux travailleurs portant des vêtements professionnels fournis par le Groupe.

Le Groupe pourrait être exposé à des amendes, des pénalités, des réclamations pour blessures ou dommages matériels et à d'autres charges ou responsabilités, ainsi qu'à une publicité négative. En outre, la mise en œuvre de dispositions légales et réglementaires plus strictes pourrait avoir un impact défavorable sur la croissance à long terme des secteurs auxquels le Groupe fournit ses services, ainsi que sur la demande de la part des clients évoluant dans ces secteurs, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe, de par sa couverture géographique importante, est soumis à un nombre important et croissant de réglementations luttant notamment contre les risques de corruption ou de trafic d'influence (dont la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Loi Sapin II » ou le *UK Bribery Act*), le blanchiment d'argent, l'esclavage moderne (*UK Modern Slavery Act*) ou encore les risques en matière de droits humains, de libertés fondamentales, de santé, de sécurité ainsi que d'environnement (loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre). Ces réglementations nécessitent notamment la mise en place de programmes de conformité visant à s'assurer du respect des objectifs qu'elles fixent et prévoient le plus souvent des sanctions lourdes en cas de non mise en place des programmes de conformité rendus nécessaires ou de survenance des comportements combattus. Si les programmes de conformité mis en place par le Groupe étaient jugés insuffisants par les autorités

compétentes, des sanctions importantes prononcées par les autorités compétentes pourraient intervenir, de même qu'une forte publicité négative. Cela pourrait avoir un effet négatif significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Une part croissante des ressources techniques et financières du Groupe est dédiée aux efforts réalisés en matière de respect des normes. Ainsi, le suivi et la maîtrise de la conformité des services du Groupe relevant d'une activité sanitaire, en particulier le linge santé, certains vêtements professionnels classés EPI, les vêtements dits « Ultra-Propres » (départiculés) et le service « Boisson » est assurée et contrôlée au travers de systèmes de management de la qualité (SMQ) certifiés ISO 9001 et/ou RABC. Le service Pest control a conduit le Groupe à dédier des ressources en lien avec le déploiement de cette activité afin d'assurer le respect des normes qui lui sont spécifiques. L'activité liée aux nettoyages de serviettes industrielles est encadrée par des normes spécifiques.

Le Groupe opère une veille réglementaire régulière à même de permettre d'identifier les réglementations contraignantes qui lui sont applicables. En outre, lorsque cela est nécessaire, le Groupe met en place en son sein, le plus souvent avec l'aide de conseils juridiques locaux, des programmes de conformité destinés à respecter les conditions posées par les réglementations concernées et adaptés à la réalité opérationnelle du Groupe.

Risques liés aux incendies et accidents industriels

Description du risque

Les centres de production du Groupe, en raison notamment du caractère incombustible des produits textiles, de la toxicité des substances utilisées pour leur traitement et des éventuels dysfonctionnements des installations et équipements industriels présentent un certain nombre de risques liés à la sécurité. En particulier, les centres de production du Groupe présentent un fort risque d'incendie ou d'accident industriel. La responsabilité du Groupe peut être recherchée dans le cadre de sinistres impliquant ses activités ou ses produits. La survenance de tels événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une démarche active de prévention/protection des risques industriels liés à son activité en s'appuyant notamment sur ses compagnies d'assurance de renommée internationale. Le Groupe réalise donc en moyenne plus d'une quarantaine de visites de prévention par an des sites de production par l'assureur et/ou son département sécurité qui disposent d'une expertise en matière d'ingénierie, de prévention incendie et de conseils.

Risques liés aux polices d'assurance

Description du risque

Le Groupe a souscrit des polices d'assurance de différents types, notamment des polices d'assurance de dommages aux biens, de responsabilité civile, de responsabilité des dirigeants et de risques automobiles. Si le Groupe s'efforce de maintenir des niveaux de couverture adéquats, ses polices d'assurance peuvent couvrir certains risques auxquels ce dernier pourrait être exposé de manière seulement partielle. Les assureurs peuvent aussi chercher à limiter ou à remettre en cause des demandes d'indemnisation de sinistre pouvant être faites par le Groupe, ce qui pourrait limiter la faculté pour le Groupe de recevoir un dédommagement intégral voire un quelconque dédommagement en vertu de ses polices d'assurance. De telles limites, remises en cause ou retards pourraient affecter les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe. En outre, la survenance de plusieurs événements donnant lieu à des demandes d'indemnisation substantielles au cours d'une année d'assurance donnée pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les primes d'assurance du Groupe à court ou moyen terme. Enfin, les coûts d'assurance du Groupe pourraient augmenter dans le futur en raison de hausses des prix significatives sur le marché de l'assurance en général liés à des événements extérieurs. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir la couverture d'assurance actuelle ou de la maintenir à un coût raisonnable, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

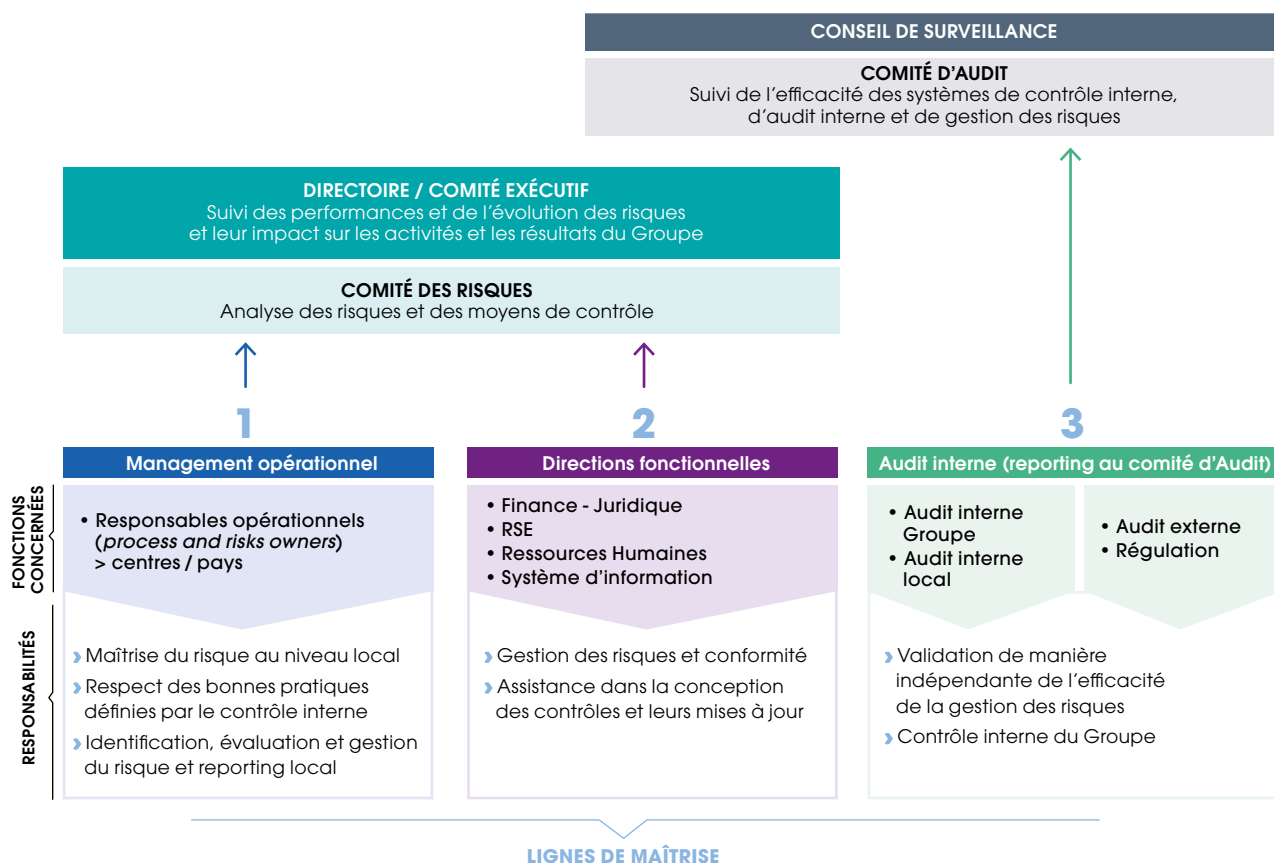
La gestion centralisée des assurances mise en place au sein du Groupe permet d'assurer, en amont du développement de nouveaux produits ou services et/ou dans le cadre des nouvelles acquisitions du Groupe, les activités du Groupe ainsi que les sites et véhicules. Par ailleurs, le Groupe est très attentif à l'évolution des conditions de marché en matière de garanties d'assurance et privilégie avec les assureurs des relations à long terme.

2.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE ELIS

La présente section décrit le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein du Groupe conformément au cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010, lequel s'inspire des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes et des bonnes pratiques et référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques, notamment la norme ISO 31000 et le COSO II.

PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques garantit que les risques sont identifiés et gérés à tous les niveaux de l'organisation du Groupe.



Périmètre de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe mis en place pour garantir la fiabilité de ses comptes sociaux et consolidés couvre l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Définition du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptés, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou liés au respect des lois et réglementations.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont un processus conduit par le directoire sous le contrôle du conseil de surveillance, mis en œuvre par le comité exécutif et l'ensemble du personnel.

Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise des décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éviter le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers notamment des définitions de postes, des délégations de pouvoirs et des organigrammes diffusés à l'ensemble des directions. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code éthique. Il s'appuie également sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

Le Code éthique

Les principes éthiques du Groupe sont énoncés dans le Code éthique Groupe, diffusé une première fois en 2012 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et actualisé en 2018. Ce Code est accessible sur le site internet du Groupe (www.corporate-elis.com) à la rubrique « Développement durable ».

Le Code éthique contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes, à savoir, ses collaborateurs, ses clients et les consommateurs, ses partenaires commerciaux et ses concurrents, l'environnement et la société civile.

La charte de contrôle interne

Le groupe Elis s'est doté en 2015 d'une charte de contrôle interne applicable au niveau Groupe qui présente à l'ensemble des managers le contrôle interne, ses composantes et ses limites. Elle permet également de leur rappeler que le contrôle interne est l'affaire de tous, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs.

Le management reste l'acteur opérationnel du contrôle interne et doit adopter un comportement proactif dans les tâches et les contrôles qu'il effectue ou qu'il délègue.

La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe.

Elis s'assure ainsi que les différentes filiales mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leurs contextes et leurs enjeux, mais répondant toujours aux meilleurs standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des filiales est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs Elis et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les filiales pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe.

En ce qui concerne les dirigeants et les cadres supérieurs, Elis s'implique directement dans la gestion des femmes et des hommes clés du Groupe, et ce afin de garantir une bonne cohérence entre les filiales. Le Groupe développe ainsi des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année (*people reviews*) les ressources managériales dont disposent les filiales. Elis s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les filiales sont confrontées. Ces revues se traduisent par des promotions et des mobilités, et lorsque cela s'avère nécessaire, par des recrutements extérieurs permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Par ailleurs, le Groupe a développé des outils transversaux de mesure de la performance individuelle et de la compétitivité externe des rémunérations. À cet égard, dans le cadre de ses missions, le comité des nominations et des rémunérations, émet des recommandations au regard des pratiques du marché en matière de rémunérations des membres du comité exécutif, en ce compris les membres du directoire, ainsi que celles des principaux directeurs.

Pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques

Le processus de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe est piloté par le directoire, sous le contrôle du conseil de surveillance qui est assisté dans sa tâche par le comité d'audit qui a notamment pour mission de s'assurer de la qualité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière.

La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des directions opérationnelles de chaque filiale du Groupe. Le rôle des fonctions centrales est de définir le cadre dans lequel les filiales exercent leur responsabilité en matière de gestion des risques et de contrôle interne et de coordonner le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

Les acteurs du contrôle

Les activités de contrôle sont réalisées en premier lieu par les directions fonctionnelles et opérationnelles des filiales puis au niveau du siège.

Le suivi du pilotage des dispositifs de contrôle interne est principalement assuré par le comité d'audit et par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne.

Le comité d'audit

La composition et le fonctionnement du comité d'audit sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne est rattachée à la direction administrative et financière du Groupe. Elle rend compte au directoire, à la direction administrative et financière et au comité d'audit des principaux résultats de ses travaux (identification et suivi des risques, élaboration du plan d'audit et suivi de l'implémentation des plans d'actions).

Le mode de fonctionnement de l'audit interne est décrit dans la charte d'audit à laquelle il se réfère.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne, évalue le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et formule des recommandations afin d'en améliorer le fonctionnement. Elle réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne initie, coordonne et revoit les procédures formalisées par les directions opérationnelles.

La mission de la direction de la gestion des risques et de l'audit interne est d'apporter une assurance indépendante, objective et de fournir des services d'assistance contribuant à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le degré de maîtrise des opérations du Groupe dans l'ensemble de ses filiales et champs d'activité. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche régulière et méthodique ses processus de management, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne contribue à ce que l'ensemble des processus de management, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, soit approprié et fonctionne de manière à assurer que :

- les risques sont identifiés et gérés de manière appropriée ;
- les actions des dirigeants et salariés sont conformes aux règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- les ressources sont acquises et utilisées de manière efficiente ;
- les informations financières, de gestion et d'exploitation significatives sont exactes, fiables et émises en temps utile ;
- les objectifs définis et validés par le comité exécutif sont respectés.

L'activité d'audit interne est réalisée en concertation avec le comité d'audit et les recommandations et points d'attention présentés par les commissaires aux comptes à l'issue de leurs travaux de revue du contrôle interne.

Le plan d'audit annuel est élaboré par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne sur la base d'une approche par les risques et tient compte des demandes spécifiques du comité exécutif et des directions opérationnelles.

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne présente l'état d'avancement du plan d'audit ainsi que le suivi des plans d'actions au moins deux fois par an au comité d'audit.

Démarche d'analyse du contrôle interne et de la gestion des risques

Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne repose sur plusieurs éléments dont les principaux sont :

- la maîtrise des risques opérationnels ;
- la gestion des risques du Groupe à différents niveaux (entités, directions opérationnelles et filiales) ;
- le suivi de l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- l'audit interne, qui évalue le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et formule des recommandations afin d'en améliorer le fonctionnement ;
- la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption.

Le traitement des risques encourus par l'ensemble des filiales consolidées exerçant l'essentiel des activités du Groupe s'effectue au moyen de procédures spécifiques de contrôle intégrées aux processus opérationnels suivants :

- décisions d'investissements et surveillance des immobilisations ;
- décisions d'achat et suivi des dettes fournisseurs ;
- surveillance des stocks et des coûts de revient ;
- surveillance des travaux en cours (ateliers, chantiers et projets informatiques) ;
- décisions de vente et suivi des créances clients (crédit et recouvrement) ;
- surveillance des opérations de caisse et de banque ;
- validation de la paie et suivi des avantages accordés au personnel ;
- saisie comptable des transactions et suivi de l'arrêté mensuel des comptes ; et
- surveillance des accès aux applications informatiques et protection des données et équipements.

Cartographie des risques du Groupe

Le Groupe réalise une cartographie des principaux risques auxquels il est exposé. Chacun de ces risques de même que leur processus de gestion sont décrits ci-avant à la section 2.1 du présent chapitre 2.

Les risques ont été identifiés par les principaux managers du Groupe et hiérarchisés en fonction de leur criticité et leur niveau de maîtrise.

La cartographie des risques est mise à jour annuellement avec les principaux « propriétaires des risques » (*risks owners*) en intégrant d'éventuels nouveaux risques ainsi que le suivi des plans d'actions.

La gestion des risques à l'échelle locale

L'équipe de direction de chaque filiale s'assure de l'application des procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Il incombe à chaque responsable opérationnel de veiller à ce que l'exposition aux risques soit conforme aux directives formulées par les directions de pôles concernées. La qualité et l'efficacité des contrôles exercés dans les filiales opérationnelles sont ensuite revues à l'occasion des missions du département audit interne qui partage les résultats avec les directions concernées.

Évaluation du contrôle interne et suivi des plans d'actions

Les questionnaires d'autoévaluation du contrôle interne

Le Groupe a mis en place des questionnaires d'autoévaluation sur les principales activités réalisées au niveau du siège du Groupe, dans chaque pays et des centres de production et de services de son périmètre historique. Cet exercice constitue l'un des instruments clés du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. Concernant les nouveaux pays du « périmètre Berendsen », les questionnaires d'autoévaluation relatifs au processus finance et comptabilité sont progressivement mis en place.

Pour 2018, les activités suivantes ont été autoévaluées en France et dans les pays étrangers : finance et comptabilité siège, finance et comptabilité dans les centres, production, ventes, maintenance, logistique et ressources humaines.

Lors de cette autoévaluation, il a été demandé aux opérationnels d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés dits « incontournables » pour le bon exercice de leur activité, afin d'identifier les axes d'amélioration et engager des actions correctives.

Le questionnaire relatif au processus finance et comptabilité siège (Groupe et pays) tient compte du cadre de référence de l'AMF, et plus particulièrement de son guide d'application. Il comprend une cinquantaine de contrôles clés pour le Groupe.

Cet exercice qui est reconduit chaque année a pour objectifs de :

- constituer un référentiel de connaissance métier pour les opérationnels ;
- permettre aux centres d'évaluer leur degré de maîtrise des incontournables Elis ;
- identifier les points d'améliorations et engager des plans d'actions ;
- capturer les bonnes pratiques du terrain ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- constituer un outil de pilotage pour le management (état des lieux, identification et suivi des plans d'actions).

Ces questionnaires d'autoévaluation sont testés annuellement par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne ainsi que par les métiers supports lors de leurs passages dans les centres et les filiales étrangères. L'exercice consiste à évaluer le degré d'application des « incontournables ». Cette approche permet :

- d'identifier de façon immédiate et indépendante l'écart éventuel qui existe entre le contrôle clé prescrit et sa réalisation effective ;
- de tracer une cartographie des points résiduels de vigilance (par métier, par zone géographique, par filiale et par nature de dysfonctionnement) ;
- de définir les plans d'actions visant à corriger les écarts identifiés.

Les résultats du *testing* ainsi que les principaux plans d'actions sont présentés au comité d'audit qui s'assure de l'efficacité des mesures correctives prises.

Le suivi des plans d'actions

La direction de la gestion des risques et de l'audit interne a pour responsabilité, au cours de ses missions, d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et de formuler des recommandations afin d'en améliorer, le cas échéant, le fonctionnement.

Les missions prévues au plan d'audit annuel sont présentées et approuvées par le comité d'audit. L'objectif est d'examiner l'ensemble des sites du Groupe en France ainsi que des filiales étrangères au moins une fois tous les deux ans. Un total de 70 missions a été réalisé en 2018, tous métiers confondus.

Les rapports d'audit sont systématiquement commentés par la direction des sites audités, puis sont communiqués au comité exécutif du Groupe ainsi qu'aux directeurs du siège et des centres ou pays audités. Après présentation finale des conclusions et accord sur un programme d'actions concerté, il incombe aux centres ou filiales concernés de remédier rapidement, le cas échéant, aux déficiences constatées selon un calendrier défini.

La mise en œuvre des plans d'actions relève de la responsabilité des audités. La direction de la gestion des risques et de l'audit interne réalise un suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

Ce suivi est réalisé a minima tous les trimestres et les conclusions sont présentées deux fois par an au comité d'audit.

Le Groupe a mis en place une base de suivi regroupant l'ensemble des plans d'actions afférents aux différents types de missions réalisées. L'objectif étant de suivre dans le temps les plans d'actions communiqués par les opérationnels suite aux recommandations émises mais également de recenser et diffuser les bonnes pratiques identifiées.

La lutte contre la fraude

La prévention et la lutte contre la fraude constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. À cet égard et compte tenu de son organisation décentralisée, le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration du dispositif de prévention et de lutte contre la fraude visant notamment la protection de ses actifs. En 2018, dans le cadre de ce dispositif, des messages réguliers d'alerte ont été adressés par le Groupe à l'attention notamment de ses établissements opérationnels afin de les sensibiliser sur les risques conjoncturels de fraude.

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Afin de répondre aux obligations de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (la « loi Sapin II ») et dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, le Groupe a entrepris la mise en place d'un programme de prévention et de lutte contre les risques de corruption et de trafic d'influence destiné à couvrir la France et l'ensemble des pays au sein desquels le Groupe est présent.

Au cours de l'exercice 2018, en se basant sur les huit piliers que requiert le dispositif Sapin II, le Groupe a poursuivi le déploiement des mesures suivantes :

- la réalisation d'une cartographie des risques de corruption Groupe qui a été déclinée par pays et a permis d'identifier les fonctions ainsi que les pays les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
- la refonte de sa charte éthique en un Code éthique Groupe qui inclut le code de conduite. Ce Code expose et illustre les règles applicables entre autres en matière de lutte contre la corruption et de trafic d'influence et a vocation à être diffusé dans l'ensemble des pays du Groupe (le cas échéant après avoir été adapté aux exigences locales pouvant exister au cas par cas) ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte Groupe unique ainsi qu'une procédure de traitement des alertes ;
- le renforcement de ses procédures avec notamment l'instauration d'un guide cadeaux, invitations, donations et sponsoring ;
- la mise en place de formations à l'attention des cadres et personnels exposés, en priorisant les territoires les plus sensibles.

Le déploiement du programme de lutte et de prévention contre les risques de corruption et de trafic d'influence se poursuivra tout au long de l'exercice en cours.

Ce programme s'ajoute aux dispositifs précédemment mis en œuvre au sein de certains pays du Groupe, en particulier au Brésil, ainsi qu'au dispositif existant chez Berendsen et ses filiales en application notamment de la réglementation britannique en matière de lutte contre la corruption, que la Société entend fusionner au sein de son programme de prévention et de lutte contre les risques de corruption de sorte qu'elle puisse disposer d'un seul et même programme pour l'ensemble du Groupe.

Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

Le comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et s'assure de la qualité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, afin de faciliter l'exercice par le conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière.

S'appuyant sur l'organisation de la fonction contrôle de gestion, le Groupe a mis en place un système permettant la diffusion interne d'informations pertinentes, fiables et dont la connaissance aide chacun à exercer ses responsabilités en temps opportun. Par ailleurs, la Société a mis en place des procédures budgétaires, de reporting et d'établissement des comptes annuels et semestriels consolidés. Les reportings mensuels des filiales sont envoyés chaque mois aux directeurs ou responsables financiers de chacun des pays concernés ainsi qu'au service consolidation du Groupe.

Mission de contrôle des commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

À l'occasion de la réalisation de leurs diligences, les commissaires aux comptes présentent au comité d'audit une synthèse de leurs travaux et des options comptables retenues dans le cadre des arrêtés comptables.

Lors de l'examen des comptes, les commissaires aux comptes remettent au comité d'audit une note soulignant les aspects essentiels du périmètre de consolidation, des résultats de l'audit légal, notamment des options comptables retenues, les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées lors de leurs travaux.

Les principales recommandations des commissaires aux comptes font l'objet d'un plan d'actions et d'une procédure de suivi présentés au comité d'audit et à la direction générale au moins une fois par an.

Les missions d'audit sont réparties entre les sociétés Mazars et PricewaterhouseCoopers, commissaires aux comptes titulaires de la Société.

2.3 ASSURANCES DU GROUPE

2.3.1 POLITIQUE EN MATIÈRE D'ASSURANCE

La politique d'assurance du Groupe est coordonnée par la direction immobilier & assurances, qui a pour mission d'identifier les risques principaux assurables et d'en quantifier les conséquences potentielles dans le but soit :

- pour certains risques, de réduire au maximum le risque d'intensité grâce à la mise en place de mesures de prévention en collaboration avec d'autres directions du Groupe ;
- de les transférer partiellement ou en totalité sur le marché de l'assurance. Sont visés ici les risques à caractère exceptionnel liés à une forte amplitude et à une faible fréquence et les risques liés aux prestations réalisées (réclamations des tiers et des clients).

La direction immobilier & assurances s'appuie sur les différentes directions du Groupe, sur chaque établissement du Groupe en France et sur chaque filiale du Groupe à l'étranger afin d'obtenir les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques assurés ou assurables et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, le service assurances négocie avec les acteurs majeurs de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture de ces risques.

2.3.2 PROGRAMMES D'ASSURANCE

Les programmes d'assurance du Groupe sont souscrits auprès d'assureurs de premier rang.

Le Groupe bénéficie de programmes d'assurance internationaux avec des polices Master de Dommages, Responsabilité civile, Responsabilité Civile Atteinte à l'Environnement et Fraude. Ces couvertures d'assurance sont complétées par des polices locales souscrites sur préconisation du Groupe, dans tous les pays où il est obligatoire ou d'usage de le faire.

À cela s'ajoutent les expertises menées avec des cabinets spécialisés pour estimer au mieux la valeur réelle des locaux et contenus exploités. Les sites sont régulièrement visités, en moyenne tous les quatre ans, pour que les valeurs déclarées aux assureurs soient le plus possible en adéquation avec les valeurs réelles des biens immobiliers et leur contenu.

Pour certaines entités locales, des polices spécifiques sont mises en place afin de répondre à des obligations légales locales ou afin d'obtenir une couverture locale nécessaire comme par exemple les assurances automobiles.

La mise en place des polices d'assurance est fondée sur la détermination du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques de responsabilité, de dommages ou autres. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques, par les courtiers et par le Groupe en tant que spécialistes du marché de l'assurance et connaisseurs de l'activité et du risque.

Les programmes d'assurance Groupe ont vocation à garantir les activités en complément et/ou à défaut d'application des polices locales.

Les polices d'assurance souscrites par le Groupe contiennent :

- des exclusions de garantie, qui sont des exclusions d'ordre public, c'est-à-dire qu'elles sont impossibles à supprimer selon le droit des assurances. Ces exclusions sont communes aux contrats d'assurance de toutes les compagnies

d'assurances. Cependant, lorsque c'est légalement possible et lorsqu'il y a une utilité liée au risque concerné, le Groupe rachète certaines exclusions de garantie ; et

- › des plafonds de garantie et des franchises, qui sont dimensionnés et revus à chaque échéance en fonction de l'évolution des risques du Groupe.

Le programme d'assurance « dommages » Groupe garantit en priorité les bâtiments, les biens, les frais supplémentaires et les pertes d'exploitation éventuels du Groupe et notamment des centres de production.

Il bénéficie d'une capacité globale de 130 millions d'euros, par sinistre, avec des niveaux de franchise variables en fonction de la typologie des sites assurés.

Le programme d'assurance de responsabilité civile Groupe couvre l'ensemble des entités du Groupe en garantissant les dommages causés aux tiers dans le cadre de son activité ou du fait des biens/services et produits livrés aux tiers.

Il bénéficie d'une couverture globale de 80 millions d'euros, par sinistre et par an, avec des niveaux de franchise variables en fonction du type de dommage causé aux tiers.

Le programme d'assurance Groupe de responsabilité des dirigeants protège les dirigeants personnes physiques ainsi que la Société, personne morale, dans le cadre des actes de gestion et de direction de la Société.

Un programme flotte automobile pour la France destiné à assurer tous les véhicules pris en propriété et les véhicules légers pris en location longue durée a été mis en place. Chaque entité étrangère dispose de garanties en local.

Plusieurs polices d'assurance transport (Marine Cargo) sont destinées à garantir notamment les marchandises acheminées par route/mer/avion importées par la direction des achats du Groupe ainsi que certaines exportations faites par le Groupe.

2.4 PLAN DE VIGILANCE

2.4.1 OBJET DU PLAN DE VIGILANCE

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le plan de vigilance présenté dans ce chapitre comporte les mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant :

- › des activités de la Société et de celles des sociétés qu'elle contrôle, directement ou indirectement ;
- › des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

En toute transparence, le Groupe a choisi de distinguer ces deux périmètres dans la présentation des différentes mesures⁽¹⁾ de son plan de vigilance que Elis a d'ores et déjà mis en œuvre.

2.4.2 IDENTIFICATION DES RISQUES

Les éléments présentés ci-après constituent la réponse du Groupe à la mesure n° 1 : « Identification des risques destinée à leur analyse et leur hiérarchisation » visés par la loi précitée n° 2017-399 du 27 mars 2017.

Risques résultant des activités de la Société

Le cycle 2015-2018 en matière de gestion des risques et de contrôle interne a été initié par la remise à jour de la cartographie des risques au niveau du Groupe avec le concours de différentes directions, notamment RH, QSE et achats et approvisionnements. Par le biais de groupes de travail, d'autoévaluations des centres de production, d'analyse de criticité et des éléments maîtrisés, les principaux risques RSE ont été hiérarchisés sous les quatre grands volets : stratégique, opérationnel, financier et de conformité. Cette cartographie est revue annuellement avec les principaux propriétaires des risques. Un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au niveau du Groupe permet de prévenir et de suivre les risques identifiés. La prévention des risques est quant à elle pilotée par chaque propriétaire des risques mettant en œuvre les processus adaptés dont les principales mesures sont détaillées ci-après.

Le groupe Elis a formalisé ses engagements dans le cadre du Code éthique autour des valeurs du Groupe : intégrité, responsabilité et exemplarité dans son environnement commercial, respect de chacun de ses collaborateurs,

diminution de son empreinte environnementale et amélioration continue de ses performances.

La déclaration de performance extra-financière est également un vecteur de sensibilisation et un outil de suivi et de contrôle des actions mises en œuvre et des résultats par le biais d'indicateurs de performance.

Risques résultant des activités des sous-traitants ou fournisseurs

Depuis 2006, les standards imposés par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants en matière de loyauté des pratiques, de droits humains, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement sont formalisés dans une charte achats responsables et éthiques. Ce document, central dans les politiques achats du Groupe, est intégré au système documentaire ISO 9001 de la direction des achats et des approvisionnements. Celle-ci accompagne le déploiement de cette charte au niveau de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 (i.e. les fournisseurs avec lesquels Elis a une relation d'affaires directe) et des tisseurs en tant que fournisseurs de rang 2 (Elis imposant le tisseur au confectionneur). Elle assure également un contrôle des fournisseurs grâce à un dispositif de sélection et d'évaluation rigoureux et structuré. Ce suivi permet de couvrir plus de 91 % du chiffre d'affaires stratégique.

Les mesures et dispositifs de contrôle déjà en place décrits ci-dessous sont détaillés dans des paragraphes du chapitre 3 du présent document de référence.

(1) L'article L. 225-102-4.-I. du Code de commerce impose un plan de vigilance en cinq mesures.

2.4.3 AUTRES MESURES DU PLAN DE VIGILANCE

Activités de la Société et de ses filiales	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Mesure n° 2 : « procédures d'évaluation régulière de la situation, au regard de la cartographie des risques »	
<ul style="list-style-type: none"> › Signature du <i>Global Compact</i> et communication annuelle des résultats obtenus en matière de responsabilité sociétale. › Autoévaluation sur le périmètre France des processus notamment RH et sécurité dans le cadre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe. › Baromètre social périodique dans 24 pays. › Quantification et consolidation annuelle des impacts des sites de production (voir les sections 3.3 et 3.5 du chapitre 3 du présent document de référence). › Audits d'efficacité énergétique et d'utilisation des ressources périodiques des sites de production (voir la section 3.3.4 du chapitre 3 du présent document de référence). › Audits environnementaux systématiques lors des acquisitions de sites de blanchisserie (voir la section 3.3.2 du chapitre 3 du présent document de référence). › Identification et évaluation des risques et des <i>process</i> mis en œuvre pour des activités spécifiques d'Elis via la certification du système de management de la qualité ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> › Évaluation amont de tout nouveau fournisseur potentiel au regard des exigences de la charte achats responsables et éthiques (cf. IN53). › Référencement conditionné à une évaluation RSE satisfaisante selon une grille d'analyse normée (cf. PR39). › Cartographie des fournisseurs de rang 1 et des fournisseurs de rang 2. › Détermination des fournisseurs à risque. › Évaluation RSE périodique des fournisseurs au regard des exigences de la charte achats responsables et éthiques. › Audits RSE par un tiers indépendant des fournisseurs en cas d'absence d'évaluation RSE selon un référentiel reconnu.
Mesure n° 3 : « actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves »	
<ul style="list-style-type: none"> › Mise à jour du Code éthique Groupe et diffusion auprès de l'ensemble des collaborateurs. › Programme de conformité anti-corruption Groupe et au sein des principales filiales. › Évaluation et intégration au dispositif de gestion des risques des actions correctives suite aux résultats des baromètres sociaux (voir la section 3.2.1 du chapitre 3 du présent document de référence). › Animation de la politique en matière de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations par des référents diversité et des formations annuelles. › Revue et validation annuelle de la politique QHSE & énergétique et des objectifs chiffrés associés par le Président du directoire. › Revue annuelle du plan d'actions prioritaires de prévention (voir la section 3.2.3 du chapitre 3 du présent document de référence). › Programme de prévention incendie en partenariat avec l'assureur du Groupe. › Formations annuelles aux bonnes pratiques environnementales à tous les nouveaux responsables techniques (voir la section 3.2.1 du chapitre 3 du présent document de référence). › Objectifs annuels de réduction de l'impact sur les ressources (eau, énergie). 	<ul style="list-style-type: none"> › Référencement soumis à une triple validation selon une procédure écrite (demandeur, responsable achats du segment et Directeurs achats) et à la signature systématique et contractuelle de la charte achats responsables et éthiques par tout nouveau fournisseur. › Encadrement strict du recours à la sous-traitance conditionné à un accord écrit du Groupe. › Formation des acheteurs aux principes de la charte et aux procédures d'évaluation fournisseurs. › Implication des fournisseurs dans l'atteinte des objectifs de performance notamment environnementaux.
Mesure n° 4 : « mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans la Société »	
<ul style="list-style-type: none"> › Canaux de signalement constitués par les réseaux d'interlocuteurs RH, Sécurité et Environnement. › En cas d'incident, les directions RH et QSE sont garantes de la définition des actions correctives à mettre en œuvre et de la mise en place de mesures de prévention sur le long terme. › Devoir de vigilance et d'alerte des représentants du personnel auprès de la direction des ressources humaines. › Procédure de réception et de traitement des alertes associée à la mise en place d'un dispositif d'alerte. 	<ul style="list-style-type: none"> › Centralisation et harmonisation des services achats et déploiement d'outils de suivi sur toute la chaîne de valeur. › Pérennisation de la relation fournisseurs par le biais des acheteurs « Corporate » et « Locaux » avec notamment l'animation de leurs communautés de fournisseurs et l'instauration d'un dialogue régulier. › Devoir d'information des fournisseurs de tout incident pouvant avoir un impact sur le service Elis ou les produits livrés.
Mesure n° 5 : « dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité »	
<ul style="list-style-type: none"> › Revue annuelle par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne et les directions concernées des actions mise en œuvre suite aux autoévaluations des sites de production. › Audit interne par la direction de la gestion des risques et de l'audit interne des incontournables « sécurité ». › 40 visites sécurité par an dans le cadre du programme assureur. › Suivi d'indicateurs de pilotage relatifs à la performance et à la conformité environnementale. › Plans d'actions et d'amélioration définis suite aux résultats des audits et visites internes ou externes, ainsi que des baromètres sociaux. › Accompagnement des opérationnels dans leur plan de progrès par les fonctions supports (RH, QSE...). 	<ul style="list-style-type: none"> › Plan d'actions définis suite aux résultats des audits externes selon les non-conformités critiques et majeures identifiées (cf. PR40). › Délais de mise en conformité imposés par la direction. › Réalisation d'audits de suivi systématiques en cas de non-conformité (cf. PR40). › Déréférencement en cas de non-respect des mesures correctives nécessaires. › Bilan économique annuel de l'activité permettant de mesurer le taux de couverture des fournisseurs en matière de RSE (cf. PR40).

2.4.4 ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2018

En 2018, le Groupe a poursuivi les actions décrites ci-dessus dans sa démarche d'amélioration continue et de maîtrise des risques. Du fait de l'intégration de Berendsen, le Groupe a standardisé et mis en œuvre des mesures de vigilance uniformisées dans l'ensemble des pays.

Ainsi, le processus d'évaluation et de maîtrise des risques de nos fournisseurs est à présent mis en œuvre sur l'ensemble de nos fournisseurs.

L'évaluation de l'efficacité des mesures mises en œuvre et notamment les programmes de prévention environnementaux, de santé et de sécurité et de maîtrise des risques industriels, ainsi que les mesures permettant d'assurer un dialogue social constant, est détaillée et explicitée au chapitre 3. Les références aux dispositifs de mesures et de contrôles sont précisées dans chacune des mesures décrites ci-avant.

A woman with her hair pulled back, wearing a dark blue zip-up uniform, is smiling and smoothing a white sheet on a bed. The background is a light green wall with a window. A semi-transparent grey box with a white background is overlaid on the center of the image, containing a quote and the name of the speaker.

“

« Elis est le leader en Europe et en Amérique latine de la location et de l'entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements d'hygiène et de bien-être et joue un rôle de pionnier dans son secteur d'activité. Cette position de leader récompense le travail de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs d'Elis et nous amène également à respecter des engagements pour être une entreprise éthique, responsable et respectueuse de l'environnement »

Xavier Martiré - Président du directoire

”

3

Déclaration de performance extra-financière

3.1	LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE	76	3.4	ACHATS RESPONSABLES	89
3.1.1	Vision	76	3.5	SYNTHÈSE DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES	90
3.1.2	Les engagements du Groupe	76	3.5.1	Synthèse des informations environnementales	90
3.1.3	Politique RSE	76	3.5.2	Synthèse des informations sociales	91
3.1.4	Évaluation des risques extra-financiers	77	3.6	CORRESPONDANCE AVEC LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	91
3.2	RISQUES SOCIAUX	79	3.7	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE	92
3.2.1	Assurer un dialogue constant	79			
3.2.2	Maîtrise de l'absentéisme de courte durée	80			
3.2.3	Santé et sécurité	81			
3.2.4	Acquisition des talents	82			
3.3	RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	83			
3.3.1	Disposer des autorisations environnementales requises pour nos activités	83			
3.3.2	Utilisation durable de la ressource en eau	84			
3.3.3	Maîtrise des rejets d'effluents aqueux	85			
3.3.4	Évolution des coûts liés à la consommation énergétique	86			
3.3.5	Réduction de la consommation en carburant	88			

3.1 LA DÉMARCHE RSE DU GROUPE

3.1.1 VISION

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

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

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

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

3.1.2 LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

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

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

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

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

Ce Code a vocation à constituer le socle sur lequel s'appuie l'ensemble des référentiels internes et des Codes adoptés par

3.1.3 POLITIQUE RSE

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

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

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

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

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

Le modèle d'affaires du Groupe, reflétant la chaîne de valeur des services et produits Elis, est présenté au chapitre 1.6.

le Groupe, dont notamment la charte achats responsables et éthiques, le Code de déontologie boursière ou encore les moyens développés par le Groupe pour lutter contre les risques de corruption.

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

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

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

- ▶ la Déclaration Universelle des droits de l'Homme des Nations unies et la Convention européenne des droits de l'Homme ;
- ▶ la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- ▶ le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations unies.

Les engagements d'Elis en termes de responsabilité sociale et environnementale, visant à une responsabilité à 360°, sont les suivants :

Offrir des produits et services de qualité et responsables

- ▶ Promouvoir et développer notre business model autour de l'économie circulaire.
- ▶ Veiller à ce que nos produits soient fabriqués dans le respect d'autrui tout en préservant l'environnement.
- ▶ Respecter le Code éthique Elis tout au long de notre chaîne de valeur.

Réduire continuellement l'empreinte environnementale de notre activité

- ▶ Promouvoir des choix plus durables intégrant la réduction, la réutilisation ou le recyclage de nos matières premières et produits.
- ▶ Augmenter la valeur de nos produits en améliorant leur éco-conception, leur durée de vie et leur valorisation en fin de vie.
- ▶ Améliorer nos performances sur la consommation de ressources naturelles (eau, énergie, carburant) afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte environnementale directe ou indirecte de nos activités.

Être un vecteur d'épanouissement et de bien-être pour nos collaborateurs

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

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

3

3.1.4 ÉVALUATION DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Méthodologie

Les directions ressources humaines, qualité-sécurité-environnement et achats ont constitué un groupe de travail interne pour décrire et évaluer, à partir du modèle d'affaires du Groupe, les risques RSE qui pourraient affecter les performances du groupe Elis.

Le modèle d'affaires du Groupe est présenté au Chapitre 1, section 1.6.

Les risques identifiés et examinés couvrent les quatre domaines suivants :

- ▶ les conséquences sociales de nos activités ;
- ▶ les conséquences environnementales de nos activités ;
- ▶ les effets de nos activités quant au respect du Droit de l'Homme ;
- ▶ les effets de nos activités quant à la lutte contre la corruption.

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

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

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

- ▶ les impacts des accords collectifs conclus dans le Groupe sur la performance économique ainsi que sur les conditions de travail des salariés ; compte tenu du bon climat social, des accords collectifs équilibrés sont négociés, préservant tant les intérêts du Groupe que des salariés ;
- ▶ les risques liés aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées ; l'entreprise s'engage à promouvoir la diversité et l'égalité des chances sans que les actions mises en œuvre ne soient créatrices de risques pour le Groupe ou la Société.

En outre, les risques de corruption n'ont pas été retenus comme des risques significatifs compte tenu, d'une part, des modalités mises en œuvre pour lutter contre les risques de corruption et de trafic d'influence au sein du Groupe, en particulier au sein des pays de présence du Groupe considérés comme sensibles (voir le paragraphe intitulé « La lutte contre la corruption et le trafic d'influence » à la section 2.2 « Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe » du Document de Référence 2018), et d'autre part, compte tenu de la part limitée que représentent les activités et implantations pouvant être considérées comme sensibles de ce point de vue à l'échelle du Groupe. De la même manière, eu égard aux activités et implantations du Groupe, l'exposition de ce dernier aux risques d'évasion fiscale a été jugé comme faible.

De plus, les aspects sociétaux suivants n'ont pas été considérés comme pouvant générer des risques significatifs n'ayant pas de lien direct avec les activités du Groupe : engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal, d'une alimentation responsable, équitable et durable et de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Les conséquences sur le changement climatique du fait de l'activité du Groupe et l'usage des biens et services ne sont pas de nature à générer des risques significatifs. En effet, les principaux gaz à effet de serre sont liés à l'énergie thermique et électrique et au carburant. Les actions mises en œuvre par le Groupe pour réduire ces émissions sont exposées au travers des risques significatifs correspondants. D'autre part, l'impact du changement climatique sur la disponibilité de la ressource eau est abordé au 3.3.2.

Les engagements sociétaux en faveur du développement durable et de l'économie circulaire ne seront pas développés. En effet, du fait de notre modèle d'affaires reposant sur l'économie de fonctionnalité, notre stratégie consiste à favoriser la durée de vie de nos textiles et la valorisation de nos déchets. D'autre part, Elis est implanté au plus proche de ses clients et s'inscrit dans ses territoires.

Synthèse des risques extra-financiers significatifs et des indicateurs clés de performance

Social	Environnement	Achats Responsables
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relations sociales Nombre de pays qui ont réalisé un baromètre social en 2018 et nombre de salariés concernés. % des salariés concernés travaillant dans des centres ou des pays qui ont connu des résultats stables ou en progression (quand la comparaison est possible) ▶ Santé et Sécurité au travail Taux de fréquence ▶ Absentéisme Pourcentage de salariés présents sur l'année n'ayant eu aucun jour d'absence sur l'année Nombre de jours d'absence rémunérés ou non pour les absences inférieures à 7 jours Pourcentage des absences de courte durée (< 7 jours) sur le total des absences ▶ Recrutement des collaborateurs clés Taux d'embauche des permanents (Nombre d'embauches de permanents/ Effectif permanent au 31/12) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autorisations environnementales permettant la conduite de nos activités Nombre de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux ▶ Disponibilité et gestion durable de la ressource en eau Ratio d'eau consommée en litre par kg de linge livré ▶ Maîtrise des rejets d'effluents aqueux Pourcentage d'eaux usées traitées avant rejet au milieu naturel ▶ Évolution des coûts liés à la consommation énergétique Montant dépensé en énergie (en millions d'euros) Ratio d'énergie thermique consommée (hors carburant véhicules) en kWh par kg de linge livré ▶ Disponibilité de la ressource en énergie fossile pour les véhicules de livraison Ratio de carburant consommé en litre par Euro de chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pratiques non éthiques de la part de nos fournisseurs dans la conduite de leurs activités Pourcentage du montant des achats directs couverts par une évaluation RSE

Elis met donc en place les politiques adéquates, avec les indicateurs adaptés, afin de prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques.

Pour chaque indicateur, le périmètre couvert est précisé afin de calculer le taux de couverture.

Par convention :

- ▶ le taux de couverture pour les indicateurs sociaux est calculé sur la base des effectifs (somme des effectifs des entités contributrices/somme totale des effectifs consolidés) ;
- ▶ le taux de couverture pour les indicateurs environnementaux est calculé sur la base du chiffre d'affaires.

Périmètre du reporting

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) porte sur la totalité de l'activité d'Elis, soit l'ensemble de ses filiales dans tous les pays d'implantation.

- ▶ Il n'y a eu aucune cession en 2018.
- ▶ Les acquisitions des entités juridiques réalisées au cours de l'année 2018 (BW Textilservice GmbH en Allemagne, Blanchisserie Basse Meuse en Belgique, Ardenne & Meuse Logistic SA en Belgique, Wäscherei Waiz GmbH en Allemagne, Lavanderias Triton S.L. en Espagne) ne sont pas prises en compte dans le reporting portant sur l'année 2018. Elles seront intégrées dans le reporting 2019 ou au plus tard dans le reporting 2020 (afin de mettre en place et fiabiliser le reporting).
- ▶ Le cas échéant, les entités nouvellement intégrées dans le périmètre du reporting (entités acquises antérieurement à 2017 et non intégrées dans le reporting de 2017, entités acquises en 2017).

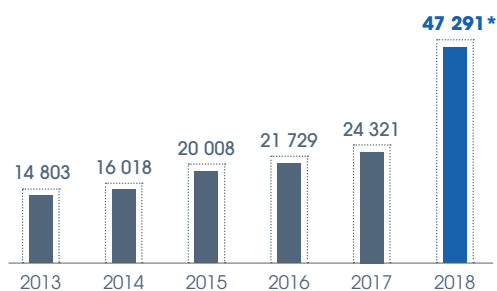
3.2 RISQUES SOCIAUX

3.2.1 ASSURER UN DIALOGUE CONSTANT

Enjeux

Entreprise à l'écoute de ses salariés, Elis met tout en œuvre pour qu'existe au quotidien une grande proximité entre le management et les équipes de terrain. Parce que ses collaborateurs sont les garants de la qualité de son service, la confiance que le Groupe instaure chaque jour dans ces relations est essentielle.

➤ NOMBRE DE SALARIÉS



* Périmètre RSE.

Politique

Chaque jour, sur chaque site, les salariés Elis créent de la valeur. Celle-ci est le fruit d'une relation de proximité entre l'entreprise et ses salariés, établie sur les bases d'une vision et d'une ambition partagées depuis les origines de Elis, qui permettent naturellement de viser et de contribuer à la performance.

Actions

Déploiement de nos valeurs

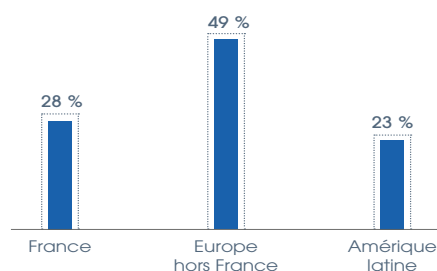


Les valeurs historiques d'Elis, partie intégrante de notre politique sociale :

- respect d'autrui : accepter les différences de chacun, reconnaître l'engagement de tous, valoriser chaque contribution ;
- intégrité : rester fidèle à nos valeurs, respecter nos engagements, être honnête ;
- responsabilité : être à l'écoute de nos clients et de nos collaborateurs, œuvrer pour la protection de l'environnement et être impliqué au niveau local, être responsable de la qualité de notre service ;
- exemplarité : servir d'exemple à tous, en interne et à l'externe, incarner les valeurs de l'entreprise dans tout ce que l'on fait, rester humble.

ont été déployées dans l'ensemble des pays anciennement Berendsen et ont fait l'objet d'une nouvelle campagne de communication.

➤ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'FFECTIF TOTAL (PERMANENT ET NON PERMANENT) AU 31 DÉCEMBRE 2018



Représentation du personnel

Dans le cadre de la réglementation sociale propre à chacun des pays, des instances sont mises en place.

Ainsi, en France, en 2018 et 2019, les nouvelles instances représentatives du personnel créées par l'ordonnance du 22 septembre 2017 sont progressivement mises en place dans les différents sites.

En 2018, la première réunion du comité d'entreprise européen s'est tenue, regroupant des représentants de l'ensemble des centres Elis situés dans l'Union européenne.

Le Baromètre social

L'engagement de chacune et chacun est essentiel à la réussite du Groupe. Il est mesuré périodiquement au travers d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs, de façon individuelle et anonyme.

Ce baromètre social qui est un marqueur essentiel de la politique ressources humaines d'Elis, existe également dans les pays anciennement Berendsen. Il illustre l'importance accordée au climat social et à l'environnement de travail à tous les niveaux.

Les collaborateurs peuvent ainsi se prononcer sur des thèmes variés tels que les conditions de travail, la formation, l'évolution, les horaires ou la sécurité, via des questionnaires individuels et anonymes. Très attendus, les résultats de chaque baromètre social permettent de déterminer les axes d'amélioration propres à chaque centre.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

24 pays + deux sites au Brésil réalisent périodiquement un baromètre social.

En 2018 : 9 881 salariés dans 10 pays ont été concernés par un baromètre social.

Dans les centres ou pays où une comparaison avec un baromètre précédent est possible, les résultats sont stables ou en progression pour 87 % des salariés concernés.

3.2.2 MAÎTRISE DE L'ABSENTÉISME DE COURTE DURÉE

Enjeux

L'absentéisme est une réalité qui nous concerne.

Dans notre activité, ce sont les absences imprévues, de courte durée qui nous pénalisent le plus. Les conséquences ainsi générées sont diverses :

- la productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir : retards de production, problèmes de qualité, mauvais services aux clients ;
- il oblige à réorganiser les équipes de travail et à remplacer au pied levé les absences ;
- il contraint à répartir autrement la charge de travail, à solliciter les autres collaborateurs pour pallier les absences et assurer un effort supplémentaire ;
- il représente un coût pour l'entreprise : coût de la gestion administrative, du remplacement et peut avoir des impacts financiers indirects liés aux répercussions sur la qualité des services aux clients (mécontentement à gérer, pérennité des contrats...).

Politique

Même si toute absence revêt un caractère particulier et que l'employeur ne peut interroger les collaborateurs sur les causes médicales qui ont conduit à une absence, des démarches collectives sont mises en œuvre pour prévenir ces absences et limiter leurs conséquences sur notre activité.

Actions

Les mesures préventives

Des mesures sont mises en œuvre par les Centres en fonction des problématiques qui leur sont propres :

- des vaccinations contre la grippe sont proposées chaque année dans certains centres ;
- certains centres récompensent les salariés qui n'ont pas d'absence ou un très faible taux d'absence ;
- afin essentiellement de prévenir les troubles musculo-squelettiques, les entités françaises ont mis en œuvre depuis 2012 le programme Gest'Elis (voir ci-après) qui sera déployé dans les différents centres Elis hors de France ;
- des formations Gestes et Postures spécifiques aux métiers sont également déployées auprès des collaborateurs de production et de distribution commerciale.

L'entretien de retour

Le management peut, au retour des salariés après une absence de courte ou de longue durée, organiser un entretien informel. L'entretien de retour permet à l'entreprise de montrer à ses collaborateurs l'intérêt qu'elle leur porte mais aussi l'importance de toute absence pour l'entreprise. Cette mesure respecte l'obligation de secret médical. L'entretien permet de donner des nouvelles de l'activité et du Centre au collaborateur et d'apprécier son ressenti sur son travail et sa qualité de vie au travail. Des mesures adaptées pourront être prises à la suite de ces entretiens.

La polyvalence

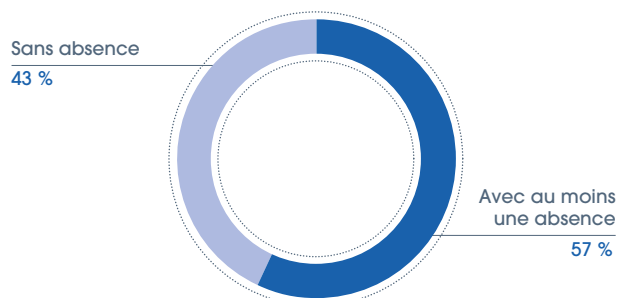
L'entreprise développe la polyvalence de ses collaborateurs afin qu'ils puissent occuper différents postes dans les ateliers de production et ainsi remplacer des collaborateurs absents, les postes les plus simples pouvant être occupés par des salariés en contrat à durée déterminée.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Nombre de jours d'absence inférieure à 7 jours (rémunérés ou non) : 84 820.

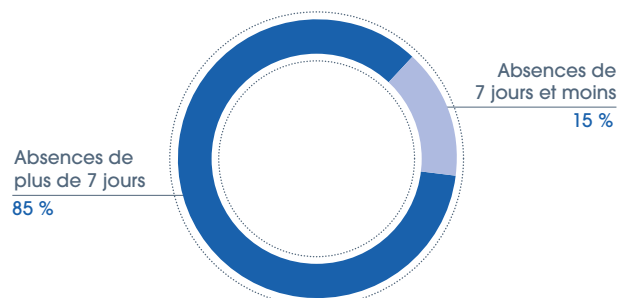
En 2018, le taux de couverture est de 62 %.

➤ NOMBRE DE SALARIÉS N'AYANT EU AUCUNE ABSENCE



En 2018, le taux de couverture est de 66 %.

➤ RÉPARTITION DES ABSENCES



En 2018, le taux de couverture est de 62 %.

3.2.3 SANTÉ ET SÉCURITÉ

Enjeux

Le groupe Elis place la Sécurité et la Santé de ses collaborateurs et de tous les intervenants sur ses sites au cœur de ses préoccupations et veille à leur proposer un environnement de travail sain et sûr en prévenant la survenance des accidents au travail, des blessures et maladies professionnelles. Fort de son développement vers de nouveaux territoires et marchés, le groupe Elis a l'ambition de devenir une référence en termes de Santé et Sécurité.

Politique

La Politique Santé et Sécurité du groupe Elis vise à tendre vers le zéro accident en améliorant la sécurité au travail par la réduction des risques et la prévention des accidents, mettant en œuvre les standards sécurité Groupe sur l'ensemble des pays et des activités en impliquant l'ensemble de ses collaborateurs.

Le groupe Elis est donc engagé dans une démarche d'amélioration continue de réduction des situations à risques qui repose sur les priorités suivantes : renforcement de la culture sécurité du Groupe par l'animation et la sensibilisation, la prévention du risque incendie, la prévention du risque de manutention et l'amélioration ergonomique des postes, la prévention des risques spécifiques à ses activités.

Actions mises en œuvre

Dans le cadre de l'intégration du périmètre Berendsen, Elis a renforcé ses équipes Corporate dédiées à la sécurité et a défini la nouvelle organisation en termes de qualité, sécurité et environnement. Les équipes Cluster/Pays QSE au sein de chaque zone opérationnelle, en coordination avec la direction QSE Groupe, contribuent à l'amélioration et au renforcement des standards sécurité du Groupe. Elles supportent les pays et sites dans leur déploiement opérationnel et dans le suivi de leur application.

Les actions mises en œuvre en 2018, avec le support du réseau QSE, ont principalement consisté à :

- ▶ l'uniformisation du reporting d'incidents et accidents et des indicateurs sécurité dans toutes les opérations ;

- ▶ le renforcement de la culture sécurité par la formation et par la mise à disposition des supports permettant d'animer la sécurité ;
- ▶ le partage de retour d'expérience et le partage de bonnes pratiques ;
- ▶ la mise en œuvre d'un programme de prévention incendie renforcé et la poursuite de la stratégie de protection incendie ;
- ▶ l'intégration des principes d'ergonomie et les principes de sécurité dans tous les nouveaux équipements de travail et nouvelles lignes de production avec les principaux fournisseurs ;
- ▶ la poursuite de la mise en œuvre du programme Gest'Elis, comprenant des solutions d'aménagement pour améliorer le poste de travail et son organisation, l'équipement et les outils utilisés ; des fiches décrivant le geste juste et mettant en évidence des « savoir-faire de prudence » sont établies pour les postes concernés ;
- ▶ la tenue de comités sécurité au sein des sites.

Les équipes Cluster/Pays QSE ont accompagné les plans de progrès de leur périmètre :

- ▶ ainsi, au Brésil, les opérations brésiliennes ont réalisé de nombreuses animations et formations sécurité lors de la semaine dédiée à la Sécurité autour de leurs *regras de ouro*. De plus, un indice sécurité des usines a été déployé s'appuyant sur des auto-évaluations autour des axes de prévention prioritaires : ce dernier est revu mensuellement par le comité de direction du pays ;
- ▶ après la France, le Portugal et la Suisse en 2016 et 2017, les collaborateurs espagnols ont chassé les risques lors de la journée mondiale dédiée à la santé et la sécurité ;
- ▶ plus de 100 personnes en France ont été formées à la réalisation des analyses de risque et des plans de prévention pour l'ensemble des prestations Pest control réalisées chez les clients ;
- ▶ aux Royaume-Uni et dans de nombreux pays des Nordics, la prévention des risques professionnels est renforcée par la mise en œuvre de tableaux de bord valorisant l'identification des situations à risques sur les sites.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Avec le support de la direction des ressources humaines du Groupe et des différents pays, le reporting des indicateurs sécurité, taux de fréquence (Tf) et taux de gravité (Tg), ont été progressivement mis en œuvre dans tous les pays d'Elis, notamment dans les pays qui faisaient partie de l'ancien périmètre Berendsen.

(effectif permanent et non permanent)	2018
Accidents mortels	0
Accidents avec arrêt	1 658
Taux de fréquence ^(a)	19,15
Taux de gravité ^(b)	0,71

(a) Taux de fréquence = nombre d'accidents ayant occasionné un arrêt, hors accident de trajet sur l'année/total d'heures théoriques travaillées × 1 000 000.

(b) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt de travail calendaires dus aux accidents du travail avec arrêt strictement supérieur à 1 jour, hors accident de trajet/total d'heures théoriques travaillées × 1 000.

En 2018, le taux de couverture est de 100 %.

3.2.4 ACQUISITION DES TALENTS

Enjeux

La stratégie de développement du Groupe passe notamment par sa capacité à recruter et fidéliser des collaborateurs méritants et performants.

Certains profils peuvent s'avérer plus difficiles à recruter en raison d'un marché du travail non adapté à nos besoins ou du défi à relever sur la marque Employeur.

Il peut en résulter des difficultés à exécuter certains services ou des impacts sur la qualité de nos services, voire des non-conformités.

Politique

L'entreprise doit renforcer son attractivité et parvenir à mieux se faire connaître pour inciter des femmes et des hommes à nous rejoindre.

Les équipes communication et ressources humaines ont travaillé ensemble au développement d'une nouvelle stratégie de communication sur les réseaux sociaux, dont l'objectif est, d'une part, de faire connaître les métiers du Groupe et d'accroître le vivier de candidats, d'autre part, de fédérer les salariés et renforcer la cohésion interne.

Actions

Partenariats ciblés

Des partenariats ciblés avec des Universités ou des Écoles sont mis en œuvre dans les pays qui connaissent des difficultés de recrutement, l'objectif étant d'attirer des stagiaires ou des apprentis. Des visites de centres ou la participation à des journées portes ouvertes dans les Écoles ou Universités sont organisées afin de faire connaître le Groupe et nos métiers.

Ainsi, par exemple, nous avons noué un partenariat très suivi avec l'ICAM, école d'ingénieurs, qui dispose de plusieurs établissements en France, ou développé des relations avec les universités portugaises de l'Algarve, de Minho, de Lisboa et de Porto.

Partenariat avec l'AFORP

En France, en région parisienne, Elis est confronté depuis plusieurs années à la difficulté de recruter des techniciens de maintenance adaptés à notre environnement industriel. Elis s'est rapproché de l'AFORP, école de formation aux métiers techniques pour les jeunes ou des adultes dans le cadre de la formation continue : un programme de formation dédié à Elis a été élaboré conjointement par des formateurs de l'AFORP et des managers Elis. La formation alternant des modules théoriques à l'École et pratiques sur des sites Elis, est une formation qualifiante répondant complètement à nos besoins.

D'autres partenariats similaires sont actuellement initiés en région parisienne afin de couvrir nos métiers pénuriques.

Déploiement de la marque employeur

Afin de parvenir à mieux se faire connaître et à recruter ces talents, Elis se doit d'être plus visible, tant vis-à-vis des étudiants que de professionnels plus expérimentés. Cet objectif passe notamment par une présence sur les réseaux sociaux, qui permet à la fois de développer la marque employeur et de communiquer sur les opportunités d'emplois.

En résonance avec la création d'une marque internationale forte pour le Groupe, Elis poursuit le déploiement de la marque employeur et de nouveaux outils de communication pour le recrutement vont être mis à disposition de l'ensemble des pays.

Démarches à l'égard des jeunes

► *Management Trainee program* : chaque *Management Trainee*, après une période d'intégration d'un mois, réalise, sur une période de 2 ans, quatre projets d'une durée chacun de 6 mois, dont deux internationaux. Les 1^{er} et dernier sont réalisés dans le pays d'origine afin de les aider à se créer un réseau et les préparer à leur prise de poste. Les *Management Trainee*, pendant toute la durée du programme, interagissent avec des collaborateurs de différents métiers et directions opérationnelles.

Ce programme a été étendu à l'ensemble des pays du Groupe, créant ainsi des opportunités plus attractives pour les potentiels jeunes managers. Par nos métiers et nos implantations, nous sommes en mesure de leur offrir de multiples opportunités.

► Programme d'échanges internationaux : des jeunes sont recrutés et formés sur les métiers phares du Groupe (dans les filières production et commercial), puis envoyés pendant 12 à 24 mois dans un autre pays afin, de parfaire leur formation, d'y partager les bonnes pratiques et de renforcer la culture du Groupe. Les premiers programmes d'échanges ont débuté en 2013 et ont concerné des jeunes espagnols qui sont venus en France. Des échanges ont ensuite été organisés entre le Brésil et le Portugal. Des échanges similaires vont être organisés avec le Royaume-Uni et l'Allemagne dans les prochains mois et seront ensuite étendus sur d'autres géographies.

Parcours d'intégration

Afin de favoriser l'intégration des collaborateurs recrutés, des **parcours d'intégration** sont organisés pour chaque nouvel embauché. Ces parcours sont élaborés dans chaque pays selon les fonctions occupées. Un nouveau kit d'intégration est actuellement déployé dans l'ensemble des pays du Groupe : ce kit comprend les informations à partager avec les nouveaux collaborateurs, ainsi que différents outils adaptables à chaque situation.

Elis talent month

Lancement d'un nouvel événement : le mois de mars de chaque année sera ainsi dédié à améliorer la notoriété d'Elis en tant qu'employeur, de manière à étendre notre réserve de talents et nous présenter au monde comme une entreprise internationale.

Promotions

Elis reconnaît et développe les compétences de tous pour favoriser les mobilités et accompagner les parcours professionnels.

Certains postes vacants sont pourvus dans le cadre de promotion interne : 1 239 en 2018.

31 % des nouveaux managers sont issus de promotions internes.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

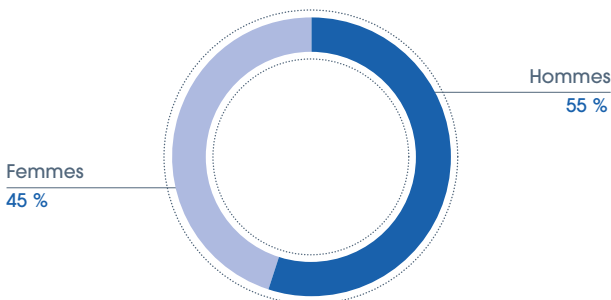
9 114 embauches effectif permanent dont 565 managers.

En 2018, le taux de couverture est de 98 %.

Taux d'embauche des permanents (Nombre d'embauches de permanents/Effectif permanent au 31/12) : 22 %.

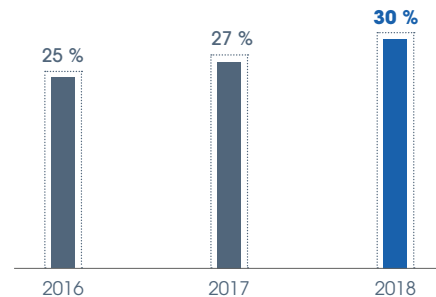
En 2018, le taux de couverture est de 98 %.

› RÉPARTITION DES EMBAUCHES FEMMES/HOMMES



En 2018, le taux de couverture est de 93 %.

› PART DES EMBAUCHES FEMMES MANAGERS



En 2018, le taux de couverture est de 93 %.

3.3 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

3.3.1 DISPOSER DES AUTORISATIONS ENVIRONNEMENTALES REQUISES POUR NOS ACTIVITÉS

Enjeux

Les opérations d'exploitation de blanchisseries industrielles sont particulièrement réglementées dans le domaine de l'environnement. Dans la plupart des pays où Elis exerce ses activités, l'exploitation de blanchisserie industrielle requiert plusieurs permis distincts pour l'exploitation industrielle, le stockage de produits chimiques, le prélèvement des ressources en eau dans le milieu naturel, le rejet des effluents aqueux industriels.

À titre d'exemple, en France, l'activité de chaque site de production français lavant plus de cinq tonnes de linge par jour, est régie par un arrêté préfectoral d'autorisation d'exploiter ou d'enregistrement, au titre de la réglementation des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), fixant entre autres les valeurs limites pour le prélèvement en eau, les rejets dans l'eau, les émissions atmosphériques ou encore la gestion des déchets.

Politique

Elis veille au respect des exigences légales quel que soit le pays où le Groupe opère et à ce que les blanchisseries industrielles mettent en œuvre toutes les dispositions pour détenir les autorisations et permis requis pour leur activité, tout au long de leur cycle d'exploitation.

Actions mises en œuvre

Organisation en matière d'environnement

La Directrice qualité, sécurité et environnement (QSE) du Groupe, rattachée au Directeur industriel et achats du Groupe, membre du comité exécutif, est en charge de la définition de la politique environnementale du Groupe et de la prévention des risques environnementaux. Elle est assistée par une équipe d'ingénieurs environnement dans le pilotage de la conformité réglementaire.

Dans les divers pays où Elis exerce ses activités, les équipes fonctionnelles QSE ou parfois spécifiquement dédiées à l'environnement, en support des directions des opérations, accompagnent les sites dans l'obtention, la modification ou le renouvellement des permis auprès des autorités compétentes. Ces équipes sont également chargées d'assister les sites dans le management des indicateurs environnementaux et le respect des bonnes pratiques environnementales.

Le déploiement opérationnel au niveau de chaque centre de production est assuré par un réseau de correspondants, qui sont les responsables techniques en usine, formés aux bonnes pratiques environnementales.

Conformité environnementale

Un état de pilotage des permis environnementaux de chaque site est mis en œuvre depuis 2018 dans l'ensemble des pays du Groupe. Lors de chaque acquisition, Elis effectue des *due diligence* environnement et vérifie systématiquement la conformité aux exigences réglementaires locales et que l'exploitant dispose des permis nécessaires.

De plus, afin d'accompagner son management environnemental et le valoriser auprès des parties prenantes, 128 sites Elis sont certifiés ISO14001, notamment en Allemagne (24), en Suède (24), Danemark (18), Espagne (19), Norvège (9), Pays-Bas (9), Pologne (7).

Investissements de mise en conformité et provisions environnementales

Elis investit annuellement dans la mise en conformité et l'amélioration de sa performance environnementale. Les montants investis sont notamment consacrés à l'amélioration des prétraitements sur site des rejets aqueux, au suivi des plans d'actions suite aux inspections des autorités compétentes en

charge de l'environnement, et à la réhabilitation des sites ayant cessé leur activité.

De plus, Elis évalue régulièrement ses provisions environnementales notamment lors de nouvelles acquisitions.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Nombre de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux : 100 %.

En 2018, le taux de couverture est de 100 %.

MONTANTS ET MOYENS CONSACRÉS À LA MISE EN CONFORMITÉ ET À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

(en millions d'euros)

	2018
Dépenses engagées au titre de la mise en conformité	5,4
Provisions et garanties environnementales	69,4
Indemnités versées pour litiges environnementaux	0,0

Le taux de couverture est de 100 % en 2018.

3.3.2 UTILISATION DURABLE DE LA RESSOURCE EN EAU

Enjeux

À la différence des modes de consommations classiques, la location-entretien, faisant partie intégrante de l'économie de fonctionnalité, permet aux clients du Groupe de bénéficier des services Elis sans avoir à acquérir les produits (vêtements professionnels...). Simplifiant la vie de ses clients, ce modèle permet aussi de réduire la pression sur les ressources naturelles et l'environnement. En effet, cette démarche favorise aussi l'allongement de la durée de vie de produits pour en maximiser l'usage, encourageant donc naturellement leur réparation, réutilisation et recyclage.

Dès 2008, le groupe Elis a participé au chantier 31 du Grenelle de l'Environnement relatif à l'économie de fonctionnalité démontrant les bénéfices de ce modèle sur son service de vêtements professionnels. L'analyse cycle de vie de ce service a été actualisée en 2015. Ainsi, grâce à l'optimisation des procédés, **la location-entretien de vêtements professionnels par Elis permet de réduire environ de moitié les consommations d'eau**, par rapport à une solution d'achats de vêtements avec un entretien internalisé.

L'adduction en eau est essentielle à l'exploitation de blanchisserie industrielle, notamment en raison de l'activité de lavage de linge. Les centres de production du Groupe s'approvisionnent en eau principalement, soit par prélèvement d'eau souterraine au moyen de forages, soit via le réseau public d'eau potable.

Politique

Conformément à sa politique Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement, les engagements en matière d'environnement d'Elis visent, notamment, à promouvoir son business model autour de l'économie circulaire et améliorer ses performances sur la consommation de ressources naturelles.

Grâce à sa démarche volontariste d'investissements industriels et au déploiement et l'animation des bonnes pratiques en matière d'économie d'eau, le groupe Elis a réduit de 2 à 5 % par an de ses consommations d'eau par kilo de linge livré, et ce depuis 2008.

Elis en France a ainsi atteint dès décembre 2016 l'objectif 2020 de réduction de sa consommation en eau fixé à - 25 %.



Eau

30,7 %

d'économie par kg de linge lavé depuis 2010
PÉRIMÈTRE : FRANCE

Actions mises en œuvre

Réduction de la consommation d'eau

Les optimisations menées depuis plusieurs années reposent sur :

- la généralisation de l'usage des tunnels de lavage : équipés de compartiments distincts, ils permettent au linge de suivre les différentes étapes du traitement en transitant d'un compartiment à l'autre ;
- un suivi régulier des compteurs en eau des usines permettant de prévenir toute perte ;
- la réalisation de 44 audits eau et énergie ;
- l'optimisation des équipements de lavage (réglage et finesse du monitoring des circulations d'eau) et des programmes de lavage associés ;
- la mise en place de recyclage entre équipements de lavage ;

- la mise en place de recyclage des eaux usées en sortie d'usine pour réalimenter partiellement en eau neuve le *process* ;
- la modernisation du parc d'équipements de lavage, dès que possible ;
- le choix et la maîtrise des produits lessiviels utilisés pour le *process* industriel (celle-ci influençant la consommation d'eau) ;
- le remplacement progressif des lessives en poudre, au profit de lessives liquides, plus simples à rincer et donc plus économes en eau neuve.

Adéquation des besoins en eau aux ressources locales

Dans le cadre de l'implantation de ses nouvelles unités de production, Elis réalise une étude hydrogéologique afin de déterminer si l'approvisionnement en eau peut être réalisé en eau de forage ou avec d'autres sources d'approvisionnement (eau recyclée, eau de ville, etc.), et consulte les autorités compétentes pour la faisabilité technique et réglementaire de son alimentation en eau de *process*.

En cas de projet d'extension ou de croissance de son activité, Elis vérifie que la capacité de son approvisionnement est suffisante et met en œuvre les mesures pour s'adapter aux contraintes locales.

Avant chaque nouvelle acquisition, Elis effectue des audits environnementaux et vérifie systématiquement que l'exploitant dispose des ressources nécessaires.

Le Groupe se conforme également aux mesures exceptionnelles pouvant être déterminées par les autorités en cas de sécheresse : ces dernières sont conjointes à la réduction continue de la consommation d'eau.

Changement climatique

Les actions mises en œuvre par Elis pour réduire la consommation d'eau contribuent à réduire les conséquences éventuelles des épisodes de sécheresse.

Les risques liés au changement climatique concernent également la modification éventuelle des plans de prévention du risque inondation. Elis intègre les mesures constructives adéquates lors de la construction de ses nouveaux bâtiments.

3.3.3 MAÎTRISE DES REJETS D'EFFLUENTS AQUEUX

Enjeux

Les eaux usées des blanchisseries étant de même nature que les effluents domestiques, les blanchisseries du groupe Elis sont en grande majorité raccordées aux réseaux de collecte municipaux en France et en Europe. L'intégralité des eaux industrielles rejetées dans les réseaux municipaux collectifs est prétraitée ou traitée sur site avant rejet, puis est traitée par une station d'épuration collective. La pérennité de ces raccordements ou de la possibilité de se rejeter au milieu naturel en traitant les eaux usées est essentielle au développement de son activité tout en limitant l'impact sur le milieu naturel.

Dans de nombreux pays d'Europe, les rejets d'effluents aqueux sont par ailleurs encadrés par la délivrance d'autorisations par les collectivités (convention ou arrêté de déversement) fixant les conditions de rejet dans les réseaux collectifs, avant le traitement en station d'épuration. Ces prescriptions sont par ailleurs reprises dans les permis environnementaux pour le rejet en station collective ou en milieu naturel quand ils sont requis par les réglementations locales.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

En 2018, 130 usines, intégrées suite à l'acquisition de Berendsen, dans les pays d'Elis Nord, ont fait évoluer leurs indicateurs afin de piloter leur consommation et performance en eau de manière uniformisée dans l'ensemble des opérations du Groupe.

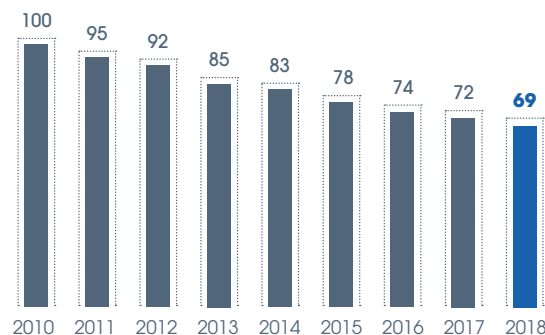
Ratio d'eau consommée en litre par kg de linge livré : 9,6.

En 2018, le taux de couverture est de 98 %.

Utilisation annuelle de l'eau pour l'activité du Groupe : consommation d'eau (en millions de m³) : 16,3.

En 2018, le taux de couverture est de 98 %.

➤ CONSOMMATION D'EAU - L/KG - FRANCE



Politique

Le groupe Elis veille à disposer des permis de déversement des eaux usées relatifs à ses activités, et à maîtriser ses effluents en conformité avec les exigences réglementaires locales. Le groupe Elis est engagé dans une démarche de réduction de consommation en eau depuis de nombreuses années et, en conséquence, de réduction du volume rejeté d'effluents industriels : un mètre cube d'eau non consommé préserve d'un mètre cube rejeté.

De plus, grâce à une autosurveillance des effluents sur la majorité des sites par des campagnes d'analyses régulières, le groupe Elis a acquis une connaissance approfondie de la qualité de ses eaux usées et travaille pour améliorer leurs caractéristiques. En fonction des conditions locales, les usines Elis sont le cas échéant équipées de station de traitement et de prétraitement afin de garantir la constance des rejets et leur qualité.

Les blanchisseries Elis sont en contact régulier avec les services publics d'assainissement. En cas d'évolution de la qualité ou de la quantité des rejets d'un site, Elis étudie les éventuelles mesures à mettre en œuvre avec les services compétents des collectivités. Le groupe Elis investit le cas échéant dans ses procédés en fonction des capacités de traitement disponibles auprès des Collectivités, et de la réglementation locale de chaque pays.

Actions mises en œuvre

Les principales actions réalisées en 2018 pour prévenir les risques de pollution dans l'eau sont les suivantes :

- réalisation d'autosurveillance sur les eaux usées industrielles selon les prescriptions des arrêtés de déversement des eaux usées industrielles ou des réglementations en vigueur ;
- poursuite des plans de progrès de réduction des consommations en eau et de ce fait du volume d'eau rejeté ;
- en Suède, un programme d'investissements pour améliorer le traitement des eaux usées est en cours de déploiement. Deux nouvelles installations de traitement des eaux usées sur site ont été installées permettant ainsi de diminuer significativement les rejets en métaux dans les rejets ;
- en Belgique : réalisation d'une étude pour limiter l'éco-toxicité des rejets d'eau ;
- au Brésil : mise en place d'installations de traitement d'eau avant rejet au milieu naturel sur sept sites ;

- au Danemark : conduite d'un projet avec une université pour étudier les microplastiques dans les eaux usées ;
- en France : mise en œuvre de l'autosurveillance requise par le nouvel arrêté ministériel relative aux blanchisseries intégrant les micropolluants pertinents ; mise en service d'une station de traitement biologique des eaux usées afin de réduire ses flux sur une usine dans le Sud-Ouest.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Pourcentage d'eaux usées traitées avant rejet au milieu naturel : 99,9 %.

En 2018, le taux de couverture est de 100 %.

3.3.4 ÉVOLUTION DES COÛTS LIÉS À LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE

Enjeux

Soucieux de limiter son empreinte environnementale, par la réduction notamment de ses émissions de gaz à effet de serre et une meilleure utilisation des ressources naturelles, la politique énergétique du Groupe a déjà permis d'améliorer continuellement la performance en énergie thermique du Groupe sur ces 10 dernières années sur le périmètre européen. Fort de cette expérience, le Groupe affiche à travers cette démarche sa volonté de renforcer sa position de leader, et implique tous les acteurs (depuis la conception aux achats d'équipements, jusqu'à l'exploitation quotidienne de nos usines) dans la recherche permanente de l'optimal énergétique. Cette démarche initiée s'inscrit pleinement dans la dynamique d'excellence opérationnelle du groupe Elis.

L'évolution des prix des énergies thermiques et de l'électricité nécessaires à l'exploitation des installations de blanchisserie et des centres de production du Groupe, fluctue, parfois de manière significative, en fonction d'événements tels que l'évolution de l'offre et la demande, l'évolution des taxes liées à l'énergie ou encore les événements politiques dans les pays producteurs. Ainsi le Groupe porte une attention particulière à sa facture énergétique et les tendances à intervenir.

Politique

Conformément à sa politique Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement, les engagements d'Elis en matière d'environnement visent à améliorer ses performances sur la consommation de ressources naturelles, notamment sur le plan énergétique, et à diminuer son empreinte environnementale. Cette dynamique a pour objectif de veiller à la maîtrise de la consommation et de la facture y afférant.

Le Groupe dispose d'une direction des achats centralisée complétée d'acheteurs locaux dans les pays les plus importants où il opère. Le Groupe a mis en œuvre les processus adéquats pour assurer notamment une coordination par l'organisation centrale sur l'Europe. La direction des achats effectue une veille active sur l'évolution des coûts de l'énergie et contractualise avec des fournisseurs privilégiés afin d'anticiper les évolutions à intervenir et de sécuriser la facture énergétique.

La politique de réduction de la consommation énergétique, qui s'inscrit pleinement dans la dynamique d'excellence opérationnelle du Groupe, détermine le programme suivant :

- améliorer continuellement la performance énergétique des process, des bâtiments et du parc de véhicules, en intégrant des critères d'efficacité énergétique dès la conception des installations, en encourageant l'achat d'équipements et de services économes en énergie, ainsi que le déploiement de bonnes pratiques visant un usage énergétique efficace et rationnel des installations existantes ;
- analyser les postes de consommations énergétiques significatifs (gaz, fioul, électricité et carburant) ;
- suivre l'amélioration de la performance énergétique par des indicateurs appropriés et les communiquer à tous les niveaux pertinents de l'organisation, pour aider à l'atteinte des objectifs et des cibles fixés ;
- adapter les usages et les consommations énergétiques et maintenir les équipements et bâtiments, afin qu'ils soient toujours conformes aux exigences légales et autres exigences pertinentes ;
- impliquer l'ensemble des collaborateurs ainsi que les partenaires externes, afin que chacun soit conscient de son rôle et de sa responsabilité sur la performance énergétique globale du Groupe.



Énergie

25,8 %

d'économie par kg
de linge lavé depuis 2010

PÉRIMÈTRE : FRANCE

Fort de cette dynamique, Elis a renforcé sa démarche par la certification ISO 50001 relative au système de management de l'énergie, impliquant en 2018, 77 sites en Europe : 54 sites en France (par SGS certification) et 21 sites en Allemagne sont certifiés.

En Norvège, trois sites ont obtenu l'Ecolabel suédois SVANEN pour les services textiles, référentiel qui fixe notamment des valeurs limites exigeantes en matière de consommation d'énergie. Au Danemark, 17 usines sont certifiées selon l'Eco-Label Nordic.

Par ailleurs, à date, le pôle France a déjà amélioré sa performance de 25,8 % depuis 2010, dépassant ainsi l'objectif fixé à - 25 % à 2020 avec plus de 2 ans d'avance. Elis France a donc mis à jour son objectif d'amélioration de sa performance en énergie thermique à 30 % entre 2010 et 2025.

Elis Pays-Bas est engagé dans un programme volontaire d'efficacité énergétique visant à abaisser sa consommation de 20 000 MWh à l'horizon 2020 pour l'ensemble de ses sites.

Actions mises en œuvre

Le Groupe poursuit ses actions de réduction de consommation et de sa facture énergétique, dont les principales sont décrites ci-dessous :

- réalisation de 44 diagnostics « énergie » en 2018 menés par l'équipe *Process Engineering* en collaboration avec les équipes des centres de production, sur un panel de sites sélectionnés ;
- pilotage en central des indicateurs énergie (consommation de gaz et d'électricité). Objectifs de réduction de la consommation fixés annuellement pour chaque centre ;
- suivi centralisé des rendements des échangeurs thermiques permettant de préchauffer l'eau de process et de l'état du parc des purgeurs ;
- investissements dans des équipements permettant de récupérer de l'énergie ou de moins en consommer (échangeurs thermiques synchronisés, brûleurs et équipements de séchage de dernière technologie consommant moins de gaz, installation systématique de compteurs gaz, installation de chaudière basse pression, osmoseurs en chaufferie) ;
- poursuite de l'isolation des points singuliers.
- l'équipe *Process Engineering* a également étudié les réglages « standards » pour obtenir le meilleur compromis qualité/consommation énergétique et testé avec succès le lavage basse température. Ainsi deux fiches pratiques « réglage tunnel de finition » et « réglage des aspirations des trains de repassage » ont été créées et déployées auprès des usines de production.

De nombreux plans de progrès sont également menés dans tous les pays du Groupe. À titre d'exemple, Elis en Suède exploite cinq blanchisseries utilisant du biogaz permettant ainsi de réduire de 4 000 tonnes par an ses émissions de CO₂ en substitution du gaz naturel : ainsi la part d'énergies renouvelables utilisée atteint plus de 52 %.

En Europe, Elis a inauguré ses trois premières blanchisseries « Zero steam » (sans chaudière) à Barcelone, Torres Vedras et Helmond. Ainsi ces usines figurent parmi les meilleures performances en énergie thermique par kilo de linge traité du Groupe. De Plus, la nouvelle usine de Barcelone en Espagne est équipée de panneaux photovoltaïques afin de produire la chaleur nécessaire aux bains de lavage.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Montant dépensé en énergie (en millions d'euros) : 120,6.

En 2018, le taux de couverture est de 98,4 %
(tous sites confondus).

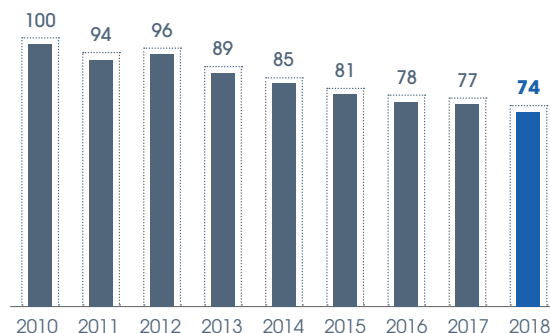
Ratio d'énergie thermique consommée (hors carburant véhicules)

en kWh par kg de linge livré : 1,37.

En 2018, le taux de couverture est de 98,4 %
(sites de blanchisserie industrielle).

3

› CONSOMMATION D'ÉNERGIE EN KWH/KG - FRANCE



Elis poursuit ses actions de réduction de consommation d'énergie thermique (majoritairement du gaz naturel) par kilo de linge livré atteignant ainsi 3,8 % de progrès sur l'année 2018 par rapport à 2017 sur le périmètre France.

3.3.5 RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION EN CARBURANT

Enjeux

Avec plusieurs centaines de milliers de clients en Europe et en Amérique latine, la logistique assurée par les véhicules détenus par le Groupe représente une part importante des émissions de CO₂ et de consommation en énergie fossile du Groupe et fait l'objet d'une stratégie d'optimisation déployée au plus près des sites du Groupe avec la poursuite d'objectifs prioritaires : limiter les consommations de carburant et réduire les émissions polluantes et d'oxydes d'azote (NO_x). De plus, Elis adapte sa flotte de livraison afin de prendre en considération et d'anticiper les politiques durables en termes de zones à basses émissions.

Politique

La politique Qualité, Sécurité et Environnement du groupe Elis affiche la volonté du Groupe d'améliorer sa performance en termes de consommation de ressources naturelles dans l'optique de limiter ses émissions de gaz à effet de serre.

À ce titre, les sites opérationnels mettent en œuvre, avec le support de la direction logistique, les plans de progrès d'optimisation de tournées. D'autre part, la direction logistique veille à la définition des véhicules de livraison les plus adaptés, pilote les tableaux de bord logistiques, et réalise les études stratégiques liées à la stratégie industrielle et l'implantation des sites.

Elis maîtrise et réduit ainsi sa consommation de carburant en densifiant ses circuits de livraisons, en favorisant l'éco-conduite, en maximisant le taux de remplissage de ses camions, et en améliorant la performance de son parc véhicules.

Enfin, le groupe Elis a mis en œuvre une veille active sur les évolutions à venir sur les camions à énergie alternative afin de diversifier son parc.



Actions mises en œuvre

Pilotage de la performance carburant

Afin de mieux piloter la performance énergétique liée à la consommation de carburant, le Groupe déploie progressivement un outil unique de gestion de la flotte de véhicules alimenté avec des données de consommations de carburant. Ainsi la consommation de chaque véhicule est plus facilement suivie et animée, en local comme en central.

Maximisation du taux de remplissage

Afin d'optimiser les déplacements tout en garantissant la qualité de service, les Agents de Service du Groupe ont un objectif : « des véhicules pleins à l'aller comme au retour » ! Un camion de livraison ne rentre jamais à vide, le trajet de retour au centre étant mis à profit pour transporter le linge sale, les bonbonnes vides, etc.

Réduction des distances parcourues

La direction logistique apporte son expertise à tous les centres de service pour l'optimisation des tournées avec l'aide d'un logiciel spécifique. Ces opérations visent à concentrer les livraisons sur des secteurs restreints et attribuer les clients aux centres de livraison les plus proches.

De plus, Elis lance le projet GLAD (*Google Logistics Assistant for Drivers*), pour assister les opérationnels sur le terrain. Les Agents de Service seront équipés d'un PDA leur indiquant le meilleur itinéraire en temps réel. Ce système favorisera également l'éco-conduite : il informera le conducteur en cas de vitesse excessive, de freinage.

Sensibilisation à l'éco-conduite

Les bonnes pratiques ont été renforcées et des plans d'actions établis à travers l'ensemble du Groupe. Les Agents de service font l'objet d'un audit sous forme de tournées en double avec leur manager afin d'évaluer, sensibiliser et rappeler les bonnes pratiques de conduite.

Aux Pays-Bas, une centaine de chauffeurs évaluent et comparent quotidiennement leurs résultats d'éco-conduite dans le système de suivi équipant toute la flotte. Un plan de mobilité a été mis en place avec un ensemble de mesures dont l'éco-conduite, le co-voiturage et l'utilisation de navettes pour le transport des employés.

Au Royaume-Uni, la pratique de l'éco-conduite associée à l'utilisation d'un système de navigation a permis d'abaisser de 6 % la consommation des véhicules en 2018. Une réduction significative des vitesses moyennes a été observée.

Amélioration de la performance du parc de véhicules

La maîtrise des consommations de carburant passe également par l'amélioration des performances de la flotte de véhicules. Depuis 2008, le groupe Elis fait évoluer régulièrement ses véhicules permettant ainsi de faire passer sa charge utile sur les véhicules légers de 800 kg à 1 200 kg. Par ailleurs, le remplacement des anciens véhicules légers et poids lourds de norme Euro 6 permet d'équiper tous les nouveaux véhicules avec des filtres à particules de toute dernière génération.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

**Ratio de carburant consommé
en litre par Euro de chiffre d'affaires : 0,013.**

Le taux de couverture est de 96,3 %.

En 2018, Elis a acheté de nouveaux véhicules à énergies alternatives (hybrides, électriques, GNV) suite aux tests effectués les années précédentes. Au total, le groupe Elis dispose de 30 véhicules hybrides, de 13 véhicules électriques et de six roulant au GNV.

3.4 ACHATS RESPONSABLES

Enjeux

La direction des achats et des approvisionnements joue un rôle important en sélectionnant partout dans le monde des fournisseurs de produits et de services. La qualité des articles est une priorité constante chez Elis : les achats des articles de textile et d'hygiène et de bien-être sont, à ce titre, un enjeu majeur.

Elles s'orientent donc naturellement vers de véritables partenariats, favorisés par la récurrence des collections et la stabilité des cycles de production. La plupart des fournisseurs ont construit et construisent une histoire forte avec Elis, ayant démarré pour certains il y a plus de 20 ans. Ces relations sont essentielles au succès à long terme de l'entreprise et de la satisfaction des clients.

Les standards imposés par le Groupe à ses fournisseurs et sous-traitants en matière de loyauté des pratiques, de droits humains, de santé et de sécurité et de protection de l'environnement sont formalisés dans une charte achats responsables et éthiques.

Politique

Depuis 2006, l'engagement du Groupe est détaillé dans une charte achats responsables et éthiques, également appelé le Code de conduite fournisseur, qui décrit les relations d'Elis avec ses fournisseurs dépassant le simple achat de biens et de services.

Ce Code, central dans les politiques achats du Groupe, est intégré au système documentaire ISO 9001 de la direction des achats. Il accompagne son déploiement au niveau de l'ensemble de ses fournisseurs de rang 1 (i.e. les fournisseurs avec lesquels Elis a une relation d'affaires directe) et des fournisseurs de rang 2 (si et seulement si Elis impose le tisseur au confectionneur).

Elis a établi une grille d'évaluation de risques de ses fournisseurs en termes de responsabilité sociale et environnementale afin de mettre en œuvre une évaluation RSE périodique de l'ensemble de ses fournisseurs d'articles de linge et d'hygiène et bien-être. Tout nouveau fournisseur d'articles pour tout service ou produit Elis doit disposer d'une évaluation satisfaisante en termes de responsabilité sociale et environnementale pour être référencé.

De plus, Elis exige également la certification Oeko-Tex pour tous les textiles livrés conformément à sa charte achats responsables et éthiques. Ce label est un système de contrôle et de certification uniforme partout dans le monde : contrôles sur les matières nocives englobant les substances interdites et réglementées, les produits chimiques connus pour être préoccupants pour la santé ainsi que les paramètres introduits à titre de précaution en matière de santé.

Enfin, Elis s'approvisionne en Europe, en Asie et en Afrique. Toutefois, Elis maintient un *sourcing* important en Europe et notamment en France. À titre d'exemple, Malongo, fournisseur du café, et les fournisseurs de papiers et de savons sont implantés en France. De plus, afin de pérenniser la filière française, Elis a fait le choix de garantir des volumes constants à ces partenaires européens, en les aidant à rester compétitifs et à préserver les emplois locaux. Ainsi, plus de 38 % des achats de textile et d'articles hygiène et bien-être ont été achetés en Europe en 2018.

Actions mises en œuvre

Notre politique achats responsables et éthiques s'applique à l'ensemble de nos fournisseurs qu'ils soient de nouveaux partenaires ou existants. Ainsi chaque fournisseur signe la charte achats responsables lors de la signature ou du renouvellement du contrat.

La direction des achats évalue l'ensemble de ses fournisseurs en termes de RSE via une grille d'analyses de risques. Tout nouveau fournisseur doit disposer d'une évaluation RSE satisfaisante afin de pouvoir être référencé. Cette dernière prend en compte, en premier lieu, l'évaluation des géographies à risques, dans lequel le fournisseur opère selon des indicateurs internationalement reconnus. Pour les géographies à risques forts et modérés, l'évaluation RSE du fournisseur est qualifiée de satisfaisante quand le fournisseur dispose d'une certification reconnue de type ISO 26000 ou ISO 14001/SA8000 ou sur audit externe RSE (de type SMETA ou BSCI). Si le fournisseur ne dispose pas de ce type d'évaluation, Elis prévoit le mandat d'un audit RSE par organisme un tiers indépendant sur la base de spécifications propres à Elis. Elis assure le suivi des plans d'actions issus de ces audits.

Elis déploie progressivement cette évaluation sur l'ensemble du panel de fournisseurs élargi depuis l'intégration du groupe Berendsen et des différentes sociétés acquises en 2018. La direction des achats priorise cette action sur les fournisseurs stratégiques, au sens de la stratégie Achats du Groupe.

Indicateur clé de performance (KPI) et résultats

Pourcentage du montant des achats directs couverts par une évaluation RSE du fournisseur : 91 %.

En 2018, 19 audits RSE ont été mandatés par Elis.

3.5 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

3.5.1 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

	Unité	Groupe 2018
PÉRIMÈTRE		
Chiffre d'affaires brut des sites du périmètre	Millions d'euros	3 104 975
Nombre de sites inclus dans le périmètre	Nombre de sites	444
POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE		
Sites certifiés ISO 14001	Nombre de sites	128
Sites certifiés ISO 50001	Nombre de sites	77
Montant des dépenses engagées au titre de la mise en conformité	Millions d'euros	5,4
Montant des provisions et garanties environnementales	Millions d'euros	69,4
Montant des indemnités versées pour litiges environnementaux	Millions d'euros	0,0
PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS		
Quantité totale de déchets générés	Tonnes	36 111
Quantité de déchets dangereux générés	Tonnes	6 308
Part de déchets dangereux valorisés	%	27
Quantité de déchets non dangereux générés	Tonnes	29 803
Part de déchets non dangereux valorisés	%	58
Montant dépensé pour le traitement des déchets	Millions d'euros	6,1
Montant généré par la valorisation de déchets	Millions d'euros	0,76
UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES		
Volume total d'eau consommée	Millions de m ³	16,3
Montant dépensé pour la consommation d'eau	Millions d'euros	12,8
Volume des effluents industriels rejetés	Millions de m ³	13,9
Volume des effluents industriels traités	Millions de m ³	13,9
Consommation totale d'énergie	MWh (PCS)	2 721 191
Consommation en électricité	MWh	411 868
Consommation en énergies renouvelables	MWh (PCS)	430 612
Consommation en gaz naturel/propane/butane	MWh (PCS)	1 738 267
Consommation en fioul (hors carburant)	MWh (PCS)	61 459
Consommation en autres sources	MWh (PCS)	78 985
Montant dépensé pour la consommation en énergie	Millions d'euros	120,6
Consommation totale en carburant	Milliers de litres	41 405,3
Consommation en essence	Milliers de litres	617,8
Consommation en gasoil	Milliers de litres	40 787,5
Montant dépensé pour la consommation en carburant	Millions d'euros	47,1
LUTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE		
Émissions directes de GES - Scope 1	Kilotonnes éq. CO ₂	450,3
Émissions indirectes de GES - Scope 2	Kilotonnes éq. CO ₂	101,5
Émissions totales en GES	Kilotonnes éq. CO ₂	551,8

3.5.2 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS SOCIALES

	Unité	Groupe 2018
EFFECTIF TOTAL	Nombre de salariés	47 291
EFFECTIF PERMANENT		41 062
Effectif permanent femmes		21 712
Effectif permanent hommes		19 350
Effectif permanent cadres ou managers		2 994
Effectif permanent de femmes cadres ou managers		931
EFFECTIF NON PERMANENT		6 229
Effectif total France		13 046
Effectif total Europe (hors France)		23 153
Effectif total Amérique latine		11 092
Effectif permanent de 17 ans ou moins inscrit au 31 décembre N		24
Effectif permanent 18-26 ans inscrit au 31 décembre N		4 409
Effectif permanent 27-49 ans inscrit au 31 décembre N		23 974
Effectif permanent 50 ans et + inscrit au 31 décembre N		12 655
Sur la base du périmètre du reporting social		
NOMBRE D'EMBAUCHES DE L'EFFECTIF PERMANENT		9 114
Rémunérations	Euros	
RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE COLLECTIF ET INDIVIDUEL		907 559 908
Dont les bonus et collectifs et intéressement hors obligation légale		17 820 254
Organisation du travail	%	
PART DES SALARIÉS PERMANENTS À TEMPS PLEIN		93,6
Part des salariés permanents à temps partiel		6,40
Taux d'absentéisme		6,13
ACCIDENTS DU TRAVAIL	Nombre	
Nombre d'accidents mortels		0
Nombre d'accidents du travail avec arrêt		1 658
Taux de fréquence		19,15
Taux de gravité		0,71

3.6 CORRESPONDANCE AVEC LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Catégorie	Principes du Pacte mondial des Nations unies	Sections
Droits de l'Homme	1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.	3.1 3.4
	2. Les entreprises sont invitées à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.	3.1 3.4 § "La lutte contre la corruption et le trafic d'influence" à la section 2.2
Droit du travail	3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.	3.1 3.4
	4. Les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.	3.1 3.4
	5. Les entreprises sont invitées à respecter l'abolition effective du travail des enfants.	3.1 3.4
	6. Les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	3.1 3.4
Environnement	7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.	3.1 3.3 3.4
	8. Les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.	3.1 3.3 3.4
	9. Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	3.1 3.3 3.4
Lutte contre la corruption	10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	3.1 3.4 § "La lutte contre la corruption et le trafic d'influence" à la section 2.2

Déclaration de performance extra-financière

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

3.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ELIS (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de

performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les

résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend

des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1) ;

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses

Déclaration de performance extra-financière

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :

– des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

– des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Elis Suède et Elis France, et couvrent 29% des effectifs consolidés considérés comme grandeur caractéristique du volet social et 40% du chiffre d'affaires consolidé considéré comme grandeur caractéristique du volet environnemental et sociétal ;

➤ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;

➤ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

3

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés en février 2019 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement

durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Juridique, Environnement et Qualité RSE.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme

aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2019

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Bruno Tesnière
Associé

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département Développement Durable

Déclaration de performance extra-financière

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- les effectifs au 31/12/2018 ;
- le nombre de salariés permanents au 31/12/2018 ;
- le pourcentage de salariés concernés par un baromètre social pour lesquels les résultats sont stables ou en progression ;
- le nombre d'accidents du travail ;
- le nombre d'heures théoriquement travaillées ;
- le nombre de jours perdus en 2018 suite à un accident de travail ;
- le taux de fréquence et taux de gravité des accidents de travail ;
- le nombre de jours d'absence rémunérée ou non pour les absences de courte durée (< 7 jours) ;
- le pourcentage des absences de courte durée (< 7 jours) sur le total des absences ;
- le nombre de salariés présents sur l'année n'ayant eu aucune absence en 2018 ;
- le nombre de salariés présents sur l'année 2018 ;
- le nombre d'embauches sur l'effectif salarié permanent au cours de l'année 2018 ;
- le taux d'embauche des permanents ;
- le pourcentage de pays disposant d'un état de pilotage des permis environnementaux ;
- les consommations d'eau (de forage, de réseau municipal, de pluie etc.) ;
- le nombre de kilogrammes de linge livré en 2018 ;
- le ratio d'eau consommée en litre par kilogramme de linge livré ;
- le volume d'eau annuel rejeté traité avant envoi en milieu naturel en m³ ;
- le volume d'eau annuel rejeté en milieu naturel en m³ ;
- le pourcentage du volume annuel rejeté traité avant envoi en milieu naturel en m³ par rapport au volume total annuel rejeté en milieu naturel en m³ ;
- les consommations d'énergie (électricité, gaz, fuel, carburant, énergies renouvelables) ;
- le total d'énergie consommée (hors carburant) par kg de linge livré ;
- le ratio de litres de carburant consommé par Euro de chiffre d'affaires ;
- le pourcentage du montant des achats directs couverts par une évaluation RSE du fournisseur.

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- le déploiement des valeurs d'ELIS dans l'ensemble des pays anciennement Berendsen ;
- l'entretien de retour dans la cadre de la maîtrise de l'absentéisme de courte durée ;
- les partenariats ciblés dans le cadre des acquisitions de talents ;
- l'état de pilotage des permis environnementaux dans l'ensemble des pays du Groupe ;
- les optimisations ayant permis la réduction de la consommation d'eau ;
- le programme d'investissement en Suède dans le cadre de la maîtrise des rejets d'effluents aqueux ;
- la réalisation de diagnostics « énergie » dans le cadre de l'évolution des coûts liés à la consommation énergétique ;
- les audits RSE menés auprès des fournisseurs stratégiques d'ELIS ;
- les actions mises en œuvre en 2018 afin de couvrir le risque Santé et Sécurité.



“

La Société est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance régie par les lois et règlements en vigueur ainsi que par ses statuts.

Cette organisation duale crée une séparation entre les fonctions de direction exercées par le directoire et les fonctions de contrôle de cette direction exercée par le conseil de surveillance, organe de représentation des actionnaires.

Le conseil de surveillance est assisté de deux comités spécialisés, le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil de surveillance sont disponibles au siège social de la Société et consultables sur le site internet de la Société :

(www.corporate-elis.com).

”

4

Gouvernement d'entreprise

4.1	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	98	4.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	143
4.1.1	Gouvernance	98			
4.1.2	Rémunération des mandataires sociaux	124			
4.1.3	Participation des actionnaires aux assemblées générales	140			
4.1.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)	140			
4.1.5	Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoir au bénéfice du directoire & utilisation en 2018 (articles L. 225-37-4,3° du Code de commerce)	140			
4.1.6	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 2018	142			

4.1 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

Le Président du conseil de surveillance a chargé les directions financière, juridique et de l'audit interne des diligences préparatoires au présent rapport, lequel a ensuite été revu par

le comité des nominations et des rémunérations et approuvé par le conseil de surveillance de la Société le 6 mars 2018.

Il est précisé que la section de ce rapport qui présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération des mandataires sociaux pour 2018 et les éléments fixe, variable, exceptionnel composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux membres du directoire et au Président du conseil de surveillance a été établie avec le concours du comité des nominations et des rémunérations.

4.1.1 GOUVERNANCE

4.1.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2018 disponible sur le site internet du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) notamment pour la rédaction du présent rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-7-4 du Code de commerce auquel renvoie l'article L. 225-68 du Code de commerce et visée à l'article 27 du Code AFEP-MEDEF de juin 2018, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception toutefois des recommandations suivantes :

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
Les séances du conseil et les réunions des comités Article 10.3 : « <i>Il est recommandé d'organiser chaque année au moins une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.</i> »	Il n'est pas spécifiquement organisé de réunion formelle hors la présence des mandataires sociaux exécutifs (membres du directoire) mais ceux-ci n'assistent pas aux discussions du conseil de surveillance relatives à la politique de rémunération et le niveau de réalisation des objectifs liés à leur rémunération variable.

4.1.1.2 La direction générale du Groupe

La direction générale du Groupe est assurée par le directoire et le comité exécutif dont la présidence est assurée par Xavier Martiré, Président du directoire. Le comité exécutif est composé des membres du directoire et des directeurs opérationnels et fonctionnels du Groupe (voir l'organigramme simplifié au chapitre 1, section 1.3 « Fonctionnement du Groupe »). La direction générale qui a été renforcée en 2017 à la suite de l'acquisition de Berendsen avec la nomination de deux nouveaux membres n'a connu aucune évolution au cours de l'exercice 2018.

Le directoire

Composition du directoire - durée des fonctions - cessation des fonctions (articles 12 et 13 des statuts)

Le directoire est composé de trois à sept membres, nommés par le conseil de surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil de surveillance, conformément à la loi et aux statuts. Les membres du directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires et sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de membre du directoire est fixée à 68 ans. Tout membre du directoire est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de 68 ans.

Chaque membre du directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions et après leur expiration.

Chaque membre du directoire se soumet aux dispositions légales et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, chaque membre du directoire doit recueillir l'avis préalable du conseil de surveillance avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe (article 3.3 du règlement intérieur du conseil de surveillance).

Les membres du directoire sont nommés pour une durée de quatre années. En cas de vacance d'un siège, le conseil de surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Tout membre du directoire est révocable, soit par le conseil de surveillance, soit par l'assemblée générale sur proposition du conseil de surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts. La révocation d'un membre du directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail, s'il est lié à la Société par un contrat de travail.

Le conseil de surveillance confère à l'un des membres du directoire la qualité de Président lequel représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Président du directoire exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du directoire.

Le conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du directoire qui portent alors le titre de Directeur général.

Les fonctions de Président du directoire, et le cas échéant, de Directeur général, attribuées à des membres du directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le conseil de surveillance.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du directoire ou par tout membre ayant reçu du conseil de surveillance le titre de Directeur général.

Lors de la réunion du conseil de surveillance du 6 mars 2018, il a été décidé de renouveler l'ensemble du directoire à l'échéance du mandat, soit le 5 septembre 2018, pour une nouvelle période de 4 années. À la date d'établissement du présent document de référence, le directoire est composé des trois membres suivants :

Prénom/Nom	Nationalité	Âge	Nombre d'actions Elis ^(a)	Qualité	Date 1 ^{re} nomination	Début du mandat en cours	Expiration du mandat en cours
Xavier Martiré	Française	47	59 558	Président du directoire	21 octobre 2008 ^(a)	5 septembre 2018	5 septembre 2022
Louis Guyot	Française	46	46 726	Membre du directoire	5 septembre 2014	5 septembre 2018	5 septembre 2022
Matthieu Lecharny	Française	49	21 275	Membre du directoire	5 septembre 2014	5 septembre 2018	5 septembre 2022

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

(b) au 31 décembre 2018 (voir chapitre 8, section 8.5.3 qui décrit les transactions réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société en 2018).

Fonctionnement et mission du directoire

Réunions du directoire (article 14 des statuts)

Le directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour des réunions peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

Un membre du directoire peut se faire représenter à une réunion par un autre membre du directoire qui ne peut détenir plus d'un mandat. Le Président du directoire préside les séances. En cas d'absence de ce dernier, le directoire désigne celui de ses membres qui assure la présidence de la séance.

Les délibérations du directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du directoire peuvent participer aux réunions du directoire via des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur applicable aux réunions du conseil de surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président et par le secrétaire ou un autre membre du directoire. Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président, le secrétaire ou par un membre du directoire.

Pouvoirs et obligations du directoire (articles 15 et 20 des statuts)

Le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les statuts aux assemblées d'actionnaires et au conseil de surveillance.

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

Les membres du directoire peuvent, avec l'autorisation du conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme cause d'exonération de la responsabilité à caractère solidaire du directoire et de chacun de ses membres.

Le directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

Le directoire établit et présente au conseil de surveillance les rapports, les budgets, ainsi que les comptes trimestriels, semestriels et annuels, les documents de gestion prévisionnelle et les termes du rapport de gestion du Groupe. Ces documents sont présentés au conseil de surveillance pour examen.

Le directoire convoque toutes assemblées générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Les membres du directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales régissant les sociétés anonymes, soit des violations des présents statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par la législation en vigueur.

Décisions et opérations au sein de la Société ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce soumises à l'approbation préalable du conseil de surveillance (Article 20.iv des statuts de la Société et 3.2 du règlement intérieur du conseil de surveillance) :

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

Le comité exécutif

Le directoire est assisté dans ses missions d'un comité exécutif présidé par Xavier Martiré et composé des principaux directeurs opérationnels et des fonctions supports. Le comité exécutif se compose ainsi de 11 membres à la date d'établissement du présent document de référence.

Politique de diversité au sein du Groupe (comité exécutif de la Société et 10 % des postes à plus haute responsabilité) Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

L'entreprise s'est fixée pour objectif de diminuer les écarts de représentation des femmes ou des hommes dans certaines catégories de métiers, et ainsi d'augmenter le nombre de femmes parmi les postes à plus forte responsabilité (en ce compris les postes des membres du comité exécutif). Différentes mesures ont été prises pour atteindre cet objectif comme des actions auprès des Grandes Écoles ou des Universités pour faire connaître les différents métiers d'Elis où l'attention spécifique portée sur la promotion des femmes à des postes d'encadrement.

La part des femmes dans les fonctions de cadres ou de managers est passée de 25 % en 2016 à 31 % en 2018.

Présentation des membres du directoire

Les informations ci-après présentent les renseignements personnels et en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du directoire en fonction à la date du présent document de référence (Informations actualisées au 31 décembre 2018) :



XAVIER MARTIRÉ

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

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

Date de naissance : 18 janvier 1971

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Président-directeur général de ELIS SERVICES S.A.
- Président-directeur général de MAJ
- Administrateur de PIERRETTE-T.B.A. S.A.
- *Chairman of the Board* de BERENDSEN Ltd (société de droit anglais)
- Member of the Board de BERENDSEN A/S (société de droit danois)
- Président d'ELIS LUXEMBOURG S.A. (société de droit luxembourgeois)
- Administrateur de ELIS MANOMATIC S.A. (société de droit espagnol)
- Administrateur de LAVANDERIAS TRITON SL (société de droit espagnol)
- Administrateur de ELIS ITALIA SpA (société de droit italien)
- Administrateur de S.P.A.S.T. S.A (société de droit portugais)
- Administrateur de GAFIDES S.A (société de droit portugais)
- Administrateur WÄSCHEREI MARIANO AG (société de droit suisse)
- Président du conseil de surveillance de ATMOSFERA GESTÃO E HIGIENIZAÇÃO DE TÊXTEIS S.A. (société de droit brésilien)
- Administrateur de ALBIA S.A. (société de droit chilien)
- Administrateur de SERVICIOS HOSPITALARIOS S.A. (société de droit chilien)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Président de Quasarélls SAS
- Président de Novalis SAS
- Administrateur de Blanchatel SA (Suisse)
- Administrateur de Wäscherei Papritz AG (Suisse)
- Administrateur de Grosswäscherei Domeisen AG (Suisse)
- Administrateur de Lavalía Sur Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Administrateur de Compañía Navarra de Servicios Integrales SL
- Administrateur de Lavalía Balears Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Administrateur de Compañía Navarra de Servicios Integrales SL (société de droit espagnol)
- Administrateur de Lavandería Hotelera Del Mediterraneo (Espagne)



LOUIS GUYOT

MEMBRE DU DIRECTOIRE

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

Date de naissance : 23 mai 1972

Principale activité : Directeur administratif et financier

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Président de PRO SERVICE ENVIRONNEMENT S.A.S.
- Administrateur d'Elis Services ;
- Président de BLANCHISSERIE BLÉSOISE S.A.S.
- Administrateur de PIERRETTE-TBA S.A.
- Gérant de BLANCHISSERIE PROFESSIONNELLE D'AQUITAINE SARL
- Président de HADES S.A. (société de droit belge)
- Administrateur d'ELIS LUXEMBOURG S.A. (société de droit luxembourgeois)
- Administrateur de ELIS MANOMATIC S.A. (société de droit espagnol)
- Administrateur de ELIS ITALIA SpA (société de droit italien)
- Administrateur de S.P.A.S.T. S.A (société de droit portugais)
- Administrateur de GAFIDES S.A (société de droit portugais)
- Administrateur de InoTex Bern AG (société de droit suisse)
- Administrateur de ALBIA S.A. (société de droit chilien)
- Administrateur de SERVICIOS HOSPITALARIOS S.A. (société de droit chilien)
- Member of the Board de BERENDSEN A/S (société de droit danois)
- Member of the Board de BERENDSEN TEXTIL SERVICE OY (Finlande)
- Member of the Board de BERENDSEN TEKSTILE SERVICE A/S (Norvège)
- Member of the Board de BERENDSEN TEXTIL SERVICE AB (Suède)
- Member of the Board de S BERENDSEN AB (Suède)
- Administrateur de COMPAÑA NAVARRA DE SERVICIOS INTEGRALES SL (société de droit espagnol)
- Administrateur de Energías Margua, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Cogeneración Martiartu, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Goiz Ikuztegia, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Centro, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Navarra, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Lavandería Industrial La Condesa, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Sur, S.A. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Lesa Inmuebles Siglo XXI, S.L. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Servicios de Lavandería Industrial de Castilla La Mancha, S.A.U. (société de droit espagnol).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Membre du directoire et Directeur général de Korian SA*
- Administrateur de Segesta SpA (Italie)
- Représentant permanent de Korian SA au conseil d'administration de Holding Austruy Burel
- Représentant permanent de Korian SA au conseil d'administration de La Bastide de la Tourne
- Représentant permanent de Korian SA au conseil d'administration de Le Brevet
- Représentant permanent de Korian SA au conseil d'administration de CFR Siouville
- Gérant de Compagnie Foncière Vermeille SARL
- Gérant de Bonaparte SARL
- Gérant de Le Belvedere Dune SARL
- Président de Hygiène Contrôle Île-de-France SAS
- Président de BMF SAS

* Société cotée.



MATTHIEU LECHARNY

MEMBRE DU DIRECTOIRE

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

Date de naissance : 26 décembre 1969

Principale activité : Directeur général adjoint en charge des opérations

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Administrateur de Elis Manomatic (Espagne)
- Administrateur de Compania Navarra de Servicios Integrales (Espagne)
- Administrateur de COMPAÑA NAVARRA DE SERVICIOS INTEGRALES SL (société de droit espagnol)
- Administrateur de Energías Margua, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Cogeneración Martiartu, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Goiz Ikuztegia, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Casbu, S.L. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Centro, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Navarra, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Lavandería Industrial La Condesa, S.L.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal Sur, S.A. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Lesa Inmuebles Siglo XXI, S.L. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Indusal, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de Servicios de Lavandería Industrial de Castilla La Mancha, S.A.U. (société de droit espagnol)
- Administrateur de SPAST (Portugal)
- Administrateur de Administrateur de Albia (Chili)
- Membre du conseil de surveillance d'ATMOSFERA (Brésil)
- Administrateur de Servicios Hospitarios SA (Chili)

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Administrateur de Lavalía Balears Servicios y Renting Textil (Espagne)
- Président administrateur unique du GIE Eurocall Partners
- *Chairman* de Kennedy Hygiène Products Limited (Royaume-Uni)
- *Chairman* de Kennedy Exports Limited (Royaume-Uni)
- Gérant de Le Jacquard Français SARL
- Administrateur de Lavalía Sur Servicios y Renting Textil SA (Espagne)
- Administrateur de Lavandería Hotelera Del Mediterraneo SA (Espagne)

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

(Informations actualisées au 31 décembre 2018)

François Blanc, 61 ans, est Directeur de la transformation et des systèmes d'information. Il a rejoint le Groupe fin 2014. Précédemment, François Blanc a occupé des fonctions de Directeur des systèmes d'information chez Matra Défense, Matra-BAe Dynamics et Valeo. Il a conduit des programmes de transformation mondiaux pour la production, la recherche et développement, le contrôle financier et les achats. Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris.

Alain Bonin, 55 ans, est Directeur général adjoint depuis 2012, en charge des opérations depuis 2009. Il est responsable de la direction commerciale grands comptes, des directions commerciales des segments Hôtellerie-Restaurant et Santé ainsi que des opérations de quatre régions en France et de la Suisse. Alain Bonin fait partie du Groupe depuis plus de 30 ans et y a occupé différentes responsabilités managériales, dont plusieurs directions de centres de profit et une direction régionale. Il est titulaire d'un diplôme d'études universitaires (DUT) en techniques de commercialisation.

Frédéric Deletombe, 46 ans, est Directeur industriel depuis 2009 et Directeur des achats et *supply chain* depuis 2015. Il a rejoint le Groupe en 2006 et y a occupé différentes responsabilités managériales. Précédemment, Frédéric Deletombe a occupé des fonctions managériales au sein de différents départements opérationnels et industriels chez IBM Microelectronics, puis Altis Semiconductors. Frédéric Deletombe est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA). Il est également titulaire d'un DEA de l'organisation de l'entreprise et de la production (ENPC).

Didier Lachaud, 59 ans, est Directeur des ressources humaines et de la RSE du groupe Elis depuis 2010. Avant de rejoindre le Groupe, Didier Lachaud a occupé différentes responsabilités au sein de la direction des ressources humaines de Schlumberger et d'Air Liquide, et a été Directeur des ressources humaines des groupes Fives et Gemplus (devenu Gemalto). Didier Lachaud a également été consultant chez Vacoas Management et Neumann International. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit privé.

Yann Michel, 45 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations depuis le 1^{er} mars 2015. Il est responsable des services *Pest Control*, des opérations de deux régions en France et des opérations au Royaume-Uni et en Irlande. Yann Michel fait partie du Groupe depuis plus de 14 ans et y a occupé diverses fonctions opérationnelles, dont deux directions régionales. Il est diplômé de l'Université de technologie de Compiègne.

Caroline Roche, 46 ans, est Directrice marketing et innovation du Groupe depuis 2016. Avant de rejoindre Elis, Caroline Roche a occupé plusieurs postes de direction marketing, digital et direction de BU e-commerce pendant plus de 15 ans. Elle a exercé son métier dans la distribution, en particulier au sein du groupe Go Sport, Marionnaud Europe et le Groupe Galeries Lafayette. Elle a également une expérience d'entrepreneur et de conseil en agence web et marketing services. Caroline Roche est diplômée de l'École supérieure de commerce de Montpellier (section finance) et titulaire d'un master de marketing international à l'université Complutense de Madrid.

Andreas Schneider, 52 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations en Allemagne, Autriche, Pologne, les pays baltes, la Russie, la République Tchèque, la Slovaquie et la Hongrie. Andreas Schneider a rejoint Berendsen en 2008 en tant que Directeur financier avant d'être nommé Directeur financier *Workwear* en 2012. Précédemment, Andreas Schneider a été responsable de la « Turn Around Business Unit » dans une société de conseil internationale et a exercé au sein d'une des plus grandes sociétés allemandes d'impression et d'édition, ainsi qu'en tant que Directeur financier et Directeur adjoint en charge des opérations au sein du « Deutsche Bahn Group ». Andreas Schneider est titulaire d'un MBA en économie.

Erik Verstappen, 60 ans, est Directeur général adjoint en charge des opérations pour la région nordique et responsable de l'unité commerciale pour les salles blanches. Erik Verstappen a débuté sa carrière chez Kyocera dans des fonctions commerciales. Il a ensuite rejoint Ricoh où il a occupé les postes de Directeur des ventes, du marketing au sein du conseil de direction entre 1993 et 2007. Erik Verstappen était Directeur général de Berendsen pour les Pays-Bas depuis 2007. Il possède une expérience en administration des affaires et est titulaire d'un MBA.

4.1.1.3 Le conseil de surveillance

Politique de diversité de la composition du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance veille à ce que la sélection des membres du conseil de surveillance lui permette d'assurer une diversité au regard des compétences, de l'âge, des expériences ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes, dans des proportions conformes aux exigences légales (article L. 225-69-1 du Code de commerce) relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Au 20 février 2019, la proportion de femmes au conseil de surveillance représentait 44,44 % des membres du conseil conformément à l'article L. 225-69-1 du Code de commerce susvisé.

La diversité de la composition du conseil est par ailleurs assurée par la durée des mandats et la mise en place d'un échelonnement des renouvellements des mandats permettant ainsi de favoriser un renouvellement harmonieux de ses membres, et la possibilité pour les actionnaires de se prononcer chaque année sur le renouvellement de plusieurs mandats. Pour permettre cet échelonnement, les statuts de la Société prévoient ainsi que l'assemblée générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil de surveillance.

Enfin, le conseil de surveillance examine de manière régulière sa composition et celle de ses comités et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible.

Composition du conseil de surveillance – durée des fonctions – bureau du conseil de surveillance – cessation des fonctions (articles 17 et 18 des statuts de la Société et 1^{er} du règlement intérieur du conseil de surveillance)

Le conseil de surveillance est composé d'un nombre de membres compris entre trois et dix-huit, nommés par l'assemblée générale, sauf la faculté pour le conseil de surveillance, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale ordinaire. Le nombre des membres du conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres du conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du conseil de surveillance, excepté le Président, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine assemblée générale ordinaire.

Sous réserve des dispositions légales applicables en cas de nomination faite à titre provisoire, les membres du conseil de surveillance sont nommés pour quatre années. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Les membres du conseil de surveillance pourront être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

En application de l'article 18 des statuts de la Société et de l'article 1.3 de son règlement intérieur, le conseil de surveillance élit en son sein un Président et un Vice-président pour la durée de leur mandat.

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

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

- **s'agissant de la représentation des salariés actionnaires :** les actions détenues par le personnel de la Société, ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent 0,58 %, soit un niveau de participation inférieur à 3 % qui est le seuil à compter duquel la nomination est requise par les dispositions légales (voir chapitre 8, section 8.5.1 du présent document de référence) ;
- **s'agissant des membres représentant les salariés :** la société MAJ, principale filiale opérationnelle du Groupe étant actuellement soumise au dispositif de représentation des salariés visé à l'article L. 225-79 du Code de commerce, celui-ci sera mis en œuvre au sein de la Société au terme du mandat des administrateurs salariés siégeant au conseil d'administration de la société M.A.J conformément aux dispositions de l'article II de la loi Rebsamen.

4

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DES COMITÉS SPÉCIALISÉS AU 6 MARS 2019

Conseil de surveillance							Comités				
Membres du conseil de surveillance	Nationalité	Âge	Nombre d'actions Elis (au 31 décembre 2018)	Qualité au sein du conseil	Début du 1 ^{er} mandat	Début du mandat en cours	Taux d'assiduité aux réunions du conseil en 2018	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Fin du mandat en cours Au sein du conseil et des comités ^(a)	
Thierry Morin ♦	FR	66	1 233	Président	23/06/2014	24/06/2015	100	Membre	Membre	2019 ^(a)	
Marc Frappier	FR	45	500 ^(e) 101 407 ^(f)	Vice-président	08/01/2013 ^(g)	27/05/2016	83,33	-	Membre	2020	
Magali Chessé	FR	44	500	Membre	01/06/2016	01/06/2016	100	Membre	-	2019 ^(a)	
Philippe Delleur ♦	FR	60	500	Membre	24/06/2015	24/06/2015	100	-	-	2019 ^(a)	
Florence Noblot ♦	FR	55	1 000	Membre	31/07/2014	19/05/2017	100	-	Présidente	2021	
Maxime de Bentzmann	FR	34	500 ^(e)	Membre	09/03/2016	18/05/2018	100	-	-	2022	
Anne-Laure Commault ♦	FR	44	500	Membre	19/05/2017	19/05/2017	100	-	-	2021	
Joy Verlé ^(b)	FR/UK	39	500	Membre	6/03/2018	06/03/2018	100	-	-	2021	
Antoine Burel ♦ ^(c)	FR	56	-	Membre	20/02/2019	20/02/2019	-	Président	-	2022	

♦ Membre indépendant : (les critères d'indépendance utilisés par la Société sont décrits ci-après au paragraphe « Indépendance des membres du conseil de surveillance » en page 116 du présent rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise).

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

(b) Cooptée par le conseil de surveillance du 6 mars 2018.

(c) Coopté par le conseil de surveillance du 20 février 2019.

(d) Membre du conseil d'administration de la Société sous son ancienne forme de société par actions simplifiée.

(e) Prêt de titres Eurazeo.

(f) Via la société Ascent Capital SAS, personne morale liée à Marc Frappier.

(g) Mandat proposé au renouvellement lors de la prochaine assemblée générale annuelle 2019 (voir chapitre 7 du présent document de référence).

Présentation des membres du conseil de surveillance (article L. 225-37-4 du Code de commerce)

Informations actualisées au 31 décembre 2018

**MAGALI CHESSE**

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Date de naissance : 19 septembre 1974

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

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :**

- Membre du comité d'audit

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

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

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

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

* Société cotée.



ANNE-LAURE COMMAULT
MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE

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

Date de naissance : 19 octobre 1974

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

BIOGRAPHIE : Anne-Laure Commault est Directrice générale de Générale de Téléphone depuis avril 2016, filiale de distribution du groupe Orange, 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) et de Directrice Marketing opérationnelle offre grand public (2013-2016). 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

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



Date de naissance : 30 septembre 1984

Principale activité : Principal d'Eurazeo Capital

BIOGRAPHIE : Maxime de Bentzmann a rejoint Eurazeo en 2011. Il a notamment participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Albingia, Idinvest, IM Square, Sommet Education, Edenred, Elis, Asmodée et Desigual. Il faisait auparavant partie des équipes de conseils en Fusions & Acquisitions de Rothschild & Cie. Maxime de Bentzmann est diplômé de l'ESSEC et de l'université de Mannheim.

MAXIME DE BENTZMANN

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Adresse professionnelle :
1, rue Georges-Berger
75017 Paris

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

- Administrateur de Graduate SA (Luxembourg)
- Gérant de Graduate GP SARL (Luxembourg) et de Sommet Education SARL (Suisse)
- Membre du *Board of Directors* de WS Holdings Acquisition Inc. (USA), WS Blocker Inc. (USA), WS Holdings Inc. (USA) et WS Purchaser Inc. (USA)
- Membre du comité de surveillance de IM Square
- Membre du conseil de surveillance de Financière de l'Écllosion
- Membre du conseil d'administration d'Albingia

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Membre du conseil d'administration de Holdelis (devenue Elis)*
- Membre du conseil de surveillance de Asmodee Holding
- Membre du Management Committee de Lakeland Holdings LLC (USA)

* *Société cotée.*



PHILIPPE DELLEUR

MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Adresse professionnelle :
48, rue Albert-Dhalenne
93400 Saint-Ouen

Date de naissance : 11 avril 1958

Principale activité : Vice-Président Senior affaires publiques du Groupe Alstom*

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

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

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant



MARC FRAPPIER

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Adresse professionnelle :
1, rue Georges-Berger
75017 Paris

Date de naissance : 28 mai 1973

Principale activité : Membre du comité Exécutif de Eurazeo SE* - *Managing Partner* d'Eurazeo Capital

BIOGRAPHIE : Marc Frappier est *Managing Partner* et membre du comité exécutif d'Eurazeo qu'il a rejoint en 2006. Il a notamment participé à la réalisation des investissements ou au suivi des investissements dans Accor/Edenred, Apcoa, Elis, Foncia, Rexel, Asmodée, IM Square, Fintrax et Albingia. Il a débuté sa carrière en 1996 comme auditeur financier au sein du cabinet Deloitte et Touche. De 1999 à 2006, il a travaillé au Boston Consulting Group (BCG) à Paris et Singapour, où il a effectué de nombreuses missions de stratégie et d'efficacité opérationnelle dans les secteurs des biens et services industriels, de l'énergie, ainsi que des médias et télécommunications. Marc Frappier est ingénieur civil diplômé de l'École des mines et titulaire du diplôme d'études comptables et financières (DECF).

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Membre du comité des nominations et des rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

- *Managing Partner* de Eurazeo Capital et Membre du comité exécutif d'Eurazeo SE*
- Membre du conseil de surveillance de Grandir
- Président et membre du conseil de surveillance de Novacap Group Holding
- Gérant de Sphynx S.à.r.l (Luxembourg) et de Sommet Education SARL (Suisse)
- *Director* de Franklin Ireland Topco Limited, Franklin UK Bidco Limited, Franklin UK Midco Limited, Franklin Ireland Bidco Limited et Connacht SPV1
- Représentant permanent de Legendre Holding 36 au conseil de surveillance de IM Global Partner
- Membre du comité de surveillance de IM Square
- Membre du *Board of Directors* de WS Holdings Acquisition Inc. (USA), WS Holdings Inc (USA) et WS Purchaser Inc (USA)
- Membre du *Management Committee* de Lakeland Holdings LLC (USA)
- Président et membre du conseil de surveillance de Financière de l'Écllosion
- Membre du conseil d'administration d'Albingia.

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Vice-président de l'*Advisory Board* de APCOA Parking Holding GmbH
- Membre du *Supervisory Board* de APCOA Parking AG
- Gérant de Sphynx 1 S.à.r.l et de Sphynx 2 S.à.r.l
- Membre du conseil d'administration de Holdelis (devenue Elis)*
- Vice-président et membre du comité de surveillance de Foncia Holding
- Administrateur de ManFoncia 1 et ManFoncia 2
- Président et membre du conseil d'administration de IM Square
- Membre du conseil de surveillance d'Asmodee Holding

* Société cotée.



ANTOINE BUREL

MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Date de naissance : 22 décembre 1962

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

BIOGRAPHIE : Diplômé de Neoma Business School et titulaire du DECF, Antoine Burel débute sa carrière dans l'audit en 1986 (Fiduciaire de France-KPMG). Cette première étape fut suivie d'une expérience en contrôle de gestion dans l'industrie agroalimentaire. Puis, il rejoint Legrand (société cotée du CAC40) en 1993 :

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Président du comité d'audit

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

- Administrateur et Président Directeur Général de Legrand France SA
- Administrateur de Kimbe Electric Company of South Africa (Pty) Ltd
- Président du Conseil d'administration de Legrand Saudi Arabia Limited liability company
- Administrateur de Famco Lighting Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Australia Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Group Pty Ltd
- Administrateur de Legrand Group Belgium SA
- Administrateur de Shenzhen Shidean Legrand Electronic Products Co., Ltd
- Administrateur de Legrand (Beijing) Electrical Company Ltd
- Administrateur de Legrand (Shanghai) Management Co. Ltd
- Administrateur de Legrand (Shanghai) Trading Co. Ltd (en cours de liquidation)
- Administrateur de Shanghai Legrand Electrical Talent
- Administrateur de Tcl-Legrand International Electrical (Huizhou) Co., Ltd («Tie»)
- Administrateur de Tcl Wuxi
- Administrateur de Legrand Colombia SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand Korea Co., Ltd
- Scrutateur de Bticino Costa Rica SA, SDA
- Scrutateur de Comercializadora Centroamericana Gl. SA, SDA
- Président du Conseil d'administration de Legrand Scandinavia A/S
- Administrateur de Legrand Snc Fze
- Administrateur de Bticino Ecuador Compania Limitada
- Administrateur de C.p. Electronics Limited
- Administrateur de Jontek Limited
- Administrateur de Legrand Electric Limited
- Administrateur de Legrand UK Limited
- Administrateur de Tynetec Ltd
- Secrétaire de Bticino Guatemala SA
- Administrateur de Promotora Bticino Honduras SA, SA à capital variable
- Administrateur de Legrand Electric (Hk) Ltd (Ex Legrand Hk Ltd)
- Administrateur et Directeur de Tcl Communication (Hk), Limited company
- Administrateur de Legrand (Mauritius) Ltd
- Administrateur de Bticino S.p.a., SA
- Administrateur de Legrand Eastern Africa Limited
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bt Industrial, SA de CV
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bt Manufactura, SA de CV
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino Corporativo, SA de CV
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino de Mexico SA de CV
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino Operacional, SA de CV
- Administrateur de Legrand New Zealand Limited
- Administrateur de Bticino Panama Centroamerica SA
- Administrateur de Ticino Del Peru SA, SDA
- Président du Conseil de surveillance de Legrand Polska Factory Service Sp Zo.o., Limited liability partnership
- Président du Conseil de surveillance de Legrand Polska Spolka Zo.o., Company Limited
- Président du Conseil d'administration de Legrand Electrica SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino Republica Dominicana, SRL

- Administrateur de Legrand Romania S.r.l.
- Administrateur de Ao Kontaktor, A.O.
- Membre du Conseil d'administration de Legrand (Russie), SARL (à CA)
- Administrateur de Bticino El Salvador SA de CV, SA à capital variable
- Président du Conseil d'administration de Legrand Skandinaviska Ab
- Président du Conseil d'administration de Van Geel Sverige Ab
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand (Schweiz) Ag, SA
- Administrateur et Vice-Président de Inform Elektronik San. Ve Tic. A.s
- Administrateur et Vice-Président de Eftas Elektrik Malzemeleri Sanayi Ve Pazarlama As
- Administrateur et Vice-Président de Legrand Elektrik Sanayi Sas
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Ticino de Venezuela CA

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- Administrateur de Raritan Australia, Ltd
- Président du Conseil d'administration puis Administrateur de Legrand Integrated Solutions Nv
- Administrateur de Legrand Canada, Inc.
- Administrateur de Middle Atlantic Products - Canada, Inc.
- Administrateur de Solarfective Products Limited
- Administrateur de Beijing Raritan Technologies Company Limited
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Emb Electrical Industries Sae
- Administrateur de Legrand Group Espana
- Administrateur de Lastar Limited
- Administrateur de Raritan Computer UK
- Administrateur de Helliniki Legrand SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Bticino Guatemala SA
- Administrateur de Rocom Electric Company Ltd
- Directeur Général de Legrand Kozep
- Administrateur de Legrand Zrt
- Administrateur de Raritan International India, Pvt Ltd
- Président du Conseil des Commissaires de Pt Trias Indra Saputra
- Commissaire de Pt Legrand Indonesia
- Administrateur de Raritan Japan, Inc
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Legrand Maroc
- Administrateur de Cablofil Mexico
- Directeur Général de Pb Finelectric
- Administrateur de Raritan Europe, Bv
- Administrateur de Raritan International, Bv
- Administrateur de Ticino Del Peru SA
- Président du Conseil de surveillance de Oao Kontaktor
- Administrateur de Numeric Lanka Technologies Private Ltd
- Administrateur de Raritan Asia Pacific, Inc
- Administrateur de Bticino (Thailand) Ltd.
- Gérant de Legrand Mediterranee
- Administrateur de Cablofil Inc
- Administrateur de Finelite, Inc.
- Administrateur de Lastar Global Sourcing, LLC
- Administrateur et Vice-Président de Legrand Holding Inc.
- Administrateur de Legrand Home Systems, Inc.
- Administrateur de Legrand North America, LLC.
- Administrateur de Luxul Wireless, Inc.
- Administrateur de Ortronics Inc.
- Administrateur de Pass & Seymour, Inc.
- Administrateur de Pinnacle Architectural Lighting, Inc.
- Administrateur de Raritan Americas, Inc
- Administrateur de Raritan Technologies, Inc
- Administrateur de Raritan, Inc
- Administrateur de Riip, Inc
- Administrateur de Rototech Electrical Components Inc.
- Administrateur de Server Technology, Inc.
- Administrateur de The Original Cast Lighting, Inc
- Administrateur de The Watt Stopper Inc.
- Administrateur de The Wiremold Company
- Administrateur de Ultimate Precision Metal Products Inc.



JOY VERLÉ

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Adresse professionnelle :
40 Portman Square
Londres, W1H 6LT
Grande-Bretagne

Date de naissance : 23 mai 1979

Principale activité : Directrice principale et au sein du département Relationship Investments de CPPIB

BIOGRAPHIE : Joy Verlé est Directrice principale au sein du fonds de pension Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) 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 CPPIB 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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

— Administrateur et membre du comité d'audit de la société Orpea*

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

- *Member of Bregal Capital LLP*
- Administrateur de Cognita UK Holdings Limited, Cognita Funding 1 Limited, Cognita Limited et Cognita Holdings Limited
- Administrateur de Studialis SAS

* *Société cotée.*



THIERRY MORIN

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Adresse professionnelle :
5, rue Quentin-Bauchart
75008 Paris

Date de naissance : 27 mars 1952

Principale activité : Gérant de la société TM France

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

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Membre du comité d'audit
- Membre du comité des nominations et des rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

- Administrateur et Président de comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance de Arkema*
- Président de la société Thierry Morin Consulting (TMC)
- Gérant de la société TM France
- Président de TMAPFI SA

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

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

* Société cotée.



FLORENCE NOBLOT

MEMBRE INDÉPENDANT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Date de naissance : 15 mai 1963

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

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

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE :

- Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE :

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

MANDATS ET FONCTIONS AYANT PRIS FIN AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

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

* Société cotée.

Évolution de la composition du conseil de surveillance en 2018 et depuis le début de l'exercice 2019

Membre du conseil de surveillance concerné	Nature du changement	Date
Antoine Burel	Cooptation au sein du conseil de surveillance Nomination en tant que Président du comité d'audit	20 février 2019
Agnès Pannier Runacher	Démission de l'ensemble des mandats	17 octobre 2018
Maxime de Bentzmann	Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance	18 mai 2018
Agnès Pannier Runacher	Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance	18 mai 2018
Joy Verlé	Cooptation au sein du conseil de surveillance ^(a)	6 mars 2018
Thierry Morin	Nomination au sein du comité des nominations et des rémunérations	6 mars 2018
Michel Datchary	Démission	6 mars 2018

(a) Ratifiée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.

Indépendance des membres du conseil de surveillance

En application de l'article 1^{er} de son règlement intérieur, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le comité des nominations et des rémunérations et le conseil de surveillance procèdent à un examen annuel de l'indépendance de chacun des membres du conseil. Cet examen s'est déroulé lors de la réunion de ces instances qui se sont tenues respectivement les 18 février 2019 et 6 mars 2019. Le conseil de surveillance procède par ailleurs à cet examen lors de chaque renouvellement ou lors de la présentation

d'une candidature aux fonctions d'un nouveau membre au conseil de surveillance.

Au cours de cette évaluation, le conseil de surveillance, après avis du comité des nominations et des rémunérations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'assemblée générale lors de l'élection des membres du conseil de surveillance.

Les critères d'indépendance utilisés par la Société sont ceux prévus par le Code AFEP-MEDEF, énumérés ci-après et par ailleurs repris à l'article 1^{er} du règlement intérieur du conseil de surveillance :

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

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

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

Lors de l'examen des relations d'affaires (critère 3) entretenues entre Elis et les sociétés dans lesquelles les membres du conseil de surveillance qualifiés d'indépendants exercent des fonctions dirigeantes, le conseil de surveillance a retenu un critère quantitatif, en l'occurrence, le chiffre d'affaires

consolidé à la fois du Groupe et de la société tierce dans laquelle le membre du conseil de surveillance exerce des fonctions dirigeantes pour apprécier le caractère significatif ou non de la relation d'affaires.

Il apparaît ainsi que le caractère des relations d'affaires entretenues entre Elis et la société ou le groupe dans lequel les membres du conseil de surveillance exercent des fonctions dirigeantes n'affecte pas leur indépendance et est non significatif, le chiffre d'affaires consolidé réalisé par le Groupe avec la société ou le groupe dans lequel les membres du conseil exercent des fonctions dirigeantes étant inférieur à 1 %, de même que le pourcentage de chiffre d'affaires consolidé de la société ou du groupe dans lequel les membres du conseil exercent des fonctions dirigeantes et résultant des relations d'affaires que la société tierce ou le groupe entretient avec Elis.

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

TABLEAU DE SYNTHÈSE SUR LA SITUATION DES MEMBRES INDÉPENDANTS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Critères d'appréciation de la qualité d'indépendance	Marc Frappier	Maxime de Bentzamn	Magali Chessé	Joy Verlé	Thierry Morin	Philippe Delleur	Florence Noblot	Anne-Laure Commault	Antoine Burel
Critère 1					•	•	•	•	•
Critère 2					•	•	•	•	•
Critère 3					•	•	•	•	•
Critère 4					•	•	•	•	•
Critère 5					•	•	•	•	•
Critère 6					•	•	•	•	•
Critère 7					•	•	•	•	•
Critère 8	x ^(a)	x ^(a)	x	x	•	•	•	•	•

• Critère rempli.

x Critère non rempli.

(a) Le comité des nominations et des rémunérations a considéré que les membres représentant Eurazeo ne pouvaient être considérés comme indépendants bien que la participation d'Eurazeo au 31 décembre 2018 soit inférieure à 10 % compte tenu de l'ancienneté de la participation d'Eurazeo au capital de la Société.

À l'issue de son examen, le conseil de surveillance, sur le rapport du comité des nominations et des rémunérations, a conclu que l'ensemble de ces critères était bien respecté, et a confirmé que les critères d'indépendance continuent d'être respectés par Florence Noblot, Philippe Delleur, Thierry Morin et Anne-Laure Commault, représentant une proportion de membres indépendants de 50 %. Monsieur Antoine Burel, coopté par le conseil de surveillance du 20 février 2019 est qualifié de membre indépendant.

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

Mission du conseil de surveillance – Organisation des travaux du conseil de surveillance – Activités du conseil de surveillance en 2018

Les règles de fonctionnement du conseil de surveillance sont fixées par les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil de surveillance, disponibles dans leur intégralité sur le site internet de la Société (www.corporate-elis.com). Le règlement intérieur du conseil de surveillance est revu régulièrement pour être adapté au contexte réglementaire et à l'évolution des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Mission du conseil de surveillance (articles 17 & 20 des statuts de la Société et 1 à 3 du règlement intérieur du conseil de surveillance)

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

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le conseil de surveillance ou par ses membres.

Le conseil de surveillance nomme et peut révoquer les membres du directoire dans les conditions prévues par la loi et par l'article 12 des statuts.

Le conseil de surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'assemblée générale la désignation des commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.

Dans le cadre de sa mission de contrôle, outre les opérations relatives à la constitution de cautions, avals et garanties qui doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du conseil de

surveillance en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur, l'article 20.IV des statuts de la Société ainsi que l'article 3.2 du règlement intérieur du conseil de surveillance, soumet la réalisation d'opérations au sein de la Société ou de ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce à l'autorisation préalable du conseil de surveillance (voir la section 4.1.1.2 « La direction générale du Groupe ») ci-avant. En outre, dans le cadre de ses missions et en application du Code Afep/Medef, le conseil examine régulièrement les opportunités et les risques ainsi que les mesures de prévention des risques prises par le Groupe.

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

Information du conseil de surveillance

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

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

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

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

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

- d'une manière générale, tout document ou information relatif à la Société ou au Groupe dont l'établissement par le directoire ou la publication est nécessaire en vertu de la réglementation applicable ou à la bonne information du marché, dès leur établissement et avant leur publication ;

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

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

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

Fonctionnement du conseil de surveillance : réunions et délibérations du conseil (articles 19 des statuts et article 5 du règlement intérieur du conseil de surveillance)

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

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

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

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

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

Le conseil se réunit au moins quatre fois par an selon un calendrier décidé en commun avant la fin de l'exercice précédent lequel peut être modifié en cours d'année si plusieurs membres le demandent ou si des événements importants le justifient pour examiner le rapport trimestriel que doit lui présenter le directoire sur rapport en tant que de besoin du comité d'audit et pour vérifier et contrôler les documents et informations communiqués par le directoire.

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

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

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

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

Une présentation des comptes rendus des séances de travail des différents comités est effectuée par leur Président respectif au cours des séances du conseil de surveillance.

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

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

Activités du conseil de surveillance en 2018

6 réunions (présentiel et conférences téléphoniques)

Gouvernance & Risques :

- Arrêté de la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- Revue des rapports sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne du Président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017, suivi de la réglementation en matière d'abus de marché ;
- Revue de l'indépendance des membres du conseil de surveillance et de la composition du conseil ;
- Examen des conventions et engagements réglementés et autorisation de leur conclusion conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
- Revue du programme de prévention des risques de la Société en matière de corruption ;
- Revue des rapports réguliers du comité des nominations et des rémunérations ;
- Mise en œuvre de l'évaluation du conseil de surveillance.

Assemblée générale des actionnaires :

- Préparation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 18 mai 2018 ;
- Revue du rapport du directoire sur la gestion et les activités du Groupe au titre de l'exercice 2017 ;
- Approbation des rapports à présenter aux actionnaires ;
- Contrôle de l'information fournie aux actionnaires et participation à l'assemblée générale.

Durée moyenne des réunions : 3 heures
Taux d'assiduité : 98 %

Stratégie et financement :

- Revue et approbation de la stratégie industrielle et marketing du Groupe, des projets d'acquisition et des opérations de restructuration intra-groupe ;
- Suivi de l'intégration de Berendsen en Grande-Bretagne & Lavebras au Brésil ;
- Revue et approbation de la politique de financement du Groupe.

Performance financière :

- Contrôle des comptes consolidés et annuels de l'exercice 2017, des résultats et des comptes du premier semestre 2018, de l'information financière trimestrielle 2018, du rapport financier semestriel 2018 et de la communication financière afférente ;
- Revue des rapports réguliers du comité d'audit.

Responsabilité sociale et environnementale

- Revue de la politique RSE du Groupe.

4

Missions spécifiques au cours de l'exercice 2018

Aucun membre du conseil de surveillance n'a reçu de mission particulière en sus de la mission qui lui est confiée au titre des stipulations statutaires et de la réglementation applicable au cours de l'exercice 2018.

TABLEAU DES PRÉSENCES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SES COMITÉS EN 2018

Membres	Conseil de surveillance		Comité d'audit		Comité des nominations et des rémunérations	
	Taux de présence	Nombre de séances	Taux de présence	Nombre de séances	Taux de présence	Nombre de séances
Michel Datchary ^(a)	100	1/1	-	-	100	1/1
Marc Frappier	83,33	5/6	-	-	66,66	2/3
Magali Chessé	100	6/6	100	3/3	-	-
Thierry Morin	100	6/6	66,66	2/3	100	2/2
Florence Noblot	100	6/6	-	-	100	3/3
Agnès Pannier-Runacher ^(b)	100	4/4	100	3/3	-	-
Maximé de Bentzmann	100	6/6	-	-	-	-
Philippe Delleur	100	6/6	-	-	-	-
Anne-Laure Commault	100	6/6	-	-	-	-
Joy Verlé ^(c)	100	6/6	-	-	-	-

(a) Démission le 6 mars 2018.

(b) Démission le 17 octobre 2018.

(c) Cooptée par le conseil de surveillance du 6 mars 2018 en remplacement de Philippe Audouin.

Détention de titres par les membres du conseil de surveillance

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

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

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

À l'exception d'un membre Eurazeo qui sera appelé à se démettre de ses fonctions de membre au conseil en application de l'accord conclu le 11 juillet 2018 entre Eurazeo et Predica (voir chapitre 8 du présent document de référence, section 8.5.10), et Antoine Burel dont la cooptation est intervenue le 20 février 2019, à la date d'établissement du présent document de référence, chacun des membres satisfait à l'exigence statutaire (voir ci-avant « Informations sur les membres du conseil de surveillance »).

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

Évaluation du conseil de surveillance

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

Ainsi, lors de sa séance du 12 décembre 2018, le conseil de surveillance a de nouveau fait le point sur son fonctionnement et celui de ses comités afin notamment d'évaluer les évolutions réalisées par rapport à la précédente autoévaluation. D'une manière générale, les membres du conseil de surveillance estiment que le fonctionnement du conseil et des comités est efficace et en progression par rapport à la dernière évaluation et que les questions importantes y sont bien débattues. Des attentes ont été sollicitées par certains membres, en particulier, l'organisation d'une réunion du conseil de surveillance au moins une fois par an sur un site opérationnel, et l'utilisation des outils numériques dans le cadre de la préparation des réunions. Les membres du conseil de surveillance ont par ailleurs souhaité que la stratégie du Groupe soit davantage discutée, de même que les risques et a souligné que le plan de succession des dirigeants devait être une priorité pour le comité des nominations et des rémunérations en 2019. A cet effet, il a notamment été décidé de l'organisation d'une journée stratégique du conseil.

Charte de déontologie boursière

Le conseil de surveillance a adopté une charte de déontologie boursière ayant pour objet de rappeler les dispositions légales et réglementaires applicables en matière de diffusion et d'utilisation de l'information relative à la Société, en particulier l'Information privilégiée. Cette charte rappelle ainsi les obligations réglementaires notamment en matière de prévention des manquements d'initiés, des mandataires, des personnes exerçant des responsabilités, des dirigeants et initiés et a fixé des règles concernant les restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant notamment des « fenêtres négatives » et les obligations déclaratives des transactions sur titres. Ces dispositions font l'objet d'un rappel annuel à l'ensemble des membres du conseil de surveillance et d'une information ponctuelle en cas de changements significatifs. Le détail des transactions sur les titres de la Société réalisées par les membres du directoire et du conseil de surveillance en 2018 et depuis le début de l'exercice en cours figure au chapitre 8, section 8.5.3 « Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et les personnes assimilées » du présent document de référence 2018.

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

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

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

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

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

- ▶ il n'existe aucun lien familial entre les membres du directoire et du conseil de surveillance de la Société identifiés ci-dessus ;
- ▶ aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée contre lui par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années ;
- ▶ aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a été impliqué dans une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que dirigeant ou mandataire social au cours des cinq dernières années ;
- ▶ aucun membre du directoire ou du conseil de surveillance de la Société n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ;
- ▶ il n'existe pas de conflit actuel ou potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société et les intérêts privés et d'autres devoirs de l'un des membres du directoire et du conseil de surveillance.

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

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

- soit démissionner de ses fonctions de membre du conseil de surveillance.

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

4.1.1.4 Les comités du conseil de surveillance

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

Ces comités sont chargés d'étudier les questions que le conseil de surveillance ou son Président leur soumet et d'émettre des propositions et recommandations, selon le cas, dans leur domaine de compétence. Les règles régissant le fonctionnement et les attributions de chacun de ces comités sont décrites dans un règlement intérieur propre à chaque comité et lesquels sont validés par le conseil de surveillance.

4

Composition des comités (article 9 du règlement intérieur du conseil de surveillance)

Comité d'audit

Nom	Qualité	Indépendance ^(a)	Date de nomination	Expiration du mandat	Taux d'assiduité 2018
Antoine Burel ^(b)	Président	Oui	20 février 2019	2022	-
Thierry Morin	Membre	oui	24 juin 2015	2019 ^(e)	100 %
Magali Chessé	Membre	non	1 ^{er} juin 2016	2019 ^(e)	100 %

Comité des nominations et des rémunérations

Nom	Qualité	Indépendance ^(a)	Date de nomination	Expiration du mandat	Taux d'assiduité
Florence Noblot ^(c)	Présidente	oui	6 mars 2018 (Présidente) 19 mai 2017 (Membre)	2021	100 %
Thierry Morin ^(d)	Membre	oui	6 mars 2018	2019 ^(e)	100 %
Marc Frappier	Membre	non	27 mai 2016	2020	100 %

(a) Sur la notion d'indépendance, voir ci-avant page 116 du présent rapport.

(b) Désignée en remplacement d'Agnès Pannier-Runacher, démissionnaire.

(c) Nommée le 6 mars 2018 en remplacement de Michel Datchary démissionnaire.

(d) Nommé le 6 mars 2018 en remplacement de Michel Datchary, démissionnaire.

(e) Le conseil de surveillance réuni le 6 mars 2019 a décidé que si le mandat de membre du conseil de surveillance de Thierry Morin et de Magali Chessé était renouvelé par les actionnaires, ils continueraient d'exercer leurs fonctions respectives au sein des comités spécialisés du conseil de surveillance.

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

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance considère que tous les membres du comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière, telles que prévues par les dispositions de l'article L. 823-19 alinéa 2 du Code de commerce, au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation qui sont présentés ci-avant. La présidence du comité d'audit a été confiée à Agnès Pannier-Runacher jusqu'au 17 octobre 2018 puis à Antoine Burel en remplacement d'Agnès Pannier-Runacher (démissionnaire par suite de son entrée au gouvernement). Chacun de ces présidents possèdent les qualités requises, notamment eu égard à leurs activités principales et des mandats détenus au sein de grands groupes.

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

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

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

Missions et travaux des comités

	Principaux travaux réalisés en 2018 4 réunions Taux d'assiduité : 88,8 %
<p>Missions du comité d'audit</p> <p>Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.</p> <p>Suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes.</p> <p>Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.</p> <p>Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;</p> <p>Approbation des services d'audit autres que la certification des comptes.</p> <p>Examen du programme et des objectifs de la direction de l'audit interne ainsi que des méthodes et procédures de contrôle interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revue des points clés de l'arrêté des comptes de l'année 2017 et du premier semestre 2018 ; - Revue des projets de communiqué de presse sur les résultats annuels et semestriels ; - Examen des travaux des commissaires aux comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations et des suites données dans le cadre du contrôle légal des comptes ; - Approbation des services autres que la certification des comptes ; - Suivi de l'activité de l'audit interne, et notamment du plan d'audit 2018 et du planning du département ; - Suivi de l'efficacité de contrôle interne et de l'avancée des plans d'actions ; - Revue des principaux risques du Groupe, notamment par le biais de la présentation de la cartographie des risques du Groupe ; - Revue du dispositif mis en place par le Groupe en matière de lutte contre la corruption conformément à la loi Sapin 2.
<p>Missions du comité des nominations et des rémunérations</p> <p>Propositions de nomination des membres indépendants du conseil de surveillance, du directoire et des comités du conseil et analyse de la candidature des membres non indépendants du conseil de surveillance ;</p> <p>Évaluation annuelle de l'indépendance et du cumul des mandats des membres du conseil de surveillance ;</p> <p>Détermination des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération des mandataires sociaux et proposition au conseil de surveillance ;</p> <p>Examen et propositions sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil de surveillance à certains de ses membres</p> <p>Examen du plan de succession des dirigeants.</p>	<p>Principaux travaux réalisés en 2018 2 réunions Taux d'assiduité : 100 %</p> <p>Travaux relatifs à la gouvernance :</p> <p>Réflexion sur la composition du conseil (diversité, complémentarité des profils, indépendance, mixité, cumul des mandats, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propositions sur les critères de sélection des membres au conseil de surveillance - Sélection et rencontre de candidats et propositions au conseil pour validation (le comité a travaillé sur la nomination d'un nouveau membre au conseil en 2018 (Joy Verlé)). - Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités et coordination des travaux d'autoévaluation. - Examen des plans de succession des dirigeants de la Société et des principales filiales du Groupe. Ces plans, qui font l'objet de revue régulière, envisagent plusieurs hypothèses de succession, succession imprévue en cas d'empêchement, de démission ou de décès, d'une succession précipitée, faute de gestion, défaillance) ou de succession anticipée (retraite, échéance de mandat). À cet effet, le comité travaille en collaboration avec la direction générale (direction des ressources humaines) pour garantir la cohérence du plan avec les pratiques de la Société et du marché, veille à l'accompagnement et à la formation des profils internes à hauts potentiels et vérifie le bon suivi des postes clés susceptibles de devenir vacants. - Revue de la politique des ressources humaines du Groupe et notamment des aspects d'organisation, de rémunérations, de climat social et de gestion des talents. - Réflexion sur (i) la situation du management du Groupe dont les responsabilités ont significativement évolué avec la taille du Groupe, (ii) l'intégration de Berendsen et (iii) la rétention de personnes clés provenant de Berendsen. surveillance sur le gouvernement d'entreprise. <p>Travaux relatifs aux rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la performance 2017 des mandataires sociaux exécutifs et communication au conseil de surveillance d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 - Analyse de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux, proposition d'évolution de la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux exécutifs (sur la base d'une étude menée par un cabinet spécialisé en matière de rémunérations) ; détermination des objectifs et pondération de la rémunération pour l'exercice 2018). - Jetons de présence : Recommandations sur l'évolution de l'enveloppe globale et de la répartition des jetons de présence applicable en 2018 ; - Plan d'actions de performance : constatation des performances des plans dont la période de vesting a pris fin en 2018. - Étude du principe et des modalités d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2018 au profit des dirigeants et mandataires sociaux (directoire et comité exécutif) et à certains managers et cadres du Groupe. - Réflexion et recommandations sur le dispositif de départ des membres du directoire dans le cadre du renouvellement de leur mandat intervenu en septembre 2018.

Fonctionnement des comités

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

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

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

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

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

Comité des nominations et des rémunérations (article 3 du règlement intérieur du comité des nominations et des rémunérations)

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

Le comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

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

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

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

4.1.1.5 Conventions et engagements réglementés

Conventions réglementées poursuivies et conclues en 2018

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-88-1 du Code de commerce, le conseil de surveillance lors de sa réunion en date du 6 mars 2019 s'est livré à l'examen des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2018, et a pris acte de la poursuite des conventions et engagements suivants au cours de l'exercice 2018 :

- ▶ la convention de garantie en langue anglaise intitulée « Underwriting Agreement » conclue le 10 février 2015 par la Société avec Legendre Holding 27 et les banques chargées du placement des titres dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société (dirigées par BNP Paribas, Deutsche Bank AG, London Branch et Goldman Sachs International et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC France, Morgan Stanley & Co International plc et Société Générale) ;
- ▶ les engagements pris par la Société en faveur de Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny dans le cadre du dispositif de départ de ces derniers, en particulier, le versement d'une indemnité en cas de départ contraint de ces derniers soumise à des conditions de performance et le paiement d'une indemnité de non-concurrence. Ces engagements sont décrits ci-après à la section 4.1.2 « Rémunération des mandataires sociaux » du présent chapitre 4. La reconduction de ces engagements a été approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.
- ▶ le contrat de prêt intra-groupe conclu entre la Société et Berendsen Plc.
- ▶ deux conventions de refacturation avec d'une part, la Société et Berendsen plc et, d'autre part, entre la Société et Berendsen A/S, cette dernière ayant fait l'objet d'un avenant au cours de l'exercice 2018.

Les principaux termes de ces conventions sont présentés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées lequel est inclus à la section 4.2 du présent document de référence.

Dans le cadre de sa revue annuelle des conventions et engagements, le conseil de surveillance a par ailleurs évalué si les conventions et les engagements susvisés répondaient toujours aux critères qui l'avaient conduit à autoriser leur conclusion et a décidé leur poursuite en 2019.

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

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

À la date d'élaboration du présent document de référence, il n'existe pas, à la connaissance de la Société :

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

4.1.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des mandataires sociaux a été établie dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette politique de rémunération fait l'objet d'une revue annuelle par le conseil de surveillance sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations et d'une approbation par les actionnaires en application des dispositions légales applicables.

Sont présentés ci-après :

- les éléments de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux mandataires sociaux en application de la politique de rémunération 2018 telle qu'approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée du 18 mai 2018 ;
- les principes et les critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2019 tels qu'arrêtés par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2019.

4.1.2.1 Rémunération du directoire

Principes généraux en matière de rémunération des membres du directoire

Dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération des membres du directoire, le conseil de surveillance, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations :

- étudie les meilleures pratiques de marché sur la base de benchmarks préparés par un cabinet extérieur incluant les entreprises de tailles comparables ;
- 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.

À cet effet, le conseil de surveillance 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 en termes de taille (notamment de capitalisation boursière), d'activités et d'environnement international. Les sociétés constituant ce panel sont les suivantes : Alten, Altran, Bic, CGG, Eramet, Eutelsat, Faurecia, GTT, Imerys, Ingenico, JC Decaux, Koran, Nexans, Orpea, Plasticom-nium, Remy cointreau, Rexel, Soitec, Spie et Tarkett.

Conventions conclues par une filiale (article L. 225-102-1 al. 13)

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, et selon le cas, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance de la Société ou l'un de ses actionnaires de la Société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et d'autre part, une société dont la Société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social.

Le comité veillera à proposer les évolutions de ce panel en fonction de l'évolution du Groupe comme des sociétés qui le constituent.

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.

Pour ce faire, et depuis l'introduction en bourse de la Société, la structure de la rémunération du Président et des membres du directoire est composée d'une **rémunération en numéraire** composée d'une partie fixe et d'une part variable annuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe, et d'une **rémunération en titres** prenant la forme d'une attribution d'actions dont l'acquisition définitive est soumise à la satisfaction de conditions de performance dans un souci d'alignement avec les intérêts des actionnaires. Cette structure de rémunération est cohérente avec celle proposée aux principaux dirigeants du Groupe. Chacune des composantes de la rémunération sont complémentaires et répondent à des objectifs différents.

Éléments composant la rémunération des mandataires sociaux exécutifs

Rémunération fixe

La rémunération fixe 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 et les pratiques de marché pour les fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

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 (exemple changement de périmètre, fort décalage par rapport au panel de référence...) qui justifieraient une évolution lesquels seraient expliqués par le conseil de surveillance et rendus publics. Cette part fixe sert de base pour déterminer la rémunération variable du Président et des membres du directoire.

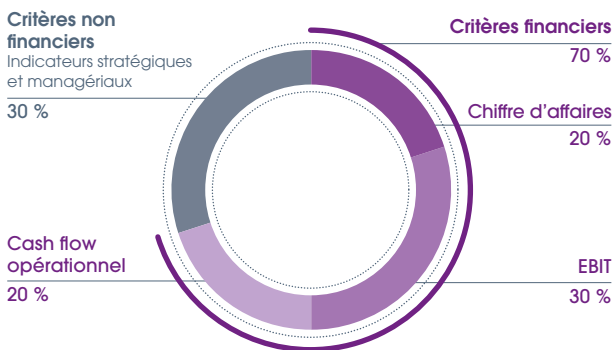
Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale de rémunération fixe approuvée par les actionnaires, étant toutefois précisé que la rémunération fixe du Président du directoire ne pourra excéder 800 000 euros, et celles des autres membres du directoire, 400 000 euros.

Rémunération variable

La rémunération variable annuelle du directoire vise à associer les dirigeants à la performance court terme du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable de chaque membre du directoire correspond à un pourcentage de la rémunération fixe.

Déterminée sur une base annuelle, cette part variable comporte un seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée, un niveau cible lorsque les objectifs sont atteints et un niveau maximum traduisant une surperformance par rapport aux objectifs fixés, sachant que seule la surperformance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà du niveau cible.

Les indicateurs pris en compte pour la détermination de la part variable et le niveau des objectifs à atteindre sont définis chaque année au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Les objectifs sont déterminés sur la base d'indicateurs financiers et non financiers et d'indicateurs qualitatifs clés du Groupe en ligne avec ses activités, sa stratégie et l'ambition du Groupe et tels que ceux-ci sont régulièrement présentés dans les proportions telles que présentées ci-dessous :



Les objectifs quantitatifs reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le conseil de surveillance et sont soumis à un seuil de déclenchement de sorte qu'aucune somme n'est due au titre du critère considéré si la performance n'atteint pas ce seuil minimum de performance. Ces indicateurs de performance financière, leurs objectifs et leur pondération seront strictement identiques pour chacun des membres du directoire ; la nature des indicateurs financiers est stable depuis 2015.

Les indicateurs non financiers font l'objet d'une individualisation au regard des responsabilités de chacun des membres et peuvent reposer sur une appréciation à la fois qualitative et quantitative de leur performance. Parmi les indicateurs non financiers, au moins un indicateur est encadré par une logique quantitative assis 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.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire (en ce compris le Président du directoire), ce dernier se verra appliquer la politique générale de rémunération variable approuvée par les actionnaires.

En outre, en cas d'arrivée d'un nouveau membre au second semestre d'un exercice, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, étant toutefois précisé que 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.

Rémunération long terme en capital

Le Groupe déploie depuis plusieurs années une politique dynamique d'association du personnel aux résultats de l'entreprise, et a ainsi mis en place une politique générale de rémunération en capital (cf. la note 5.4 en annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 6 du présent document de référence).

Depuis l'introduction en bourse de la Société, il a ainsi été 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. L'allocation d'une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance a pour but d'inciter les membres du directoire à inscrire leurs actions dans le long terme mais également de favoriser l'alignement des dirigeants avec ceux des actionnaires.

Sur cette base, lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du directoire pour 2019, le conseil de surveillance a maintenu le principe d'une rémunération en capital pour chacun des membres du directoire sous la forme d'actions de performance auxquelles est associée une performance économique et boursière moyen terme à la fois, et ce dans un souci d'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des bénéficiaires, et a reconduit pour 2019 les principes ci-dessous :

► les droits attribués au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale du 27 mai 2016 ne peuvent représenter plus de 0,55 % du capital social de la Société.

Pour la détermination du nombre d'actions au Président et aux membres du directoire, le comité des nominations 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 6 mars 2019, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil 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), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF120 ;

► l'acquisition des actions de performance attribuée au Président et aux membres du directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période minimum de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :

- **une condition de présence** dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution (sauf circonstances particulières), cette période d'acquisition étant d'au moins trois ans. 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 et des rémunérations, 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,
- **des conditions de performance économiques et boursières** évaluées sur une durée d'au moins trois années. En ce qui concerne les 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. S'agissant de la performance boursière, celle-ci devra être évaluée sur la base d'un critère stable reposant sur la comparaison avec un indice de référence ;

► chacun des membres du directoire est soumis à une obligation de conservation dans les conditions suivantes :

- 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.

Il est en outre rappelé que les membres du directoire sont soumis à des périodes d'interdiction de réalisation d'opérations sur les titres de la Société, et chacun d'entre eux a déclaré ne pas recourir à des instruments de couverture.

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux membres du directoire à l'issue de la période d'appréciation de la performance d'une durée minimum de trois ans, sera calculé en appliquant au nombre d'actions de performance attribuées initialement un coefficient mesurant la performance de chacun des critères, étant précisé que l'atteinte de chacun des objectifs est 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.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale de rémunération long terme en capital approuvée par les actionnaires, avec notamment les mêmes règles que les autres membres du directoire (taille, durée...).

Rémunération exceptionnelle

Le conseil de surveillance a maintenu le principe pour 2019 selon lequel le Président du directoire et les autres membres pourront bénéficier d'une rémunération exceptionnelle si des circonstances très exceptionnelles le justifient (par exemple en raison de leur importance pour le Groupe, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles 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 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Indemnité de prise de fonction

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau Président ou membre du directoire, ce dernier pourrait bénéficier d'une indemnité de prise de fonctions destinée à compenser la perte des avantages dont il bénéficiait. Dans tous les cas, cette indemnité ne pourra excéder la rémunération fixe annuelle. Cette indemnité devra être explicitée et rendue publique au moment de sa fixation. Ce nouveau dirigeant se verra par la suite appliquer la politique générale de rémunération exceptionnelle approuvée par les actionnaires.

Jetons de présence

Les membres du directoire ne perçoivent aucune rémunération ni de jetons de présence au titre d'un quelconque mandat au sein d'une société du Groupe.

Dispositifs liés à la cessation des fonctions du Président et des membres du directoire

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

Lors de sa réunion du 6 mars 2018, le conseil de surveillance, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de reconduire à l'identique le principe selon lequel le Président et les membres du directoire peuvent percevoir une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions respectives, dans le cadre d'un départ contraint. À ce titre, le conseil de surveillance a décidé que constituait un départ contraint, un cas de révocation, de même, compte tenu du profil des membres du directoire, de leur historique dans le Groupe (ancienneté et contribution à la performance et à la transformation du Groupe), qu'un cas de non-renouvellement à l'initiative du conseil de surveillance intervenant suite à un changement de contrôle ou qui serait lié à un désaccord avéré entre le conseil de surveillance et le membre concerné.

Le 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.

Le montant de l'indemnité susceptible d'être dû est plafonné à 18 mois de rémunération totale (fixe + variable) calculée sur la base de la 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.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale approuvée par les actionnaires, notamment en ce qui concerne les indemnités de départ contraint dans des conditions identiques en ce qui concerne le montant.

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 l'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 montant total des indemnités susceptibles d'être perçues 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.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale approuvée par les actionnaires, notamment en ce qui concerne les indemnités relatives à la clause de non-concurrence dans les mêmes conditions (montant, durée) que celles exposées ci-dessus.

Contrats de travail des membres du directoire

À l'exception de Xavier Martiré, les membres du directoire cumulent un contrat de travail avec leur mandat social. Louis Guyot et Matthieu Lecharny sont ainsi liés à la Société par un contrat de travail au titre de leurs fonctions respectives de Directeur administratif et financier et de Directeur général adjoint en charge des opérations.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale approuvée par les actionnaires.

Avantages en nature

Le conseil de surveillance a confirmé dans le cadre de la politique générale de la rémunération des mandataires sociaux exécutifs que chacun des membres du directoire bénéficie d'un véhicule de fonction qui représente un avantage en nature.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale approuvée par les actionnaires.

Régimes de retraite complémentaire

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

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale relative aux avantages accordés au Président et aux membres du directoire telle qu'approuvée par les actionnaires.

4.1.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au directoire au titre de l'exercice 2018

2018 est la première année qui suit l'acquisition de Berendsen et la mise en place de la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. C'est donc une année de changement stratégique et de défi pour la Société en termes d'intégration. Comme évoqué au chapitre 1 du document de référence 2018, l'équipe de direction a dû faire face à de nouvelles responsabilités et a dû mettre en œuvre la stratégie du Groupe sur ses nouveaux territoires.

Face à ces nouvelles responsabilités et nouveaux enjeux, le conseil de surveillance sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations a décidé de faire évoluer les principes de détermination, de répartition et d'attribution concernant la rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 comme indiqué ci-dessous lesquels ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 aux termes de la 14^e résolution en ce qui concerne le Président du directoire et de la 15^e résolution en ce qui concerne les autres membres du directoire, et ont recueilli un vote favorable à hauteur de 72,43 % pour Xavier Martiré, 74,34 %, pour Louis Guyot et 97,46 % pour Matthieu Lecharny.

Tous les membres du directoire bénéficient en outre d'un dispositif de rémunération en cas de cessation de fonctions qui a été approuvé lors de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Rémunération fixe

La rémunération fixe des membres du directoire a fait l'objet d'une révision applicable à compter du 1^{er} janvier 2018. Cette révision s'est inscrite dans le cadre 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 : le chiffre d'affaires est ainsi passé de 1,3 milliard d'euros en 2015 à plus de 3 milliards d'euros en 2018 ; le nombre de collaborateurs est passé de 15 000 à près de 50 000 dans le même temps, répartis dans 28 pays contre 12 en 2015. Cette révision s'appuie entre autres sur une étude de rémunération des membres du directoire qui avait notamment mis en évidence l'existence d'un décalage entre la rémunération des membres du directoire et le marché.

La méthodologie de cette étude a consisté à retenir les titulaires ayant des responsabilités et un contenu de poste comparables dans des sociétés de taille similaires. Les marchés de référence retenus ont été la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le *benchmark* est donc à la fois complet et représentatif des pratiques de marché (voir ci-avant le détail des entités constituant ce panel).

Les éléments analysés ont porté sur :

- le quantum de rémunération (salaires de base 2016, bonus versés en 2017 au titre de l'exercice 2016, bonus cible et maximum en pourcentage du salaire de base, rémunération totale en espèces incluant le salaire annuel de base, le bonus versé et les éventuels avantages en nature/jetons

de présence, rémunération long terme 2016 en juste valeur (*stock options*, actions gratuites, actions de performance...), rémunération totale incluant l'ensemble des éléments ci-dessus) ; et

- les structures de rémunération (salaires annuels de base, bonus versé, rémunération long terme).

Ainsi, sur la base de la politique de rémunération applicable au titre de l'exercice 2018 telle qu'approuvée par les actionnaires le 18 mai 2018, la rémunération annuelle brute fixe du Président et des membres du directoire s'établit comme suit :

Membre du directoire	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 annuelle

Pour les raisons évoquées ci-dessous, en particulier la transformation du Groupe et les nouveaux enjeux auxquels doivent faire face les dirigeants qui s'est traduit notamment par un accroissement de leurs responsabilités, le conseil de surveillance du 6 mars 2018 a également fait évoluer la rémunération variable des membres du directoire, cette révision s'étant également appuyée sur l'étude précitée afin de la mettre à niveau.

Les indicateurs financiers sur lesquels repose la part variable de même que leur pondération sont identiques pour tous les membres du directoire, en ce compris le Président.

Président du directoire

La rémunération variable annuelle cible du Président du directoire demeure à 100 % du montant de sa rémunération fixe, pouvant aller de 0 jusqu'à 170 % en cas de surperformance.

Cette part variable sur objectifs repose sur les indicateurs financiers et non financiers suivants et dans les proportions inchangées suivantes :

- **indicateurs financiers comptant pour 70 % de la part variable (soit 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 140 % en cas de surperformance)** : les indicateurs économiques retenus, inchangés depuis 2015, correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires (20 %), l'EBIT (30 %), et le cash-flow opérationnel (20 %) en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil, lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché. Le conseil de surveillance a souhaité maintenir une stabilité des critères financiers retenus au cours des précédents exercices lesquels reflètent bien la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie ;

- **indicateurs non financiers comptant pour 30 % de la part variable (soit 30 % de la rémunération fixe, ce pourcentage constituant un maximum)** fondés sur les critères stratégiques et managériaux appréciés de manière qualitative ou quantitative.

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

Membres du directoire

Depuis le 1^{er} janvier 2018, la rémunération variable cible de Louis Guyot et de Matthieu Lecharny s'établit à 70 % de leur rémunération fixe, laquelle peut aller de 0 jusqu'à 119 % en cas de surperformance. Cette part variable sur objectifs repose sur les indicateurs financiers identiques aux indicateurs retenus dans le cadre de la détermination de la part variable du Président du Directoire présentés ci-avant et comptant pour 70 % de la part variable (soit 49 % de la rémunération fixe avec un maximum de 98 % en cas de surperformance), et des indicateurs non financiers comptant pour 30 % de la part variable (soit 21 % de la rémunération fixe, ce pourcentage constituant un maximum) fondés sur des critères stratégiques et managériaux propres à chaque membre du directoire. Les modalités de variation de la partie variable de la rémunération exposée ci-dessus pour le Président du directoire s'applique dans les mêmes termes et de façon identique pour les autres membres du directoire.

Niveau de satisfaction des objectifs liés à la rémunération variable annuelle des membres du directoire au titre de l'exercice 2018

Sur la base des principes exposés ci-avant, le conseil de surveillance du 6 mars 2019 a examiné le niveau de satisfaction des conditions de performance de la rémunération variable du Président du directoire et de chacun des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 et a considéré que le niveau de réalisation et de satisfaction des performances 2018 s'établissait comme indiqué ci-dessous :

Indicateurs financiers

Nature de l'objectif	Poids respectif de la rémunération variable (en pourcentage de la rémunération variable)	Niveau de réalisation atteint (en pourcentage de la rémunération variable)	Montant (en euros)			Justifications
			Xavier Martiré	Louis Guyot	Matthieu Lecharny	
▶ Chiffre d'affaires	20 %	22,8 %, soit 114 % du bonus cible	182 671	63 935	47 951	<p>Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 3 133 millions d'euros, marqué notamment par une croissance organique proforma de 2,4 % en accélération au 4^e trimestre (2,9 %), au-delà du budget, supporté notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ en France (+ 2,2 %), un bon développement commercial, malgré un environnement difficile en fin d'année ; ▶ en Europe centrale (+ 2,0 %), une performance très solide du vêtement professionnel (Pays-Bas, Allemagne, Pologne) ; ▶ en Scandinavie (+ 3,1 %), la poursuite du développement commercial et le contrôle des pertes ; ▶ dans les îles Britanniques (- 1,1 %), la mise sous contrôle des pertes Hôtellerie-Restauration, reflétée par l'amélioration séquentielle (+ 0,5 % au quatrième trimestre) ; ▶ en Europe du sud, (+ 3,2 %), une performance solide malgré le ralentissement de l'hôtellerie ; ▶ en Amérique latine (+ 8,4 %), la poursuite de la très belle dynamique.
▶ EBIT du budget	30 %	47,3 %, soit 158 % du bonus cible	378 160	132 356	99 267	<p>L'EBIT du Groupe s'établit à 426 millions d'euros, au-delà du budget :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ il intègre notamment l'impact des synergies réalisées sur les acquisitions de Indusal, Lavebras et Berendsen et les gains de productivité continus sur l'ensemble du portefeuille balancés par l'effet change et l'impact des normes IFRS 3.
▶ Cash flow opérationnel du budget	20 %	40 %, soit 200 % du bonus cible	320 000	112 000	84 000	<p>L'année 2018 marque une nette normalisation du cash flow, au-delà du budget, avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ un BFR redevenu normatif ; ▶ un poste exceptionnel sous contrôle malgré les restructurations liées aux intégrations ; ▶ un IS normatif ; ▶ et ce malgré des surcoûts ponctuels liés d'une part au programme de rattrapage des capex Berendsen, et au refinancement du prêt relais.
TOTAL	70 %	110,1 %	880 830	308 291	231 218	

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	Justifications
Xavier Martiré, Président du directoire				
➤ Réussite de l'intégration de Berendsen (synergies)	7,5 %	7,5 %	60 000	L'intégration de Berendsen se déroule conformément au plan annoncé. Les synergies cumulées s'élèvent à 50 millions d'euros fin 2018.
➤ Build-up dans les pays stratégiques (Allemagne...)	7,5 %	7,5 %	60 000	Le Groupe a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées notamment en Allemagne, afin de consolider le secteur de la santé.
➤ Développement de la politique RSE Groupe	7,5 %	6 %	48 000	Le Groupe a accéléré sa politique de développement RSE comme l'atteste le chapitre 3 du présent document de référence, que ce soit sur le plan social (voir les indicateurs des 50 000 salariés du Groupe), environnemental (indicateurs en progrès partout) et sociétal (création de la fondation Elis).
➤ Innovation comme relais de croissance organique	7,5 %	6 %	48 000	Le Groupe a poursuivi sa politique active d'innovation, avec notamment le développement de la traçabilité du service et des produits, et des initiatives autour de l'expérience clients (réalité augmentée, prise de taille virtuelle...).
TOTAL	30 %	27 %	216 000	
Louis Guyot, Membre du directoire				
➤ Déploiement des processus et des outils de reporting sur tout le périmètre	10 %	10 %	28 000	Les outils de reporting Groupe ont été déployés dès fin 2017, permettant une consolidation 2017 sous l'outil Groupe, et la mise en place d'un reporting opérationnel unifié sous le même système début 2018.
➤ Financement du Groupe	10 %	9 %	25 200	Le financement relais de 2 milliards d'euros mis en place en septembre 2017 a été refinancé en moins de 4 mois dans d'excellentes conditions.
➤ Qualité de la communication financière	10 %	5 %	14 000	Malgré une communication financière constante et reconnue, le cours de Bourse a souffert en 2018, ce dont le conseil a souhaité tenir compte.
TOTAL	30 %	24 %	67 200	
Matthieu Lecharny, membre du directoire				
➤ Développement du périmètre espagnol	10 %	7 %	14 700	L'intégration d'Indusal s'est bien déroulée. L'Espagne a toutefois marqué un ralentissement de sa croissance en raison de la fin de la croissance du secteur de l'hôtellerie-Restaurant.
➤ M&A en Allemagne et sur les pays Berendsen	10 %	8 %	16 800	Le Groupe a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées notamment en Allemagne, afin de consolider le secteur de la santé.
➤ Dynamique commerciale au Brésil	10 %	7,5 %	15 750	L'intégration de Lavebras s'est bien déroulée. La dynamique est restée solide avec une croissance organique proche de 10 %.
TOTAL	30 %	22,5 %	47 250	

Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 pour chacun des membres du directoire figure par ailleurs dans le tableau 2 ci-après à la section 4.1.2.5 « Tableaux de synthèse des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 ».

Rémunération long terme en capital attribuée aux membres du directoire en 2018

Conformément à l'autorisation de l'assemblée générale du 27 mai 2016 aux termes de sa 22e résolution et du conseil de surveillance en date du 6 mars 2018, sur avis du comité des nominations et des rémunérations, les membres du directoire ont bénéficié d'une attribution d'actions de performance dans le cadre d'un nouveau plan mis en place au premier semestre 2018, dont les principales caractéristiques sont présentées ci-après :

Type de plan	LTIP prenant la forme d'actions de performance ^(a)	
Date d'attribution	6 avril 2018	
Nombre de droits attribués ^(b) :	Actions de catégorie A	Actions de catégorie B
Xavier Martiré	88 496	29 499
Louis Guyot	34 405	14 749
Matthieu Lechary	24 582	14 749
Conditions de performance ^(c) :	Actions de catégorie A	Actions de catégorie B
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chiffre d'affaires consolidé 2020 ➤ Ebit consolidé 2020 ➤ Cours de l'action vs SBF 120 sur 2018-2020 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ synergies Berendsen ➤ redressement de la marge opérationnelle en Allemagne ➤ redressement de la marge opérationnelle au Royaume-Uni
Période de performance :	3 ans, à l'issue de laquelle les performances sont mesurées pour chaque catégorie d'actions.	
Condition de présence	Oui, pendant toute la période d'acquisition	
Nombre d'actions acquises	Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints pour chaque catégorie, 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 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ pour les actions de catégorie A : 20 %, si un des objectifs est atteint ; 50 %, si deux objectifs sont atteints et 100 % si les trois objectifs sont atteints ; ➤ pour les actions de catégorie B : 34 %, si un des objectifs est atteint ; 66 %, si deux objectifs sont atteints, et 100 % si les trois objectifs sont atteints. 	
Période de conservation	Il n'y a pas de période de conservation dans le cadre de ce plan, mais chaque membre du directoire est soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions dans les conditions ci-dessous décrites (inchangées par rapport à 2018) <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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. 	

(a) Cette attribution s'est inscrite dans le cadre d'un plan d'ensemble bénéficiant à un peu plus de 470 cadres dirigeants et supérieurs du Groupe, pour un total de 1 064 615 actions (représentant 0,48 % du capital social de la Société à la date de la décision d'attribution, dont 0,09 % pour les membres du directoire).

(b) La valorisation des actions gratuites de performance et la méthode retenue pour les besoins de cette valorisation sont présentées dans le tableau de synthèse n° 1 « Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux membres du directoire au titre des exercices 2017 et 2018 » à la section 4.1.2.5 du présent document de référence.

(c) Les conditions de performance attachées aux actions de performance de catégorie A sont définies en référence à trois critères quantitatifs, dont deux critères absolus internes basés sur le chiffre d'affaires consolidé et l'EBIT consolidé par rapport au business plan et un critère relatif externe basé sur la performance boursière de l'action Elis par rapport à l'indice SBF 120 (mesurée en moyenne mobile 20 jours (MM20) et retraitée des dividendes). 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.

Les conditions de performance attachées aux actions de catégorie B sont supérieures à l'objectif de synergies cash communiqué dans le cadre de l'acquisition de Berendsen (82 millions d'euros), et à la cible interne d'amélioration de marge d'EBIT en Allemagne et au Royaume-Uni. Le caractère confidentiel de ces deux derniers critères 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.

Rémunération long terme en capital acquise par les membres du directoire en 2018

Néant.

Avantages en nature

Chacun des membres du directoire bénéficie d'un véhicule de fonction qui représente un avantage en nature (voir tableau n° 2 - Rémunérations dues et versées aux membres du directoire - figurant à la section 4.1.2.5 du présent chapitre 4).

Dans le cadre de la politique de rémunération des membres du directoire, le conseil de surveillance du 6 mars 2019 a maintenu le principe de cet avantage en nature.

Tableau récapitulatif des engagements concernant les membres du directoire

(TABLEAU n° 10 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 ^(e)	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Xavier Martiré Président du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2018		• ^(a)		•		• ^(b)		• ^(b)
Louis Guyot Membre du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2018	• ^(c)			•		• ^(b)		• ^(b)
Matthieu Lecharny Membre du directoire Début de mandat : 05/09/2014 Fin de mandat : 05/09/2018	• ^(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 sont développés au présent chapitre 4 et sont décrits dans le rapport spécial des commissaires aux comptes de la Société, intégré au présent chapitre, section 4.2 du document de référence 2018.

(c) Louis Guyot est lié à la société Elis par un contrat de travail.

(d) Matthieu Lecharny est lié à la société Elis par un contrat de travail.

Approbation des actionnaires sur les éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués aux membres du directoire en 2018

En application des dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux Président et membres du directoire seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale convoquée le 23 mai 2019 dans le cadre du vote ex post introduit par la loi Sapin II. Les résolutions correspondantes pour chacun des membres du directoire sont présentées au chapitre 7 à la section 7.3 du présent document de référence 2018.

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.

4.1.2.3 Politique de rémunération du directoire au titre de l'exercice 2019

Le comité des nominations et des rémunérations a procédé à un examen complet de la politique de rémunération des membres du directoire pour 2019 et a réfléchi aux éventuels aménagements à apporter à celle-ci.

D'une manière générale, il ressort de l'analyse réalisée par le comité des nominations et des rémunérations que le niveau de la rémunération, tant fixe que variable, de même que celui de la rémunération de long terme est en adéquation avec le marché. Ce niveau restera donc inchangé par rapport à 2018.

Dans le cadre de l'examen des éléments de rémunération des membres du directoire, le comité n'a apporté aucune modification au panel utilisé pour la détermination de la rémunération des membres du directoire.

Structure de la rémunération

Pour 2019, le conseil de surveillance n'a pas souhaité faire évoluer la structure de la rémunération des membres du directoire dont une part prépondérante reste ainsi soumise à la satisfaction de conditions de performance.

Rémunération fixe

Le conseil a décidé que le montant de la rémunération fixe pour chacun des membres du directoire demeurerait inchangé pour 2019 et il n'est pas prévu à ce stade de la modifier jusqu'à la fin du mandat en cours du directoire, le conseil de surveillance ayant confirmé le positionnement pertinent de ce montant au vu des études réalisées sur la rémunération des dirigeants.

Rémunération variable

S'agissant de la rémunération variable, le conseil de surveillance a décidé que le montant cible, le plafond de la rémunération variable de même que la pondération des indicateurs financiers et non financiers pour le calcul de la part variable pour l'exercice 2019 demeureront inchangés par rapport à l'exercice 2018.

Lors de sa réunion du 6 mars 2019, dans un souci de stabilité d'évaluation et d'appréciation continue de la performance financière du directoire, le conseil a décidé de reconduire à l'identique les indicateurs économiques attachés à la rémunération variable ayant considéré que ces critères reflétaient le mieux la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires, l'EBIT, et le cash-flow opérationnel, et cela en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil, lui-même en phase avec la guidance communiquée au marché.

Dans le cadre de l'évaluation de la performance des indicateurs financiers pour la détermination de la part variable annuelle des membres du directoire pour 2019, le conseil a par ailleurs reconduit les modalités de variation. Ainsi, la part variable varie linéairement de 0 à 200 % lorsque l'indicateur varie autour de la valeur cible.

S'agissant des critères non financiers, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, il a été décidé de procéder pour 2019 à quelques ajustements afin de les aligner avec la stratégie et les objectifs actuels de performance extra-financière et opérationnelle du Groupe. En outre, et en application de la recommandation du Code

Afep-Medef, la rémunération variable annuelle de chacun des membres du directoire intègre désormais un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale. Un critère de cette nature était déjà intégré dans la rémunération du Président du directoire les années précédentes.

Les tableaux ci-dessous présentent la 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 2019, ainsi que la pondération de chacun de ces indicateurs :

Xavier Martiré	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Part variable (en % du variable cible) :		0 %	100 %	170 %
Indicateurs financiers	70 %	0 %	70 %	140 %
Chiffre d'affaires du budget	20 %	0 %	20 %	40 %
EBIT du budget	30 %	0 %	30 %	60 %
Cash flow opérationnel du budget	20 %	0 %	20 %	40 %
Indicateurs non financiers	30 %	0 %	30 %	30 %
		Non atteint	Atteint	Max
Transformation de l'EBITDA en cash-flow	15 %	0 %	15 %	15 %
Développement de la politique RSE Groupe	7,5 %	0 %	7,5 %	7,5 %
Optimisation et uniformisation des systèmes d'information sur l'ensemble du périmètre du Groupe	7,5 %	0 %	7,5 %	7,5 %

Louis Guyot	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Part variable (en % du variable cible) :		0 %	100 %	170 %
Indicateurs financiers	70 %	0 %	70 %	140 %
Chiffre d'affaires du budget	20 %	0 %	20 %	40 %
EBIT du budget	30 %	0 %	30 %	60 %
Cash flow opérationnel du budget	20 %	0 %	20 %	40 %
Indicateurs non financiers	30 %	0 %	30 %	30 %
Mise en place des outils de pilotage du cash	10 %	0 %	10 %	10 %
Échelonnement de la dette	10 %	0 %	10 %	10 %
Performance de la communication financière, notamment en termes de RSE	10 %	0 %	10 %	10 %

Matthieu Lecharny	% cible du variable cible	Min	Cible	Max
Part variable (en % du variable cible) :		0 %	70 %	140 %
Indicateurs financiers	70 %	0 %	20 %	40 %
Chiffre d'affaires du budget	20 %	0 %	30 %	60 %
EBIT du budget	30 %	0 %	20 %	40 %
Cash flow opérationnel du budget	20 %	0 %	70 %	140 %
Indicateurs non financiers	30 %	0 %	30 %	30 %
Amélioration de la performance globale en Espagne	10 %	0 %	10 %	10 %
Développement de la RSE sur son périmètre	10 %	0 %	10 %	10 %
Dynamique commerciale en Amérique latine	10 %	0 %	10 %	10 %

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 des membres du directoire en ce compris le Président du directoire sont établis reflètent le lien direct existant entre la rémunération des membres du directoire et l'évolution des résultats et la performance globale du Groupe.

Le seuil de déclenchement et le niveau de réalisation attendu des objectifs fixés pour chacun des critères quantitatifs sont une information stratégique et économiquement sensible qui ne peut être rendue publique. S'agissant des objectifs budgétaires, ils sont toutefois en ligne avec la guidance que le management communique en début d'année au marché, et sur laquelle s'ajuste le consensus des analystes.

Il est précisé que le versement des éléments de la rémunération variable ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 225-100 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, et a ainsi mis en place une politique générale de rémunération en capital (cf. la note 5.4 en annexe aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au chapitre 6 du présent document de référence).

Depuis l'introduction en bourse de la Société, il a ainsi été 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. L'allocation d'une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance a pour but d'inciter les membres du directoire à inscrire leurs actions dans le long terme mais également de favoriser l'alignement des dirigeants avec ceux des actionnaires.

Sur cette base, lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du directoire pour 2019, le conseil de surveillance a maintenu le principe d'une rémunération en capital pour chacun des membres du directoire sous la forme d'actions de performance auxquelles est associée une performance économique et boursière moyen terme à la fois, et ce dans un souci d'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des bénéficiaires, et a reconduit pour 2019 les principes ci-dessous :

- ▶ les droits attribués au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire ne peuvent représenter plus de 0,55 % du capital social de la Société en application de la décision des actionnaires du 27 mai 2016.

Pour la détermination du nombre d'actions à attribuer au Président et aux membres du directoire, le comité des nominations 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 les avantages de toute nature (fixe, variable annuel et rémunération long terme). Dans ce cadre, lors de la réunion du conseil de surveillance du 6 mars 2019, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil 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), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF120 ;

- ▶ l'acquisition des actions de performance attribuée au Président et aux membres du directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période minimum de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :
 - **une condition de présence** dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution (sauf circonstances particulières), cette période d'acquisition étant d'au moins trois ans. 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 et des rémunérations, 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 concerné dans le Groupe au cours de la période d'acquisition,

- **des conditions de performance économiques et boursières** évaluées sur une durée d'au moins trois années. En ce qui concerne les 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. S'agissant de la performance boursière, celle-ci devra être évaluée sur la base d'un critère stable reposant sur la comparaison avec un indice de référence ;

- ▶ chacun des membres du directoire est soumis à une obligation de conservation dans les conditions suivantes :
 - 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.

Il est en outre rappelé que les membres du directoire sont soumis à des périodes d'interdiction de réalisation d'opérations sur les titres de la Société, et chacun d'entre eux a déclaré ne pas recourir à des instruments de couverture.

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux membres du directoire à l'issue de la période d'appréciation de la performance d'une durée minimum de trois ans, sera calculé en appliquant au nombre d'actions de performance attribuées initialement un coefficient mesurant la performance de chacun des critères, étant précisé que l'atteinte de chacun des objectifs est 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.

Dans l'hypothèse d'un recrutement d'un nouveau membre du directoire, ce dernier se verra appliquer la politique générale de rémunération long terme en capital approuvée par les actionnaires, avec notamment les mêmes règles que les autres membres du directoire (taille, durée...).

Approbation des actionnaires sur la politique de rémunération 2019 du Président et des membres du directoire

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les principes et les 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 au Président et membres du directoire à raison de leur mandat tels qu'exposés ci-dessus seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019. Les résolutions afférentes à la politique de rémunération du Président et des membres du directoire figurent au chapitre 7, section 7.3 du présent document 2018.

4.1.2.4 Politique de rémunération des membres du conseil de surveillance

Règle de répartition des jetons de présence au titre de 2018

Les règles de répartition des jetons de présence sont revues chaque année par le conseil de surveillance en début d'exercice sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations. 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.

Dans l'objectif de maintenir l'attractivité du conseil, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations le conseil a revu le montant de l'enveloppe globale des jetons présence fixé à 500 000 euros depuis 2015 pour la porter à 600 000 euros à compter de l'exercice 2018, cette revalorisation ayant été approuvée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018.

En 2018, le conseil a par ailleurs fait évoluer les quantums des jetons de présence versés aux membres du conseil, la rémunération des membres des comités demeurant quant à elle inchangée depuis 2015.

Au titre de l'exercice 2018, les règles de répartition des jetons de présence sont donc les suivantes :

Conseil de surveillance	Montant fixe (forfait annuel) ^(a)	Montant variable (par séance du conseil)
Président	36 000	3 600 ^(b)
Membre & Vice-président	18 000	3 600 ^(b)

Comités du conseil	Montant fixe (forfait annuel)	Montant variable (par séance des comités)
Président	-	3 000 ^(b)
Membre	-	2 000 ^(b)

(a) La partie fixe des jetons de présence étant allouée 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.

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

Sur cette base, le montant total brut des jetons de présence au titre de l'exercice 2018 s'élève à la somme de 392 800 euros en baisse par rapport à l'exercice précédent, celle-ci étant liée à un nombre moins élevé de réunions du conseil en 2018 et à la démission de deux membres du conseil au cours de l'exercice.

Le détail des sommes dues à chacun des membres du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 est présenté ci-après, « Tableau n° 3 – Rémunérations et autres rémunérations attribués aux membres du conseil de surveillance » figurant ci-après (voir section 4.1.2.5, Tableaux de synthèse des rémunérations des mandataires sociaux pour 2018).

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.

Règle de répartition des jetons de présence au titre de 2019

Sur la base des recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil de surveillance qui s'est réuni le 6 mars 2019 a reconduit à l'identique pour 2019 les règles de répartition des jetons de présence entre ses membres et ceux des comités telles qu'elles avaient été décidées en 2018 et appliquées au cours de l'exercice 2018.

Approbation des actionnaires sur la politique de rémunération des membres du conseil de surveillance

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du conseil de surveillance ci-dessus exposée sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 mai 2019. La résolution afférente à la politique des rémunérations des membres du conseil de surveillance, ainsi que celle relative à la revalorisation de l'enveloppe globale des jetons de présence sont présentées au chapitre 7, section 7.3 du présent document de référence 2018.

Approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribués ou versés au Président du conseil de surveillance

En application des dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale convoquée le 23 mai 2019 dans le cadre du vote ex post introduit par la loi Sapin II. La résolution correspondante est présentée au chapitre 7, section 7.3 du présent document de référence.

4.1.2.5 Tableaux de synthèse des rémunérations des mandataires sociaux pour 2018

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux membres du directoire au titre des exercices 2017 et 2018

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées à Messieurs Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lechary au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 :

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
Xavier Martiré, Président du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^(a)	1 904 126	1 937 112
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)}	1 803 850	1 503 808
TOTAL	3 707 976	3 440 920
Louis Guyot, membre du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^(a)	785 002	673 443
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)}	761 697	342 241
TOTAL	1 546 699	1 015 684
Matthieu Lechary, membre du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^(a)	588 638	420 802
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)}	621 478	342 241
TOTAL	1 210 116	763 043

(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 provisionnel de la participation au titre de l'exercice 2018 versé en mai de chaque année. La rémunération variable des membres du directoire est établie sur les critères suivants : indicateurs financiers comptant pour 70 % et indicateurs non financiers comptant pour 30 %. Le taux de satisfaction des critères de performance correspondant aux objectifs fixés au titre de la rémunération variable de l'exercice 2018, validé par le conseil de surveillance du 6 mars 2019 est de 137,10 % de la rémunération fixe pour Xavier Martiré, 93,87% de la rémunération fixe pour Louis Guyot, et de 92,82% de la rémunération fixe pour Matthieu Lechary.

(b) La totalité des actions de performance attribuées en 2018 aux membres du directoire est subordonnée à des conditions de présence et de performance définies en référence à trois critères liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative au cours de l'action de la Société par rapport à l'indice SBF 120. Les actions attribuées en 2018 sont de deux catégories, A et B. L'acquisition définitive de ces actions pour chaque catégorie est soumise à la réalisation de conditions de performance prévues au plan et appréciées pour chaque catégorie 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 attachées aux actions de catégorie A 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 l'indice SBF 120. Les conditions de performance attachées aux actions de performance de catégorie B sont définies en référence à des critères liés aux synergies Berendsen et au redressement des marges opérationnelles en Allemagne et au UK. Le tableau 6 ci-après ainsi que les notes 5.4 et 5.2 respectivement aux comptes consolidés 2018 et aux comptes annuels 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent document de référence 2018 et la section 4.1.2 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise présente le détail des règlements de plan des actions de performance attribuées en 2018 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 2018, 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.

Tableau 2 : rémunérations dues et versées aux membres du directoire

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre 2018		Exercice clos le 31 décembre 2017	
	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾	Montants dus ⁽¹⁾	Montants versés ⁽²⁾
Xavier Martiré, Président du directoire				
Rémunération fixe	800 000 ^(a)	800 000	550 000 ^(a)	550 000
Rémunération variable annuelle	1 096 830 ^(b)	829 846 ^(d)	829 846 ^(d)	809 160 ^(e)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	550 000 ^(f)	550 000 ^(f)	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ^(c)	7 296	7 296	7 266	7 266
TOTAL	1 904 126	2 187 142	1 937 112	1 366 426
Louis Guyot, membre du directoire				
Rémunération fixe	400 000 ^(a)	400 000	250 000 ^(a)	250 000
Rémunération variable annuelle	382 324 ^(b)	170 495 ^{(d) (g)}	170 495 ^{(d) (g)}	164 928 ^(e)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	250 000 ^(f)	250 000 ^(f)	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ^(c)	2 678	2 678	2 948	2 948
TOTAL	785 002	823 173	673 443	417 876
Matthieu Lecharny, membre du directoire				
Rémunération fixe	300 000 ^(a)	300 000	250 000 ^(a)	250 000
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	285 301 ^(b)	167 495 ^{(d) (g)}	167 495 ^{(d) (g)}	164 928 ^(e)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature ^(c)	3 337	3 337	3 307	3 307
TOTAL	588 638	470 832	420 802	418 235

(1) Il s'agit de la rémunération due 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.

(a) Il s'agit de la rémunération fixe de Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny au titre des exercices 2017 et 2018 déterminée en fonction des pratiques de marché des sociétés internationales cotées. Cette rémunération est applicable sur l'ensemble des exercices 2017 et 2018.

(b) La part variable de la rémunération pour chacun des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 s'appuie sur des objectifs ambitieux et des critères de performance précis, préétablis de nature quantitative comptant pour 70 % et qualitative comptant pour 30 % fixés par le conseil de surveillance du 6 mars 2018 après avis du comité des nominations et des rémunérations. Le taux de performance correspondant aux objectifs de l'exercice 2018 validé par le conseil de surveillance du 6 mars 2019 est de 137,10 % de la rémunération fixe en ce qui concerne Xavier Martiré, Président du directoire, 93,87% de la rémunération fixe en ce qui concerne Louis Guyot et de 92,82% de la rémunération fixe en ce qui concerne Matthieu Lecharny. Montant incluant le montant prévisionnel de la participation au titre de l'exercice 2018 (versement définitif en mai 2019).

(c) Les avantages en nature valorisés pour chacun des membres correspondant à un véhicule de fonction mis à la disposition de chacun des membres du directoire.

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

(e) Il a été versé à Xavier Martiré en 2017, 809 160 euros de rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2016. Louis Guyot a perçu 145 620 euros de rémunération variable annuelle sur objectifs au titre de l'exercice 2016. Louis Guyot a également perçu de l'intéressement au titre de ses fonctions salariales de Elis Services à hauteur de 19 308 euros. Matthieu Lecharny a perçu une rémunération variable annuelle sur objectif au titre de l'exercice 2016 pour un montant de 145 620 euros. Matthieu Lecharny a également perçu de l'intéressement au titre de ses fonctions salariales de Elis Services à hauteur de 19 308 euros.

(f) En application de la politique de rémunération pour 2017 telle que décrite dans le rapport du conseil de surveillance figurant à la section 4.5 du document de référence 2016, le conseil de surveillance a décidé le principe du versement d'une prime au profit de Xavier Martiré et Louis Guyot pour marquer la grande qualité de l'exécution de l'opération, la réussite de cette opération constituant une étape décisive dans la stratégie du Groupe.

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

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations attribués aux membres du conseil de surveillance

Le tableau ci-dessous présente le montant brut (avant prélèvements sociaux de 17,2 % et retenue à la source de 12,8 % à titre d'acompte d'impôt) des jetons de présence et autres types de rémunérations dus par la Société aux membres du conseil de surveillance et ses comités au titre des exercices clos respectivement le 31 décembre 2017 et 2018 calculés conformément aux règles indiquées ci-avant :

Mandataires sociaux non dirigeants	Jetons de présence (montants bruts en euros)		Autres rémunérations (rémunérations fixe, variable, exceptionnelle, avantage en nature)	
	2018	2017	2018	2017
Philippe Audouin ^(a)	-	40 500	-	-
Michel Datchary ^(b)	11 100	55 500	-	-
Marc Frappier	40 000	50 500	-	-
Thierry Morin ^(c)	64 800	68 000	-	-
Florence Noblot ^(d)	44 300	47 500	-	-
Agnès Pannier-Runacher ^(e)	39 600	57 500	-	-
Philippe Delleur	37 800	43 500	-	-
Maxime de Bentzmann	37 800	42 000	-	-
Magalie Chessé	41 800	51 000	-	-
Anne-Laure Commault ^(f)	37 800	24 000	-	-
Joy Verlé ^(g)	37 800	-	-	-
TOTAL	392 800	479 500	0	0

(a) Philippe Audouin a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance le 14 décembre 2017.

(b) Michel Datchary a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance et du comité des nominations et des rémunérations le 6 mars 2018.

(c) Thierry Morin a été nommé nouveau membre du comité des nominations et des rémunérations en remplacement de Michel Datchary le 6 mars 2018.

(d) Florence Noblot a été nommée Présidente du comité des nominations et des rémunérations en remplacement de Michel Datchary le 6 mars 2018.

(e) Agnès Pannier-Runacher a démissionné de ses fonctions au sein du conseil de surveillance et du comité d'audit le 17 octobre 2018.

(f) Anne-Laure Commault a été nommée en qualité de membre du conseil de surveillance par l'assemblée générale des actionnaires le 19 mai 2017.

(g) Joy Verlé a été cooptée par le conseil de surveillance du 6 mars 2018 en remplacement de Philippe Audouin.

Les montants indiqués dans le tableau ci-dessus constituent la seule rémunération due aux membres du conseil de surveillance et de ses comités par la Société au titre des exercices 2017 et 2018.

Tableau 4 : options de souscription, d'acquisition d'actions attribuées durant l'exercice 2018 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 2018 par chaque membre du directoire

Néant.

Tableau 6 : actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2018

Nom du dirigeant mandataire social	No du plan et date d'attribution	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2018	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ^(a) (euros)	Date d'acquisition ^{(b) (e)}	Date de disponibilité ^(c)	Conditions de performance
Xavier Martiré Président du directoire	Plan n° 7 6 avril 2018	117 995, soit 0,053 % du capital social ^(d)	1 803 850	6 avril 2021	6 avril 2021	^(d)
Louis Guyot Membre du directoire	Plan n° 7 6 avril 2018	49 164, soit 0,022 % du capital social ^(d)	761 697	6 avril 2021	6 avril 2021	^(d)
Matthieu Lechary Membre du directoire	Plan n° 7 6 avril 2018	39 331, soit 0,017 % du capital social ^(d)	621 478	6 avril 2021	6 avril 2021	^(d)
TOTAL		206 490, SOIT 0,093 % DU CAPITAL SOCIAL^(d)	3 187 025			

(a) La valeur des actions de performance retenue est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2018, 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.

(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 2018.

(e) Les actions sont de deux catégories, A et B. L'acquisition définitive de ces actions pour chaque catégorie est soumise à la réalisation de conditions de performance prévues au plan et appréciées pour chaque catégorie 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 attachées aux actions de catégorie A 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 l'indice SBF 120. Les conditions de performance attachées aux actions de performance de catégorie B sont définies en référence à des critères absolus internes liés aux synergies Berendsen et aux redressements des marges en Allemagne et au Royaume-Uni. Le nombre d'actions définitivement acquises sera ainsi fonction du nombre d'objectifs atteints pour chaque catégorie, 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. Sur cette base, les bénéficiaires d'actions de catégorie A acquerront 20 % des actions de performance de cette catégorie si un critère est atteint, 50 % des actions de performance de catégorie A si deux critères sont atteints et 100 % des actions de performance de cette catégorie si les trois critères sont atteints. S'agissant des actions de performance de catégorie B, les bénéficiaires acquerront 34 % des actions de cette catégorie si un critère est atteint, 66 % des actions si deux critères sont atteints et 100 % des actions si trois critères sont atteints. Le niveau attendu des objectifs absolus interne ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité des affaires.

Tableau 7 : actions attribuées gratuitement devenues disponibles au cours de l'exercice 2018 pour chaque membre du directoire

Aucune action attribuée gratuitement aux membres du directoire au titre des plans mis en œuvre en 2015, 2016, 2017 et 2018 n'est devenue disponible en 2018.

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

Il n'a été procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours des cinq précédents exercices sociaux.

Tableau 9 : options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux et options levée par ces derniers

Aucune attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions au profit de salariés non-mandataires sociaux n'est intervenue au cours de l'exercice 2018, et il n'a été procédé à l'émission d'aucun instrument financier au profit des dix premiers salariés.

Tableau 10 : historique des attributions gratuites d'actions

(cf. note 5.4 en annexe aux comptes consolidés 2018 du Groupe et à la note 5.2 des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018, intégrés au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent document de référence.)

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

Rémunération versée par les sociétés contrôlées ou la société qui contrôle la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce

Aucun mandataire social exécutif ou membre du conseil de surveillance de la Société n'a perçu de rémunérations, de quelque nature que ce soit, de la part de sociétés contrôlées par la Société. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la Société n'était pas contrôlée à titre exclusif, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par une quelconque entité.

4.1.3 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

En application des dispositions de l'article L. 225-37-4, 9° sont précisées ci-après les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales telles que prévues aux articles 23 et 24 des statuts de la Société.

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

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

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

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil. Sur décision du directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

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

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

4.1.4 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE)

(cf. chapitre 8, section 8.5.9 du présent document de référence).

4.1.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DE POUVOIR AU BÉNÉFICE DU DIRECTOIRE & UTILISATION EN 2018 (ARTICLES L. 225-37-4,3° DU CODE DE COMMERCE)

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 2017/2018
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)	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, de fusion ou d'apport, ou autres	130 millions	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	15 juin 2018 20 décembre 2018 ^(a)
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)}	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du capital social par émission d'actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme à des actions de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier^(d)	10 % du capital de la Société existant à la date de l'opération par période de 12 mois ^{(c) (e)}	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-

Nature des délégations et autorisations consenties au directoire par l'assemblée générale	Montant maximal autorisé (en euros)	Date de l'autorisation	Échéance	Durée de l'autorisation	Utilisation en 2017/2018
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 ^(a)	10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de l'opération par périodes de 12 mois	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation de capital par l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 % du capital social de la Société existant au moment de l'émission	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Augmentation du nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires	15 % de l'émission initiale	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 mois	-
Programme de rachat d'actions					
	10 % du montant du capital social Prix d'achat maximum par action : 30 euros Montant maximal des acquisitions : 350 millions		18 novembre 2019		Utilisation hors contrat de liquidité : ^(e) Utilisation dans le cadre du contrat de liquidité : ^(f)
Rachat d'actions		18 mai 2018		18 mois	
Réduction du capital social par annulation des actions auto détenues	10 % du montant du capital social par périodes de 24 mois	18 mai 2018	18 novembre 2019	18 mois	-
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 (0,55 % du capital social pour les dirigeants-mandataires sociaux)	27 mai 2016	27 juillet 2019	38 mois	6 avril 2018 31 août 2018 20 décembre 2018 ^(h)
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	18 mai 2018	18 juillet 2020	26 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 23^e à 28^e résolutions adoptées par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.

(b) Plafond global applicable aux augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription susceptibles d'être réalisées en vertu des 24^e et 27^e résolutions, l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018.

(c) Imputation sur le plafond global de 110 millions d'euros fixé à la 30^e résolution, de l'assemblée générale du 18 mai 2018.

(d) Imputation sur le plafond de 22 millions d'euros fixé à la 24^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2018.

(e) 459 000 actions Elis ont été acquises pour un prix total de 9 869 976,91 euros, soit à un cours moyen de 21,4283 euros pour servir les titulaires d'options de Berendsen (sharesave options) attribuées par Berendsen, soit à l'Employee Benefit Trust qui lui seront dues en application des termes du Put et du Call Agreement conclu entre l'Employee Benefit Trust, Berendsen et la Société (voir la section 1.13 « Contrats Importants » du présent document de référence). Les frais de négociation se sont élevés à la somme de 4 917,79 euros. Au 31 décembre 2018, sur les 459 000 actions acquises, 393 532 ont ainsi été livrées à l'Employee Benefit Trust (voir, le chapitre 8 du document de référence, section 8.5.1).

(f) Voir détails au chapitre 7, section 7.2 et au chapitre 8, section 8.4 du document de référence 2018.

(g) Dans le cadre de cette autorisation et en cas d'usage par le directoire, le prix d'émission des titres émis serait fixé selon les conditions suivantes :

(i) 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 %.

(ii) Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa a).

(h) Utilisation faite pour servir les plans d'actions gratuites de performance dont la période d'acquisition est arrivée à échéance en 2018.

Voir chapitre 6 du présent document de référence, notes 5.4 et 5.2 en annexe respectivement des comptes consolidés et des comptes annuels 2018).

4.1.6 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 2018

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 2018, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

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

Nous vous précisons que le directoire a communiqué au conseil de surveillance les comptes annuels 2017, les comptes consolidés 2017 et le rapport du directoire conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes annuels 2018, les comptes consolidés 2018 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 de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce introduit par la loi Sapin II, 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.

4.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

Aux Actionnaires

Elis

5 boulevard Louis Loucheur
92210 Saint-Cloud

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence

d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

4

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Contre-garantie maison mère

La Société a été appelée à émettre une contre-garantie en faveur de HSBC Plc pour un montant de 7 050 839 GBP en contrepartie de la garantie consentie par cet établissement au profit des anciens assureurs de Berendsen pour couvrir les différents engagements de différentes sociétés Berendsen au Royaume-Uni au titre principalement d'un découvert autorisé ainsi que des anciennes polices d'assurance de ces mêmes sociétés (garanties financières pour les sinistres automobiles tardifs et la gestion de tous les sinistres après la période de garantie au 30 avril 2018).

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Louis Guyot, membre du directoire d'Elis, exerçant un mandat social au sein des filiales intéressées.

Procédure d'autorisation : La conclusion de cette garantie a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 25 juillet 2018.

Charges : Au cours de l'exercice 2018, cette garantie n'a généré aucune charge pour la Société, celle-ci n'ayant pas été appelée au titre de cette garantie.

Émission d'une lettre de confort

Compte tenu du niveau d'endettement financier de Berendsen Plc, filiale de la Société, et à la demande des auditeurs Berendsen Plc, la Société a été appelée à émettre une lettre de confort confirmant son intention de faire en sorte que Berendsen Plc (et par suite, ses filiales) honore ses engagements au cours d'une période de douze mois suivant l'approbation des comptes sociaux.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Xavier Martiré, Président du Directoire de la Société, et exerçant un mandat social au sein de Berendsen Plc.

Procédure d'autorisation : La conclusion de cette garantie a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 6 mars 2018.

Charges : Au cours de l'exercice 2018, cette garantie n'a généré aucune charge pour la Société, celle-ci n'ayant pas été appelée au titre de cette lettre de confort.

Garantie maison mère

Elis a été appelé à émettre une contre-garantie en faveur de la société BMG (ou de sa société-mère ING) visant à garantir les engagements souscrits par les filiales Berendsen auprès des sociétés BMG et/ou ING dans le cadre du cash pooling notional existant sur le périmètre Berendsen. Cette garantie prendra fin dès lors que la mise en place de la centralisation de trésorerie sur le périmètre Groupe dont la Société jouerait le rôle de pivot sera mise en place.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Messieurs Xavier Martiré et Louis Guyot, respectivement Président et membre du Directoire de la Société, ces derniers exerçant un mandat social au sein des filiales Berendsen intéressées.

Procédure d'autorisation : La conclusion de cette garantie a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 2 mai 2018.

Charges : Au cours de l'exercice 2018, cette garantie n'a généré aucune charge pour Elis SA, la Société n'ayant pas été appelée en garantie.

Avenant à la convention de refacturation conclue entre la Société et Berendsen A/S

Objet de la convention : La mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe par suite de l'acquisition de Berendsen en 2017 a nécessité la réalisation d'importantes restructurations qui ont engendré des coûts importants. La Société et les sociétés Berendsen Plc et Berendsen A/S sont convenues de ce que ces coûts soient supportés par la Société. En ce sens, deux conventions de refacturation ont été négociées entre, d'une part, la Société et Berendsen Plc et, d'autre part, entre la Société et Berendsen A/S.

Les restructurations susvisées s'étant poursuivies en 2018 sous l'impulsion de la Société en tant qu'actionnaire ultime du Groupe, la Société prenant en charge les montants supplémentaires associés, un avenant à la convention conclue avec Berendsen A/S a été signé en 2018.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Louis Guyot, membre du Directoire et administrateur de la société Berendsen A/S.

Procédure d'autorisation : La conclusion de l'avenant à la convention de refacturation conclue avec Berendsen A/S a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 24 octobre 2018. Charges : Au cours de l'exercice 2018, le montant des charges supportées par la Société au titre de la convention de refacturation conclue avec Berendsen A/S telle que modifiée par avenant s'élève à la somme de 18 592 339 DKK (soit environ 2 656 050 euros).

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Prêt intra-Groupe conclu entre Berendsen Plc et la Société

Objet de la convention : Par suite de l'acquisition de la société Berendsen Plc en 2017, et dans le cadre du remboursement de la dette de Berendsen, un financement intra-groupe entre la Société et Berendsen Plc a été mis en place. A cet effet, Elis a mis à la disposition de sa filiale Berendsen Plc une somme d'un montant maximum d'un milliard d'euros pendant une durée de cinq années pour lui permettre de rembourser son endettement et subvenir aux besoins de son activité ainsi qu'à ceux de ses filiales. Ce financement intra-groupe a été formalisé par la conclusion le 18 septembre 2017 d'une convention intra-groupe de droit français rédigée en langue anglaise intitulée « *Intercompany Loan Agreement* ».

Le taux d'intérêt appliqué est le « TMPv » qui est égal à la moyenne annuelle des taux effectifs moyens pratiqués par les établissements de crédit pour des prêts à taux variable aux entreprises d'une durée initiale supérieure à deux ans.

Ce prêt n'est assorti d'aucune garantie.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Xavier Martiré, Président du Directoire d'Elis et membre du Conseil d'administration de Berendsen Plc.

Procédure d'autorisation : La conclusion de ce prêt intra-groupe a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance d'Elis en date du 18 septembre 2017. Lors de la séance du 6 mars 2018, le Conseil de surveillance a pris acte de la poursuite de ce prêt intra-groupe au cours de l'exercice.

Charges : Au cours de l'exercice 2018, Berendsen Plc a procédé aux tirages suivants :

Date	Montant	Objet
14/04/2018	20,0 M€	Besoin de fonds de roulement
14/12/2018	28,7 M€	Besoin de fonds de roulement
21/12/2018	2,5 M€	Besoin de fonds de roulement

Produit financier (au titre des intérêts) : 10 179 855,2 euros.

Convention de refacturation conclue avec Berendsen Plc

Objet de la convention : La mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe par suite de l'acquisition de Berendsen en 2017 a nécessité la réalisation d'importantes restructurations qui ont engendré des coûts importants. La Société et la société Berendsen Plc sont convenues de ce que ces coûts soient supportés par la Société. En ce sens, une convention de refacturation a été négociée entre la Société et Berendsen Plc.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Xavier Martiré, Président du Directoire de la Société et membre du Conseil d'administration de Berendsen Plc.

Procédure d'autorisation : La conclusion de cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 14 décembre 2017. Lors de la séance du 6 mars 2018, le Conseil de surveillance a pris acte de la poursuite de cette convention au cours de l'exercice 2018.

Charges : Au cours de l'exercice 2018, le montant des charges supportées par la Société au titre de cette convention s'élève à la somme de 671 003,45 GBP (soit environ 762 461,44 euros).

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Convention de garantie en langue anglaise intitulée « *Underwriting Agreement* » conclue le 10 février 2015 par la Société avec Legendre Holding 27 et un syndicat de banques dirigé par BNP Paribas, Deutsche Bank AG, London Branch et Goldman Sachs International et composé de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC France, Morgan Stanley & Co International plc et Société Générale (les « Établissements Garants »).

Objet de la convention : gestion du placement des titres dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société. Aux termes de cette convention, l'ensemble des commissions des banques et les frais afférents à l'opération d'introduction en bourse de la Société sont prises en charge, sous certaines limites, par Elis et Eurazeo. Cette convention prévoit notamment qu'une commission de base des banques égale à 1,50% du produit brut de l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société et de la cession d'actions existantes est prise en charge par la Société s'agissant des Actions Nouvelles, et par Legendre Holding 27 s'agissant des Actions Cédées initiales et des Actions complémentaires cédées au titre de l'option de surallocation (tels que ces termes commençant par une majuscule sont définis dans la convention de garantie). Cette convention de garantie prévoit en outre le possible versement d'une commission supplémentaire discrétionnaire de 1,25% du produit brut de l'offre.

Cette convention contient également différentes déclarations de la part notamment de la Société. L'inexactitude de ces déclarations ou un manquement de la Société à ses obligations est susceptible, dans certaines conditions, de donner lieu à indemnisation de la part de cette dernière.

Actionnaire et mandataire social intéressé : Monsieur Marc Frappier, membre du Conseil de surveillance et mandataire social au sein du groupe Eurazeo, étant précisé que la participation de la société Legendre Holding 27 est devenue inférieure à 10% du capital social et des droits de vote de la Société au cours de l'exercice 2018.

Procédure d'autorisation : La conclusion de cette convention de garantie a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance en date du 26 janvier 2015. Le Conseil de surveillance lors de la séance du 6 mars 2018 a pris acte de la poursuite de cette convention au cours de l'exercice 2018 et des exercices suivants dès lors que l'engagement d'indemnisation et les déclarations faites par la Société survivent au règlement livraison.

Charges : La Société n'a supporté aucune charge en 2018 au titre de cette convention.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale du 18 mai 2018, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 7 mars 2018.

Engagements pris par la Société en faveur de Monsieur Xavier Martiré, Président du Directoire de la Société

► **Indemnité de départ :** Au cours de sa réunion en date du 6 mars 2018, le Conseil de surveillance a approuvé, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la reconduction à l'identique de l'engagement pris par la Société de verser au profit de Monsieur Xavier Martiré, une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de Président du Directoire de la Société, sous réserve des conditions et dans les limitations indiquées ci-dessous :

Faits générateurs du versement de l'indemnité : Cessation des fonctions dans le cadre d'un départ contraint. A ce titre, le Conseil de surveillance a décidé que constituait un départ contraint, un cas de révocation, de même qu'un cas de non renouvellement à l'initiative du Conseil de surveillance intervenant suite à un changement de contrôle ou qui serait lié à un désaccord avéré entre le Conseil de surveillance et Monsieur Xavier Martiré.

Montant de l'indemnité : Le montant de l'indemnité est plafonné à 18 mois de rémunération brute fixe et variable calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos précédant le départ.

Conditions de performance : Cette indemnité est soumise à des conditions de performance définies, et mesurées par référence à deux critères quantitatifs :

- (i) Chiffre d'affaires sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 90% du budget sur douze mois glissants approuvés par le Conseil de surveillance,
- (ii) EBIT sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 85% du budget sur douze 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.

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

► **Indemnité de non-concurrence :** Compte tenu de l'expertise acquise par Monsieur Xavier Martiré, ce dernier est en outre soumis à une obligation conditionnelle de non concurrence pendant une année à compter de la fin de son mandat destinée à protéger les intérêts du groupe Elis en cas de départ (à l'exclusion des cas de départ à la retraite). Le versement de cette indemnité n'est pas soumis à des conditions de performance. 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 annuelle perçue au cours du dernier exercice clos précédant la date de départ.

Le montant total des indemnités susceptibles d'être perçues par Monsieur Xavier Martiré en cas de départ du Groupe est plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable.

Aucune somme n'a été versée à Monsieur Xavier Martiré au titre de ces engagements au cours de l'exercice 2018.

Procédure d'autorisation : ces engagements pris en faveur de Xavier Martiré ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 6 mars 2018 et approuvés aux termes de la 6ème résolution de l'Assemblée Générale ordinaire du 18 mai 2018.

Engagements pris par la Société en faveur de Monsieur Louis Guyot, membre du Directoire de la Société

► **Indemnité de départ :** Au cours de sa réunion en date du 6 mars 2018, le Conseil de surveillance a approuvé, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la reconduction de l'engagement pris par la Société de verser au profit de Monsieur Louis Guyot, une indemnité de départ contraint en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire de la Société, sous réserve des conditions et dans les limitations indiquées ci-dessous :

Faits générateurs du versement de l'indemnité : Cessation des fonctions 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 qu'un cas de non renouvellement à l'initiative du Conseil de surveillance intervenant suite à un changement de contrôle ou qui serait lié à un désaccord avéré entre le Conseil de surveillance et Monsieur Louis Guyot.

Montant de l'indemnité : Le montant de l'indemnité est plafonné à 18 mois de rémunération brute (fixe et variable) calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos précédant le départ.

Conditions de performance : Cette indemnité est soumise à des conditions de performance définies, et mesurées par référence à deux critères quantitatifs :

- (i) Chiffre d'affaires sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 90% du budget sur douze mois glissants approuvés par le Conseil de surveillance,

(ii) EBIT sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 85% du budget sur douze mois glissants approuvé 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.

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

- **Indemnité de non-concurrence** : Monsieur Louis Guyot est soumis à une obligation conditionnelle de non concurrence pendant six mois à compter de la fin du mandat destinée à protéger les intérêts du groupe Elis en cas de départ (à l'exclusion des cas de départ à la retraite). Le versement de cette indemnité n'est pas soumis à des conditions de performance. 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 annuelle perçue au cours du dernier exercice clos précédant la date de départ.

Le montant total des indemnités susceptible d'être versé à Monsieur Louis Guyot en cas de départ du Groupe est plafonné à 24 mois de rémunération (ce plafond incluant toutes indemnités susceptibles d'être versées à Monsieur Louis Guyot au titre de la rupture de son contrat de travail le liant à la Société).

Aucune somme n'a été versée à Monsieur Louis Guyot au titre de ces engagements au cours de l'exercice 2018.

Procédure d'autorisation : Ces engagements pris en faveur de Monsieur Louis Guyot ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 6 mars 2018 et approuvés aux termes de la 7^e résolution de l'Assemblée Générale ordinaire du 18 mai 2018.

Engagements pris par la Société en faveur de Monsieur Matthieu Lecharny, membre du Directoire de la Société

- **Indemnité de départ** : Au cours de sa réunion en date du 6 mars 2018, le Conseil de surveillance a approuvé, sur les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la reconduction de l'engagement pris par la Société de verser au profit de Monsieur Matthieu Lecharny, une indemnité de départ contraint en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire de la Société, sous réserve des conditions et dans les limitations indiquées ci-dessous :

Faits générateurs du versement de l'indemnité : Cessation des fonctions dans le cadre d'un départ contraint. A ce titre, le Conseil de surveillance a décidé que constituait un départ contraint, un cas de révocation, de même qu'un

cas de non renouvellement à l'initiative du Conseil de surveillance intervenant suite à un changement de contrôle ou qui serait lié à un désaccord avéré entre le Conseil de surveillance et Monsieur Matthieu Lecharny.

Montant de l'indemnité : Le montant de l'indemnité est plafonné à 18 mois de rémunération brute fixe et variable calculée sur la moyenne des rémunérations perçues au cours des deux derniers exercices clos précédant le départ.

Conditions de performance : Cette indemnité est soumise à des conditions de performance définies, et mesurées par référence à deux critères quantitatifs :

- (i) Chiffre d'affaires sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 90% du budget sur douze mois glissants approuvés par le Conseil de surveillance,
- (ii) EBIT sur douze mois glissants calculé à la date de la dernière clôture semestrielle connue (décembre ou juin) précédant le départ supérieur à 85% du budget sur douze mois glissants approuvé 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.

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

- **Indemnité de non-concurrence** : Monsieur Matthieu Lecharny est en outre soumis à une obligation conditionnelle de non concurrence pendant six mois à compter de la fin du mandat destinée à protéger les intérêts du Groupe en cas de départ (à l'exclusion des cas de départ à la retraite). Le versement de cette indemnité n'est pas soumis à des conditions de performance. 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 annuelle perçue au cours du dernier exercice clos précédant la date de départ.

Le montant total des indemnités susceptible d'être versé à Monsieur Matthieu Lecharny en cas de départ du groupe Elis est plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable (ce plafond incluant toutes indemnités susceptibles d'être versées à Monsieur Matthieu Lecharny au titre de la rupture de son contrat de travail le liant à la Société).

Aucune somme n'a été versée à Monsieur Matthieu Lecharny au titre de ces engagements au cours de l'exercice 2018.

Procédure d'autorisation : Ces engagements pris en faveur de Monsieur Matthieu Lecharny ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 6 mars 2018 et approuvés aux termes de la 8^e résolution de l'Assemblée Générale ordinaire du 18 mai 2018.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 6 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Bruno TESNIERE

MAZARS

Isabelle MASSA



5

Commentaires sur l'exercice 2018

5.1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018	150	5.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ELIS	158
5.1.1	Acquisitions importantes	150	5.6	PRISES DE PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS	158
5.1.2	Financement	150	5.7	AUTRES INFORMATIONS	158
5.1.3	Gouvernance	151	5.8	INJONCTIONS OU SANCTIONS PÉCUNIAIRES POUR DES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES	159
5.2	RÉSULTATS DU GROUPE	151	5.9	INFORMATIONS SUR LES CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT	159
5.2.1	Indicateurs clés de performance	151	5.10	INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES CLIENTS ET DES FOURNISSEURS	159
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 2018	151	5.11	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	160
5.2.3	Analyse du compte de résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	153			
5.2.4	Trésorerie et capitaux propres du Groupe	155			
5.2.5	Ressources financières et passifs financiers	157			
5.3	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	158			
5.4	PERSPECTIVES	158			

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

5.1.1 ACQUISITIONS IMPORTANTES

En Allemagne

Trois acquisitions ont été réalisées en 2018 permettant ainsi à Elis de renforcer ses positions dans le secteur de la Santé notamment. En mars 2018 Elis a finalisé l'acquisition de BW Textileservice, entreprise familiale disposant d'une blanchisserie dans la région de Stuttgart et ayant réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 24 millions d'euros. En mai 2018 Elis a finalisé l'acquisition de Wäscherei Waiz dans la région de Nuremberg, région dans laquelle le Groupe n'était jusqu'alors pas présent. Cette société familiale a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros en 2017. En décembre 2018 Elis a annoncé un accord portant sur l'acquisition de Curantex dans la région de Cologne. L'acquisition a été finalisée en janvier 2019 et permet à Elis de densifier son réseau dans la région très dynamique de Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Ces trois acquisitions, avec des opérations dédiées au secteur de la Santé, permettent à Elis de poursuivre la densification de son réseau en Allemagne dans ce secteur.

En Belgique

Le 24 avril 2018, Elis a finalisé l'acquisition de A&M en Belgique, entreprise familiale disposant d'une blanchisserie située près de Liège et qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros. L'entreprise est dédiée au traitement de linge plat pour des clients en Hôtellerie & restauration. Avec cette opération, Elis se lance dans le marché du linge plat en Belgique, pays où le Groupe était uniquement présent sur les secteurs du Vêtement professionnel et de l'Hygiène et bien-être. La création de cette plateforme belge pour le linge plat permettra également de redistribuer des volumes entre le Nord de la France, la Belgique, le Luxembourg et le Nord-Ouest de l'Allemagne afin d'optimiser la logistique et d'améliorer la productivité dans la région.

5.1.2 FINANCEMENT

Conformément à sa politique de financement détaillée au chapitre 1^{er} du présent document de référence 2018 à la section 1.12, afin de répondre à ses besoins généraux, de financer son activité et ses projets de développement, en particulier dans le cadre de l'acquisition de Berendsen, le Groupe a eu recours en 2018 à des sources de financement bancaires et de marché de capitaux (court et moyen termes).

Sur les *marchés de capitaux court terme*, Elis a renouvelé le 30 mai 2018 pour un an son programme de billets de trésorerie, pour lequel le plafond d'émission a été porté à 500 millions d'euros contre 400 millions d'euros auparavant.

Sur les *marchés de capitaux moyen/long terme*, Elis a en particulier mis en place le 30 janvier 2018 un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros. Sous ce programme EMTN, le 15 février 2018, a été réalisée une

En Irlande

Le 26 juillet 2018 Elis a annoncé un accord portant sur l'acquisition de Kings Laundry ; la finalisation de la transaction est soumise aux conditions réglementaires classiques et, sous réserve d'obtention des autorisations requises, devrait avoir lieu au premier semestre 2019.

Kings Laundry dispose de deux usines à Cork et à Dublin spécialisées en linge plat. Le groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros. Cette acquisition, qui complète le réseau existant d'Elis, sera génératrice de synergies et élargira le portefeuille clients du Groupe.

En Espagne

Le 5 décembre 2018, Elis a finalisé l'acquisition de l'usine de Lavanderias Triton, S.L localisée dans la région de Madrid et spécialisée dans le linge plat. L'entreprise sert des clients sur le marché de l'Hôtellerie et couvre également les villes de Barcelone, Malaga, Elche et Ségovie au travers de prestataires partenaires. Groupe familial, Lavanderias Triton, S.L a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros. Cette acquisition, qui densifie un peu plus le réseau existant d'Elis en Espagne, sera génératrice de synergies et élargira le portefeuille clients du Groupe.

En Colombie

Le 21 décembre 2018 Elis a annoncé l'acquisition de Metropolitana qui dispose de deux usines à Bogota dédiées aux opérateurs de la Santé, de l'Industrie et de l'Hôtellerie. Groupe familial, Metropolitana a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 4 millions d'euros. Cette acquisition, permet d'une part, de densifier le réseau existant d'Elis dans la région de Bogota, et d'autre part de développer les secteurs de l'Hôtellerie et de l'Industrie dans lesquels Elis était jusqu'alors moins présent. L'acquisition a été finalisée en janvier 2019.

émission obligataire double tranche de maturité 5 et 8 ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'un milliard d'euros ont permis de refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen.

Par ailleurs, la maturité de la ligne de 400 millions d'euros de crédit renouvelable du second Contrat de Crédit Syndiqué conclu le 7 novembre 2017 (d'un montant total de 600 millions d'euros) a été étendue au cours de l'année 2018 à novembre 2023 contre novembre 2022 auparavant.

De plus amples informations sur les contrats de financement souscrits par le Groupe figurent au chapitre 1^{er}, section 1.12 du présent document de référence 2018.

5.1.3 GOUVERNANCE

Antoine Burel, Directeur général adjoint en charge des opérations du Groupe Legrand a été coopté en qualité de membre du conseil de surveillance d'Elis et nommé Président du comité d'audit lors de la réunion du conseil de surveillance qui s'est tenu le 20 février 2019. Antoine Burel rejoint le conseil de surveillance en qualité de membre indépendant.

Antoine Burel occupera le siège laissé vacant par Agnès Pannier-Runacher, démissionnaire suite à sa prise de fonction au sein du gouvernement. Cette cooptation sera soumise à la ratification par les actionnaires lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019.

5.2 RÉSULTATS DU GROUPE

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

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	3 133,3	2 193,6	+ 42,8 %
EBITDA	985,6	670,2	+ 47,1 %
% du CA	31,5 %	30,6 %	+ 90 pbs
EBIT	426,4	294,4	+ 44,8 %
% du CA	13,6 %	13,4 %	+ 20 pbs
Résultat net courant	224,3	159,7	+ 40,4 %
Free cash-flow	153,7	(119,0)	
Dettes nettes fin de période	3 357,7	3 286,6	
<i>Dettes nettes fin de période/EBITDA^(a)</i>	3,3 x	3,3 x	

Le montant des investissements réalisés sur les trois dernières années, ainsi que les données relatives au flux de trésorerie provenant de l'exploitation, de l'investissement et du financement, et la trésorerie disponible sur les deux dernières

années figurent respectivement au chapitre 1^{er}, section 1.11.1 et au présent chapitre, section 5.2.4 du présent document de référence.

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 2018

Ce document contient des indicateurs et des ratios EBIT et EBITDA, tels que définis par le Groupe. Le Groupe a inclus ces indicateurs car la direction les emploie pour mesurer la performance opérationnelle, pour les présentations aux membres du conseil de surveillance, pour servir de base aux plans stratégiques et prévisionnels, ainsi que pour suivre certains aspects de ses flux de trésorerie et de ses liquidités en lien avec ses activités opérationnelles. Le Groupe définit ces indicateurs comme suit :

► L'EBIT est défini comme le bénéfice net (ou la perte nette) avant résultat financier, charge d'impôt, quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises, pertes de valeur sur écarts d'acquisition, autres produits et charges opérationnels, frais financiers divers (services bancaires comptabilisés dans le résultat opérationnel) et charges IFRS 2 (paiements fondés sur des actions). Pour un rapprochement de l'EBIT avec le compte de résultat consolidé, voir la note 3.2 des comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;

- L'EBITDA est défini comme l'EBIT, avant dotations aux amortissements net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat. Pour un rapprochement de l'EBITDA avec l'EBIT, voir la note 3.2 des comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- La croissance organique du chiffre d'affaires (produits de l'activité ordinaire) du Groupe est calculée en excluant (i) les effets des changements de périmètre de consolidation des « acquisitions importantes » et des « cessions importantes » (telles que définies dans le Document de Base) réalisées pendant chacune des périodes comparées ainsi que (ii) l'effet de la variation des taux de change ;
- Les chiffres présentés en « pro forma » considèrent l'intégration de Berendsen au 1^{er} janvier 2017 comme hypothèse.

Dans la mesure où l'ensemble des intervenants et concurrents des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités ne calculent pas l'EBIT et l'EBITDA de la même manière, la présentation de l'EBIT et l'EBITDA faite par le Groupe pourrait ne pas être comparable avec des données rendues publiques par d'autres sociétés et présentant le même intitulé.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2018	2017 pro forma ^(a)	Variation	Variation organique
France	1 032,8	1 009,0	+ 2,4 %	+ 2,2 %
Europe centrale	682,1	640,9	+ 6,4 %	+ 2,0 %
Scandinavie et Europe de l'est	483,8	484,3	- 0,1%	+ 3,1%
Royaume-Uni et Irlande	397,8	406,0	- 2,0%	- 1,1 %
Europe du sud	268,0	259,1	+ 3,5 %	+ 3,2 %
Amérique latine	247,7	221,2	+ 12,0 %	+ 8,4 %
Autres	21,0	20,2	+ 4,1 %	+ 4,5%
TOTAL	3 133,3	3 040,5	+ 3,0 %	+ 2,4 %

(a) Les chiffres présentés en « proforma » sont retraités de Berendsen, comme si Berendsen avait été intégré au 1^{er} janvier 2017 afin de prendre en compte l'effet année pleine de l'acquisition en 2017.

France

En 2018, la croissance organique en France est de + 2,2 %. Ceci reflète la qualité du marché français, où nous continuons de gagner des parts de marché dans un environnement de prix désormais légèrement favorable.

Europe centrale

En 2018, la croissance organique pro forma est de + 2,0 % en Europe centrale, avec un bon dynamisme commercial en Pologne et aux Pays-Bas. L'Allemagne est en légère croissance, et la situation s'améliore en Suisse, bien que le chiffre d'affaires soit encore en léger repli.

Scandinavie & Europe de l'est

En 2018, la dynamique commerciale reste bonne en Scandinavie et le chiffre d'affaires affiche une croissance organique de + 3,1 % en pro forma. Tous les pays sont en croissance, très soutenue pour certains (Russie, Pays Baltés, Finlande, Suède) et plus limitée pour d'autres (Danemark, Norvège). La variation des taux de change a un effet négatif de - 3,2 % sur l'année.

Royaume-Uni & Irlande

En 2018 le chiffre d'affaires organique pro forma de la zone Royaume-Uni & Irlande est de - 1,1 % (contre - 2,9 % l'année dernière). Depuis l'acquisition de Berendsen, Elis a lancé, sur

le secteur de l'Hôtellerie, de nombreuses actions visant, d'une part, à limiter les pertes de contrats de clients mécontents de la qualité de service rendue par Berendsen avant l'acquisition et, d'autre part, à augmenter les prix de certains contrats pour lesquels Berendsen avait consenti des baisses très significatives. Sur le segment des Vêtements professionnels, où les prix sont satisfaisants, nous avons porté une attention particulière à la rétention des clients. L'amélioration séquentielle de la croissance organique observée tout au long de l'année reflète l'efficacité des mesures mises en place.

Europe du sud

En 2018, la croissance du chiffre d'affaires en Europe du Sud est de + 3,5 % avec une croissance organique de + 3,2 %. Cette performance est à nouveau tirée par le Portugal. En Espagne, malgré le ralentissement de l'Hôtellerie durant l'été 2018 au profit de destinations comme le Maghreb, la Grèce ou la Turquie, le pays affiche une croissance organique de + 2,5 %, tirée par des gains de part de marché supplémentaires.

Amérique latine

En 2018, le chiffre d'affaires en Amérique latine est en croissance de + 12,0 %, avec une croissance organique de + 8,4 %, un impact des acquisitions réalisées de + 18,2 % et un effet de change négatif de - 14,7 %. La dynamique commerciale reste bonne au Brésil tant en matière de prix que de développement commercial.

EBITDA

(en millions d'euros)	2018	2017 pro forma ^(a)	Variation
France	362,0	353,7	+ 2,4 %
En % du chiffre d'affaires	35,0 %	35,0 %	=
Europe centrale	209,9	193,3	+ 8,6 %
En % du chiffre d'affaires	30,6 %	30,0 %	+ 60 pb
Scandinavie & Europe de l'est	181,0	169,5	+ 6,8 %
En % du chiffre d'affaires	37,4 %	35,0 %	+ 240 pb
Royaume-Uni & Irlande	105,3	106,3	- 0,9 %
En % du chiffre d'affaires	26,4 %	26,1 %	+ 30 pb
Europe du sud	71,0	67,9	+ 4,6 %
En % du chiffre d'affaires	26,4 %	26,2 %	+ 30 pb
Amérique latine	66,7	53,7	+ 24,4 %
En % du chiffre d'affaires	26,9 %	24,2 %	+ 270 pb
Autres	(10,3)	(8,7)	+ 18,4 %
TOTAL	985,6	935,7	+ 5,3 %
En % du chiffre d'affaires	31,5 %	30,8 %	+ 70 pb

« Autres » inclut les Entités Manufacturières et les Holdings.
Les pourcentages de variation sont calculés sur la base des valeurs exactes.

(a) Les chiffres présentés en « proforma » sont retraités de Berendsen, comme si Berendsen avait été intégré au 1^{er} janvier 2017 afin de prendre en compte l'effet année pleine de l'acquisition en 2017.

En 2018, l'EBITDA du Groupe est en forte augmentation de + 47,1 % à 985,6 millions d'euros, tiré par l'acquisition de Berendsen. La marge d'EBITDA est en hausse de 90 pb, et en hausse dans toutes les zones géographiques du Groupe.

France

En 2018, la marge d'EBITDA est stable à 35,0 %, avec un environnement de prix légèrement plus favorable, ceci étant compensé par la hausse d'un certain nombre de taxes (CICE, taxes sur le traitement des eaux usées, taxes sur le prix de l'essence, etc.).

Europe centrale

En 2018, la marge d'EBITDA augmente de 60 pb en pro forma, à 30,6 % du chiffre d'affaires. Cette augmentation s'explique principalement par les économies réalisées sur les coûts de structure relatifs à Berendsen et par les premières économies de coûts logistiques réalisées grâce aux premiers déploiements de l'approche multiservice d'Elis, notamment aux Pays-Bas.

Scandinavie & Europe de l'est

En 2018, la marge d'EBITDA s'améliore de 240 pb en pro forma, à 37,4 % du chiffre d'affaires. Cette augmentation traduit d'une part, les économies de coûts centraux de Berendsen, qui étaient très largement portés par cette région et d'autre part, par les rationalisations qui ont été réalisées localement.

Royaume-Uni & Irlande

En 2018, la marge d'EBITDA s'améliore de 30 pb en pro forma. Cette tendance illustre le bon déroulement de l'intégration de Berendsen au Royaume-Uni, d'autant que certains postes de coûts comme les salaires sont en forte augmentation (augmentation du salaire minimum de + 4,4 % en avril 2018 après une hausse de + 6,6 % en 2017), ainsi que l'énergie (notamment le gaz naturel).

En Hôtellerie, l'amélioration de la qualité de service a permis d'augmenter les prix. Sur le segment du Vêtement professionnel, l'attention est portée au suivi commercial et à la rétention des clients. Le taux de perte y est en amélioration mais reste néanmoins élevé, créant un effet mix négatif (la marge en Hôtellerie est nettement inférieure à la marge en Vêtement professionnel).

Europe du sud

En 2018, la marge d'EBITDA de la région est en amélioration d'environ 30 pb à 26,4 % du chiffre d'affaires. Cette légère amélioration s'explique par des gains de productivité dans la région et par le succès de l'intégration d'Indusal, compensés par une dynamique de prix moins bonne sur le périmètre Indusal que sur le périmètre historique d'Elis.

Amérique latine

En 2018, la marge d'EBITDA est en amélioration de près de 270pb à 26,9 % du chiffre d'affaires. Cette amélioration est liée à la réalisation des synergies dans le cadre de l'intégration de Lavebras, désormais finalisée, ainsi qu'à de nouveaux gains de productivité dans la région.

5

5.2.3 ANALYSE DU COMPTE DE RÉSULTAT POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Le tableau suivant présente certains postes du compte de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	2018	2017 retraité	Var. euros	Var. %
Produits de l'activité ordinaire (chiffre d'affaires)	3 133,3	2 193,6	939,7	+ 42,8 %
Coûts du linge, des appareils et autres consommables	(513,7)	(351,8)	(161,9)	+ 46,0 %
Coûts de traitement	(1 171,7)	(844,1)	(327,7)	+ 38,8 %
Coûts de distribution	(514,8)	(357,1)	(157,7)	+ 44,2 %
Marge brute	933,0	640,5	292,5	+ 45,7 %
Frais de vente, généraux et administratifs	(520,0)	(351,5)	(168,4)	+ 47,9 %
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances	(5,5)	(4,7)	(0,8)	+ 16,7 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT AUTRES PRODUITS ET CHARGES ET AVANT DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DES INCORPORELS RECONNUS DANS UN REGROUPEMENT D'ENTREPRISES	407,5	284,2	123,3	+ 43,4 %
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(112,5)	(79,1)	(33,4)	+ 42,3 %
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	-	N/A
Autres produits et charges opérationnels	(49,8)	(89,0)	39,2	- 44,0 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	245,2	116,2	129,1	+ 111,1 %
Résultat financier	(110,5)	(59,8)	(50,7)	+ 84,8 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	134,7	56,4	78,4	+ 139,1 %
Charge d'impôt	(51,7)	(13,6)	(38,2)	+ 281,8 %
Quote-part dans le résultat net des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	N/A
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	83,0	42,8	40,2	+ 93,9 %
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	(1,2)	(0,7)	(0,5)	+ 77,8 %
RÉSULTAT NET	81,8	42,1	39,7	+ 94,1 %

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

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 939,7 millions d'euros (soit + 42,8 %), passant de 2 193,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 3 133,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Cette augmentation du chiffre d'affaires s'explique par un effet périmètre lié aux acquisitions et à la croissance organique réalisée notamment en France, en Amérique latine et dans les pays du sud de l'Europe. Voir ci-dessus section 5.2.2 du présent chapitre.

Coûts du linge, des appareils et autres consommables

Les coûts du linge, des appareils et autres consommables ont augmenté de 161,9 millions d'euros (soit + 46,0 %), passant de 351,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 513,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte de l'impact des acquisitions (Berendsen + 127,9 millions d'euros et Lavebras + 3,1 millions d'euros) et de la croissance du chiffre d'affaires.

Coûts de traitement

Les coûts de traitement ont augmenté de 327,7 millions d'euros (soit + 38,8 %), passant de 844,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 1 171,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte principalement de l'impact des acquisitions Berendsen pour + 280,5 millions d'euros et Lavebras pour + 9,9 millions d'euros. Hors impacts principaux des acquisitions, le coût augmente de 37,3 millions d'euros, soit 4,4 %, la croissance du Groupe étant principalement tirée par les activités industrielles (Linge plat et vêtement professionnel).

Coûts de distribution

Les coûts de distribution ont augmenté de 157,7 millions d'euros (soit + 44,2 %), passant de 357,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 514,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte principalement de l'impact des acquisitions Berendsen pour + 132,6 millions d'euros et Lavebras pour + 3,9 millions d'euros. Hors impacts principaux des acquisitions, le coût augmente de 21,2 millions d'euros, soit 5,9 %, du fait de la croissance du chiffre d'affaires et de l'augmentation des inducteurs (carburants, salaires minimaux).

Marge brute

La marge brute a augmenté de 292,6 millions d'euros (soit + 45,7 %), passant de 640,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 933,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Frais de vente, frais généraux et administratifs

Les frais de vente, frais généraux et administratifs ont augmenté de 168,4 millions d'euros (soit + 43,4 %), passant de 351,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 520,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Cette augmentation résulte principalement de l'impact des acquisitions Berendsen pour + 165,3 millions d'euros et Lavebras + 2,2 millions d'euros. Hors impacts principaux des acquisitions, le coût reste stable (décroissance de 0,9 million d'euros) en lien avec les effets de synergies venant compenser l'impact de la croissance.

Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises

Le résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises a augmenté de 123,3 millions d'euros (soit + 43,4 %), passant de 284,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 407,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises

L'amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises a augmenté de 33,4 millions d'euros (soit + 42,4 %), passant de 79,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 112,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Les contrats et relations clientèle sont amortis linéairement sur une durée de 4 à 14 ans.

Perte de valeur sur écarts d'acquisition

Le Groupe n'a constaté aucune perte de valeur des écarts d'acquisitions pour les exercices clos le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels ont diminué de 39,2 millions d'euros, passant d'une charge nette de 89,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à une charge nette de 49,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Pour l'exercice 2018, les autres charges sont principalement constituées des coûts connexes aux acquisitions & compléments de prix et des coûts de restructuration (voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Résultat financier

Le résultat financier s'est dégradé de 50,7 millions d'euros passant d'une charge de 59,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à une charge de 110,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, en lien avec la hausse de l'endettement net du Groupe suite à l'acquisition de Berendsen (voir note 8.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2017). Pour rappel, l'exercice clos le 31 décembre 2017 comportait le résultat positif de change lié au remboursement anticipé des emprunts de Berendsen.

Charge d'impôt

La charge d'impôt a augmenté de 38,2 millions d'euros, passant de 13,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 51,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ce poste inclut à hauteur de 11,3 millions d'euros de la CVAE en France et de l'impôt régional sur l'activité productive (IRAP) en Italie. L'augmentation en 2018 s'explique par l'intégration Berendsen et par l'impact favorable en 2017 du changement de taux d'impôt voté en France et ramenant le taux futur à 25,83 %, qui s'élevait à 10,8 millions d'euros.

Résultat des activités abandonnées, net d'impôt

Le résultat des activités abandonnées comporte le résultat net d'impôt des activités « Solutions cliniques » (voir la note 2.5 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018).

Résultat net

Le bénéfice net a augmenté de 39,7 millions d'euros, passant de 42,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à 81,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, pour les raisons susmentionnées.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
RÉSULTAT NET	83,0	42,8
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises ^(a)	86,6	57,6
Charge IFRS 2 ^(a)	15,6	8,1
Amortissement accéléré des frais d'émission du prêt relais ^(a)	2,6	-
Autres charges et produits (non courant) ^(a) comprenant :	36,4	51,2
▶ Frais de restructuration liés à l'acquisition de Berendsen ^(a)	17,4	23,3
▶ Frais de restructuration liés à l'acquisition d'Indusal ^(a)	-	3,0
▶ Frais de restructuration liés à l'acquisition de Lavebras ^(a)	-	3,8
▶ Coûts liés aux acquisitions de Berendsen, Indusal et Lavebras ^(a)	22,3	21,1
RÉSULTAT NET COURANT	224,3	159,7

(a) Net de l'effet impôt.

Le résultat net courant ressort à 224,3 millions d'euros en 2018, en augmentation de 40,4 % par rapport à 2017.

5.2.4 TRÉSORERIE ET CAPITAUX PROPRES DU GROUPE

Présentation générale

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.

Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe

Dépenses d'investissement

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'investissement industriel qui comprennent les investissements dans les immobilisations corporelles

(essentiellement des investissements dans les grands projets et des investissements industriels de maintenance), les investissements dans les immobilisations incorporelles (principalement relatifs aux systèmes de technologie et de l'information) et les investissements dans les appareils sanitaires ; et

- ▶ les dépenses d'investissement dans le linge qui varient selon le rythme des mises en place de linge chez les clients du Groupe.

Les dépenses brutes d'investissement (avant subvention) du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 (hors acquisitions) se sont élevées respectivement à 263,6 millions d'euros, 481,9 millions d'euros et 654,4 millions d'euros.

Intérêts financiers versés

Le Groupe a versé des intérêts financiers (nets des produits financiers) respectivement de 60,5 millions d'euros et 55,2 millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018. Malgré la hausse de l'endettement net, les intérêts financiers versés en 2018 ont ainsi légèrement diminué par rapport à 2017 compte tenu de l'effet calendaire favorable du versement annuel du coupon des obligations double tranche émises en février 2018 pour un montant total de 1 milliard d'euros.

Flux de trésorerie consolidés

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017 retraité
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	853,3	421,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(704,9)	(1 841,9)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(168,7)	1 492,4
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	(20,4)	72,2

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 2017 et 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017 retraité
Résultat net consolidé	81,8	42,1
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	945,7	593,4
Impôts versés	(76,7)	(53,3)
Variation des stocks	(12,7)	(2,7)
Variation des comptes clients et autres débiteurs	(26,4)	(51,1)
Variation des autres actifs	2,2	0,1
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	7,0	6,3
Variation des autres passifs	16,2	(69,6)
Variation des autres postes	(3,5)	(0,8)
Avantages du personnel	1,4	(0,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	853,3	421,6

La variation des stocks s'explique par l'augmentation des stocks de linges dans les entrepôts centraux.

La variation des comptes clients et autres débiteurs s'explique par la croissance de l'activité et l'augmentation des délais de paiements, en particulier en Amérique latine.

La variation des autres passifs s'explique principalement par l'augmentation des postes fournisseurs et des dettes sociales

en lien avec la croissance de l'activité. Pour rappel, en 2017, la variation des autres passifs incluait une variation de - 54,5 millions d'euros sur les filiales Berendsen. Ces mouvements s'expliquaient principalement par les règlements en trésorerie des plans d'actions Berendsen et de frais exceptionnels engagés avant l'acquisition.

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 2017 et 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017 retraité
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles	(20,0)	(16,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles	0,4	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles	(634,4)	(465,1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles	9,5	1,3
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(62,2)	(1 362,9)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	1,0	1,0
Variation des prêts et avances consentis	0,4	0,1
Dividendes reçus des participations associées	0,1	0,1
Subventions d'investissement	0,1	0,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(704,9)	(1 841,9)

Les investissements courants de l'année (644,3 millions d'euros) recouvrent les investissements industriels, informatiques et d'articles loués (linge et appareils HBE).

Ils sont en augmentation en lien avec l'impact de périmètre (en particulier Lavebras et Berendsen) et l'augmentation du chiffre d'affaires.

Les acquisitions de filiales correspondent aux acquisitions réalisées tout au long de l'exercice 2018 (voir note 2.4 des comptes consolidés).

Le tableau ci-dessous présente les encaissements/décaissements pour les exercices 2017 et 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2018	2017 retraité
Achats de linge	(416,7)	(266,6)
Achats d'autres articles en location-entretien	(30,6)	(22,0)
Autres acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(187,1)	(193,3)
Cessions d'actifs	9,9	1,4
Subventions d'investissement	0,1	0,3
DÉCAISSEMENTS/ENCAISSEMENTS LIÉS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	(644,3)	(480,2)

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 2017 et 2018 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2018	2017 retraité
Augmentation de capital	9,0	506,0
Actions propres	(11,1)	1,1
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	(81,1)	(51,7)
Variation de l'endettement ^(a)	(4,0)	1 080,2
▶ Encaissements liés aux nouveaux emprunts	1 684,1	4 126,0
▶ Remboursement d'emprunts	(1 688,2)	(3 045,9)
Intérêts financiers nets versés	(55,2)	(60,5)
Autres flux liés aux opérations de financement	(26,4)	17,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(168,7)	1 492,4

(a) Variation nette des lignes de crédit.

Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe se sont élevés respectivement à 2 920,2 millions d'euros et 2 866,8 millions d'euros pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018. L'évolution des capitaux propres du Groupe au cours de l'exercice 2018 s'explique principalement par l'effet de première application des normes IFRS 9 et 15, le résultat de l'exercice, la distribution de primes réalisée à l'issue de l'assemblée générale annuelle du 18 mai 2018 et par les gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres

(principalement la variation des réserves de conversion, résultant de la conversion en euros des états financiers des filiales en devises étrangères, notamment brésiliennes).

Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan du Groupe sont présentés en notes 2.6, 6.4 et 8.9 des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

5

5.2.5 RESSOURCES FINANCIÈRES ET PASSIFS FINANCIERS

Ressources financières

Le Groupe a principalement recours aux sources de financement suivantes :

- ▶ les flux nets de trésorerie générés par l'activité, qui se sont élevés à 421,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et à 853,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- ▶ la trésorerie disponible. Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017 s'est élevé à 416,4 millions d'euros. Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2018 s'élève à 197 millions d'euros ; et
- ▶ l'endettement en 2018 repose sur l'obligation *High Yield* émise en avril 2015 et à échéance avril 2022, les obligations émises en février 2018 dans le cadre du programme EMTN pour un montant total de 1 milliard d'euros les deux crédits syndiqués, les obligations convertibles « Océanes », le placement privé *Schuldschein*, le programme de billets de trésorerie, le compte courant bloqué de participation, les crédits-baux et divers emprunts.

Passifs financiers

Le tableau figurant à la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe présente la composition de l'endettement financier net du Groupe au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

La notion d'endettement net utilisée par le Groupe est constituée de la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2017 et 2018, le ratio d'endettement net ajusté/EBITDA pro forma du Groupe après synergies, tel que calculé en application des contrats bancaires s'élevait à 3,3 x. La réconciliation entre l'endettement net ajusté de 3 378,4 millions d'euros et les états financiers consolidés est présentée à la note 8.5 des comptes consolidés. L'EBITDA pro forma 2018 du Groupe après synergies s'élève à 1 000,5 millions d'euros (égal à l'EBITDA 2018 publié de 985,6 millions d'euros ajustés à hauteur de 7 millions d'euros afin de tenir compte des activités « Solutions cliniques » et des acquisitions de l'exercice 2018 comme si ces dernières avaient eu lieu au 1^{er} janvier 2018 – voir note 2.4 des comptes consolidés) et auquel s'ajoutent 7,9 millions d'euros de synergies potentielles estimées pour 2019.

L'ensemble des passifs financiers sont décrits dans le chapitre 1 paragraphe 1.12.1 « Politique de financement » du présent document de référence.

5.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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.

À l'exception des événements récents mentionnés dans la description du Groupe et de ses activités (chapitre 1), dans

l'annexe aux notes 2.9 et 12 des comptes consolidés et dans le rapport de gestion, aucun événement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2018, date de clôture du dernier exercice pour lequel les états financiers vérifiés ont été publiés par la Société.

5.4 PERSPECTIVES

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 ;
- introduire de nouveaux produits et services à un coût marginal limité.

Les perspectives financières du Groupe pour l'exercice 2019 sont les suivantes :

- une croissance organique d'environ + 3,0 % ;
- une marge d'EBITDA entre 31,2 % et 31,6 % (hors impact IFRS 16), dans un contexte d'inflation des coûts de main d'œuvre et d'énergies ;
- investissements équivalents à 20 % du chiffre d'affaires.

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 bénéficiaire au sens des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004, tel que modifié, et des recommandations ESMA relatives aux prévisions, compte tenu notamment des incertitudes et facteurs de risques susceptibles de survenir au cours de la période.

5.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ ELIS

Elis présente au titre de l'exercice 2018 une perte d'exploitation de (29 030) milliers d'euros contre une perte de (42 932) milliers d'euros. La diminution de la perte d'exploitation provient principalement d'une baisse des commissions et frais d'émissions d'emprunts de (20 848) milliers d'euros compte tenu de l'importance des nouveaux financements souscrits en 2017 dans le cadre de l'opération d'acquisition de Berendsen.

Le résultat financier s'établit à (49 030) milliers d'euros contre une perte de (30 942) milliers d'euros pour l'année 2017. Cet accroissement est lié au fait que le financement pour l'acquisition de Berendsen n'avait été souscrit qu'au second semestre 2017.

Le résultat exceptionnel est une charge de (13 662) milliers d'euros et comprend principalement des frais post-acquisition

liés à Berendsen et l'amortissement des frais d'acquisitions de Berendsen.

L'impôt sur les bénéfices est un produit de 26 847 milliers d'euros (27 990 milliers d'euros en 2017). 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 2 956 409 milliers d'euros, en baisse de (140 568) milliers d'euros par rapport au 31 décembre 2017 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.

La Société s'attend à une légère hausse des intérêts et charges assimilées en 2019 (hors refinancement et/ou nouvelles acquisitions éventuelles).

5.6 PRISES DE PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

La Société n'a pris aucune participation sur le territoire français au cours de l'exercice.

5.7 AUTRES INFORMATIONS

Les activités de la Société en matière de recherche et de développement sont décrites à la section 1.14 du document de référence.

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

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 de référence.

5.8 INJONCTIONS OU SANCTIONS PÉCUNIAIRES POUR DES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Néant⁽¹⁾.

5.9 INFORMATIONS SUR LES CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, la Société :

- ▶ a constaté des charges pour un montant de 21 114 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 446 292 euros au titre de la part des jetons de présence excédant le plafond fiscal de 457 euros par membre du conseil.

5.10 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES CLIENTS ET DES FOURNISSEURS

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice (hors factures non parvenues) s'élevait à 5 414 015 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 <i>(en milliers d'euros)</i>	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)	Article D. 441 I.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus		0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	45						4					
Montant total des factures concernées TTC	1 000	485	370	0	145		1 016	1 016				
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	3,31 %	1,61 %	1,23 %		0,47 %							
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC												
(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					

(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.

5.11 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices concernés Nature des indications (en euros)	2014	2015	2016	2017	2018
I. Situation financière en fin d'exercice					
➤ capital social	497 610 410	1 140 061 670	1 140 061 670	219 370 207	219 927 545
➤ nombre d'actions émises	49 761 041	114 006 167	114 006 167	219 370 207	219 927 545
➤ nombre d'obligations convertibles en actions					
II. Résultat global des opérations effectives					
➤ chiffre d'affaires hors taxes	1 500 000	1 114 900	1 043 582	566 299	1 005 480
➤ bénéfices (déficits) avant impôts, amortissements et provisions	(55 378 009)	(90 884 608)	18 026 719	(85 195 401)	(81 200 450)
➤ impôts sur les bénéfices	45 726 208	24 698 314	33 754 357	27 990 088	26 846 894
➤ bénéfices (déficits) après impôts amortissements et provisions	(9 632 341)	(54 840 383)	15 712 964	(58 908 721)	(64 875 081)
➤ 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	(0,20)	(0,62)	0,14	(0,26)	(0,37)
➤ bénéfices (déficits) après impôts, amortissements et provisions	(0,19)	(0,52)	0,14	(0,27)	(0,29)
➤ dividende versé à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Personnel					
➤ nombre de salariés	3	3	3	3	2
➤ montant de la masse salariale	1 572 954	4 381 986	1 641 594	2 506 992	3 442 019
➤ montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale...)	558 368	957 449	596 565	716 203	965 034



6

États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS	164	6.3	COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ELIS (SOCIÉTÉ MÈRE)	237
6.1.1	État du résultat consolidé	164	6.3.1	Bilan au 31 décembre 2018	237
6.1.2	État du résultat global consolidé	165	6.3.2	Compte de résultat au 31 décembre 2018	239
6.1.3	État de la situation financière consolidée	166	6.3.3	Annexe	240
6.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	167	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	254
6.1.5	Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018	168			
6.1.6	Variation des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017	168			
6.1.7	Notes explicatives	170			
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	233			

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS

6.1.1 ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017 retraité ^(a)
Produits de l'activité ordinaire	3.1/4.1/4.2	3 133,3	2 193,6
Coût du linge, des appareils et des autres consommables		(513,7)	(351,8)
Coûts de traitement		(1 171,7)	(844,1)
Coûts de distribution		(514,8)	(357,1)
Marge brute		933,0	640,5
Frais de vente, généraux et administratifs		(520,0)	(351,5)
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances		(5,5)	(4,7)
Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	3.2	407,5	284,2
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	4.5	(112,5)	(79,1)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	6.1	-	-
Autres produits et charges opérationnels	4.6	(49,8)	(89,0)
Résultat opérationnel		245,2	116,2
Résultat financier	8.2	(110,5)	(59,8)
Résultat avant impôt		134,7	56,4
Charge d'impôt	9	(51,7)	(13,6)
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
Résultat des activités poursuivies		83,0	42,8
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	2.5	(1,2)	(0,7)
Résultat net		81,8	42,1
Attribuables aux :			
➤ actionnaires de la société mère		82,2	41,5
➤ participations ne donnant pas le contrôle		(0,4)	0,6
Résultat par action <i>(en euros)</i> :			
➤ de base, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,38	0,26
➤ dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,38	0,26
Résultat par action des activités poursuivies <i>(en euros)</i> :			
➤ de base, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,38	0,26
➤ dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	10.3	0,38	0,26

(a) Voir note 1.4.

6.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017 retraité ^(a)
Résultat net		81,8	42,1
Gains/(pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	8.8	(2,9)	(4,8)
Reclassement de la réserve de couverture de flux de trésorerie en compte de résultat	8.8	2,9	6,2
Variation de la réserve de couverture de flux de trésorerie, avant impôt		0,0	1,4
Effets d'impôt		(0,1)	(0,5)
Variation net du coût de la couverture, avant impôt	8.8	0,5	-
Effets d'impôt		(0,2)	-
Effets des variations des cours des monnaies étrangères - écarts de change nets		(100,2)	(151,2)
Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net		(99,9)	(150,3)
Gains/(pertes) actuariels sur plans à prestations définies, avant impôts		4,6	16,3
Effets d'impôt		(0,5)	(3,1)
Autres éléments du résultat global ne pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net		4,1	13,2
Total des autres éléments du résultat global		(95,8)	(137,1)
RÉSULTAT GLOBAL		(14,0)	(94,9)
Attribuables aux :			
➤ actionnaires de la société mère		(12,6)	(95,4)
➤ participations ne donnant pas le contrôle		(1,4)	0,4

(a) Voir note 1.4.

La variation de la réserve de couverture résulte de la variation de la juste valeur des dérivés éligibles à la comptabilité de couverture. Cette dernière est détaillée à la note 8.8 « Instruments financiers dérivés et opérations de couverture ».

Les réserves de conversion résultent de la conversion, lors de la consolidation, des actifs et des passifs des sociétés du Groupe exprimés en monnaie étrangère tel que décrit à la note 2.3 « Conversion des monnaies étrangères ».

Les écarts actuariels relatifs à l'évaluation des avantages au personnel correspondent à l'incidence du changement des hypothèses d'évaluation (taux d'actualisation de l'obligation, taux d'augmentation des salaires, taux d'augmentation des retraites et rentabilité attendue des actifs du régime) de l'obligation relative aux régimes à prestations définies.

6.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2017 retraité ^(a)
Écarts d'acquisition	6.1	3 744,9	3 767,4
Immobilisations incorporelles	6.2	925,2	1 044,5
Immobilisations corporelles	6.3	1 906,3	1 812,8
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-	-
Autres participations		0,2	0,1
Autres actifs non courants	8.7	67,7	40,2
Actifs d'impôt différé	9	56,4	21,2
Actifs liés aux avantages au personnel	5.3	17,5	16,4
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		6 718,2	6 702,6
Stocks	4.7	120,2	122,1
Actifs sur contrats	4.3	31,7	-
Clients et autres débiteurs	4.4	649,9	676,0
Actifs d'impôt exigibles		10,4	18,1
Autres actifs	4.9	26,0	28,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.4/8.5	197,0	416,4
Actifs détenus en vue de la vente	2.5	41,7	1,0
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		1 077,0	1 262,5
TOTAL ACTIF		7 795,2	7 965,1

(a) Voir note 1.4.

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2017 retraité ^(a)
Capital émis	10.1	219,9	219,4
Primes liées au capital	10.1/10.2	2 943,9	3 025,7
Réserves sur actions propres		(11,4)	(0,7)
Autres réserves		0,7	0,7
Résultats accumulés non distribués		(77,7)	(213,7)
Autres composantes des capitaux propres		(208,7)	(111,2)
Capitaux propres – part du Groupe		2 866,8	2 920,2
Participations ne donnant pas le contrôle	2.7	1,4	2,9
CAPITAUX PROPRES		2 868,2	2 923,0
Provisions	7.1	92,4	98,5
Passifs liés aux avantages au personnel	5.3	99,0	100,0
Emprunts et dettes financières	8.3/8.5	3 101,6	2 060,9
Passifs d'impôt différés	9	370,9	357,1
Autres passifs non courants	8.7	15,3	12,6
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		3 679,3	2 629,1
Provisions – part à moins d'un an	7.1	23,2	36,5
Dettes d'impôt exigible		23,9	21,8
Fournisseurs et autres créditeurs	4.8	274,4	268,1
Passifs sur contrats	4.3	68,3	-
Autres passifs	4.9	381,5	444,5
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	8.3/8.5	453,1	1 642,2
Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	2.5	23,3	0,0
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		1 247,7	2 413,0
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		7 795,2	7 965,1

(a) Voir note 1.4.

6.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité ^(a)
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		81,8	42,1
Dotations nettes aux amortissements et provisions	4.5	663,0	467,1
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	4.5	(0,3)	(0,3)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	6.1	-	-
Paiements en actions		13,0	6,9
Plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,9	4,6
QP de résultats liée aux sociétés mises en équivalence		-	-
Résultat financier	2.5/8.2	110,3	59,8
Charge d'impôt	2.5/9	51,4	13,2
Autres		19,5	(0,1)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT		945,7	593,4
Impôts versés		(76,7)	(53,3)
Variation des stocks	4.7	(12,7)	(2,7)
Variation des clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	4.4	(26,4)	(51,1)
Variation des autres actifs	4.9	2,2	0,1
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	4.8	7,0	6,3
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	4.9	16,2	(69,6)
Variation des autres postes		(3,5)	(0,8)
Avantages au personnel		1,4	(0,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		853,3	421,6
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles		(20,0)	(16,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles		0,4	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles		(634,4)	(465,1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles		9,5	1,3
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	2.4	(62,2)	(1 362,9)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		1,0	1,0
Variation des prêts et avances consentis		0,4	0,1
Dividendes reçus des participations associées		0,1	0,1
Subventions d'investissement		0,1	0,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(704,9)	(1 841,9)
Augmentation de capital	2.7/10.1	9,0	506,0
Actions propres		(11,1)	1,1
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice			
▶ versés aux actionnaires de la société mère		(81,0)	(51,7)
▶ versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(0,1)	(0,0)
Variation de l'endettement ^(b)	8.3	(4,0)	1 080,2
▶ Encaissements liés aux nouveaux emprunts	8.3	1 684,1	4 126,0
▶ Remboursement d'emprunts	8.3	(1 688,2)	(3 045,9)
Intérêts financiers nets versés		(55,2)	(60,5)
Autres flux liés aux opérations de financement		(26,4)	17,4
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(168,7)	1 492,4
VARIATION DE TRÉSORERIE		(20,4)	72,2
Trésorerie à l'ouverture		203,0	165,2
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie		(3,6)	(34,3)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	8.4	179,1	203,0

(a) Voir note 1.4.

(b) Variation nette des lignes de crédit.

6.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	Note	Capital émis	Primes liées au capital	Réserve sur actions propres	Autres réserves
Solde au 31 décembre 2017 (retraité ^(a))		219,4	3 025,7	(0,7)	0,7
Première application d'IFRS 15 (net de l'effet impôt)	1.2				
Première application d'IFRS 9 (net de l'effet impôt)	1.2				
Solde ajusté au 1^{er} janvier 2018		219,4	3 025,7	(0,7)	0,7
Augmentations de capital en numéraire	2.7/10.1	-	-	-	-
Distributions aux actionnaires	10.2	-	(81,0)	-	-
Émission de titres convertibles		-	-	-	-
Paievements en actions		-	-	-	-
Mouvements sur actions propres		-	-	(10,8)	-
Acquisition de minoritaires sans changement du contrôle		-	-	-	-
Acquisitions de filiales - minoritaires					
Autres variations	10.1	0,6	(0,8)	0,1	(0,0)
Résultat net de la période		-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL		-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2018		219,9	2 943,9	(11,4)	0,7

(a) Voir note 1.4.

6.1.6 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Note	Capital émis	Primes liées au capital	Réserves sur actions propres	Autres réserves
Solde au 31 décembre 2016		1 140,1	280,9	(1,6)	0,7
Augmentations de capital en numéraire	10.1	269,2	236,8	-	-
Distributions aux actionnaires	10.2	-	(51,9)	-	-
Émission de titres convertibles		-	-	-	-
Paievements en actions		-	-	-	-
Mouvements sur actions propres		-	-	0,9	-
Acquisition de minoritaires sans changement du contrôle		-	-	-	-
Acquisitions de filiales - minoritaires					
Autres variations		(1 189,9)	2 559,9	-	0,0
Résultat net de la période		-	-	-	-
Gains (pertes) comptabilisés directement en capitaux propres		-	-	-	-
RÉSULTAT GLOBAL		-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2017 (retraité)		219,4	3 025,7	(0,7)	0,7

Résultats accumulés non distribués	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Réserve de coût de couverture	Réserves de conversion	Composante « capitaux propres » des obligations convertibles	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
(213,7)	(5,5)	-	(143,6)	37,8	2 920,2	2,9	2 923,0
22,6					22,6	-	22,6
10,8					10,8	-	10,8
(180,3)	(5,5)	-	(143,6)	37,8	2 953,6	2,9	2 956,4
8,2	-	-	-	-	8,2	0,8	9,0
(0,1)	-	-	-	-	(81,0)	(0,1)	(81,1)
-	-	-	-	-	-	-	-
13,0	-	-	-	-	13,0	-	13,0
-	-	-	-	-	(10,8)	-	(10,8)
(13,3)	-	-	1,4	-	(11,9)	(0,8)	(12,7)
						(0,0)	(0,0)
8,4	(0,0)	-	-	-	8,3	(0,0)	8,3
82,2	-	-	-	-	82,2	(0,4)	81,8
4,1	(0,1)	0,3	(99,2)	-	(94,8)	(1,0)	(95,8)
86,3	(0,1)	0,3	(99,2)	-	(12,6)	(1,4)	(14,0)
(77,7)	(5,6)	0,3	(241,3)	37,8	2 866,8	1,4	2 868,2
			(208,7)				

Résultats accumulés non distribués	Réserve de couverture de flux de trésorerie	Réserve de coût de couverture	Réserves de conversion	Composante « capitaux propres » des obligations convertibles	Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
(274,8)	(6,4)	-	7,5	-	1 146,3	4,5	1 150,8
(0,0)	-	-	-	-	506,0	-	506,0
0,2	-	-	-	-	(51,7)	(0,0)	(51,7)
-	-	-	-	37,8	37,8	-	37,8
6,9	-	-	-	-	6,9	-	6,9
-	-	-	-	-	0,9	-	0,9
(0,9)	-	-	-	-	(0,9)	(1,9)	(2,8)
						(0,1)	(0,1)
0,2	0,0	-	-	-	1 370,1	-	1 370,1
41,5	-	-	-	-	41,5	0,6	42,1
13,2	0,9	-	(151,0)	-	(136,9)	(0,2)	(137,1)
54,7	0,9	-	(151,0)	-	(95,4)	0,4	(94,9)
(213,7)	(5,5)	-	(143,6)	37,8	2 920,2	2,9	2 923,0
			(111,2)				

6.1.7 NOTES EXPLICATIVES

Elis est un groupe multiservice, leader de la location-entretien d'articles textiles et d'équipements d'hygiène et de bien-être en Europe et en Amérique latine. Le Groupe livre des centaines de milliers de clients de toutes tailles dans les secteurs de l'Hôtellerie-Restaurant, de la Santé, de l'Industrie, du Commerce et des Services. Elis est une société anonyme de droit français à directoire et conseil de surveillance, cotée

sur le marché Euronext à Paris, dont le siège social est situé au 5, boulevard Louis-Loucheur, 92210 Saint-Cloud, France.

Les présents comptes consolidés IFRS relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le directoire le 6 mars 2019 et ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 5 mars 2019 et par le conseil de surveillance du 6 mars 2019.

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	171
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	178
NOTE 3	INFORMATION SECTORIELLE	185
NOTE 4	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	187
NOTE 5	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	193
NOTE 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	200
NOTE 7	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	206
NOTE 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	208
NOTE 9	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	222
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	224
NOTE 11	INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES	226
NOTE 12	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	231
NOTE 13	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	231
NOTE 14	NORMES DONT L'APPLICATION N'EST PAS ENCORE OBLIGATOIRE	232

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

1.1 Base de préparation

Les comptes consolidés du groupe Elis comprennent les comptes de la société Elis et de ses filiales. Le groupe Elis désigne la société Elis, société mère du groupe Elis et les sociétés du périmètre de consolidation (cf. note 2 « Périmètre de consolidation et faits caractéristiques de l'exercice » et note 11 « Informations relatives aux parties liées »).

Les comptes consolidés sont établis selon le principe de continuité d'exploitation, et selon la convention du coût historique à l'exception principalement :

- des instruments financiers dérivés et des actifs compensatoires, passifs éventuels et passifs financiers représentatifs d'un ajustement de prix, reconnus dans un regroupement d'entreprises, qui sont évalués à la juste valeur ;

- des passifs (actifs) liés aux avantages au personnel, qui sont évalués à la juste valeur des actifs des plans à laquelle est retranchée la valeur actuelle des obligations à prestations définies, tels que limités par la norme IAS 19 ;
- des actifs détenus en vue de la vente, qui sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, sauf mention contraire.

1.2 Référentiel appliqué

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 et disponibles sur le site : https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002_en.

Les principes comptables retenus sont identiques avec ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 à l'exception de l'adoption des normes, amendements et interprétations suivants applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018

Le Groupe a appliqué pour la première fois les deux nouvelles normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients », applicables au 1^{er} janvier 2018.

L'impact des changements sur les fonds propres consolidés au 1^{er} janvier 2018 est le suivant :

(en millions d'euros)	Impact brut sur l'élément d'actif ou de passif	Impact sur les impôts différés actifs (passifs)	Impact en augmentation (diminution) des réserves
Résultats accumulés non distribués, au 31 décembre 2017 retraités ^(a)			(213,7)
Ajustement résultant de l'adoption d'IFRS 9 :			
➤ Dépréciation complémentaire des créances clients	(0,8)	0,2	(0,6)
➤ Réduction des dettes financières renégociées avant le 31 décembre 2017	16,7	(5,3)	11,3
Ajustement résultant de l'adoption d'IFRS 15 :			
➤ Nouvel actif de coût marginal d'acquisition des contrats	30,2	(7,6)	22,6
Résultats accumulés non distribués après ajustements, au 1^{er} janvier 2018			(180,3)

(a) Voir note 1.4.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

La norme IFRS 15 de comptabilisation du revenu, remplace pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires » antérieurement appliquée par le Groupe. Au terme de l'analyse menée, le Groupe n'a pas constaté d'impact significatif lié à la mise en œuvre de la norme IFRS 15 sur son compte de résultat mais la mise en application de cette nouvelle norme se traduit par un nouvel actif correspondant au coût d'acquisition des contrats de long terme.

Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective modifiée qui conduit à comptabiliser l'effet du changement de méthode dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018 sans retraitement de la période comparative présentée. Le nouvel actif relatif aux coûts d'obtention des contrats a été comptabilisé en « autres actifs non courants » en contrepartie des capitaux propres de l'ouverture de l'exercice 2018 pour un montant de 30,2 millions d'euros.

Le bilan et compte de résultats au 31 décembre 2018 retraités de l'adoption de la norme IFRS 15 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Ajustements	Soldes sans l'adoption d'IFRS 15
Coûts d'obtention du contrat	31,9	(31,9)	-
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	6 718,2	(31,9)	6 686,2
Actifs sur contrats	31,7	(31,7)	-
Clients et autres débiteurs	649,9	31,7	681,6
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	1 077,0	-	1 077,0
TOTAL ACTIF	7 795,2	(31,9)	7 763,2
Résultats accumulés non distribués	(77,7)	(24,0)	(101,8)
CAPITAUX PROPRES	2 868,2	(24,0)	2 844,1
Passifs d'impôt différés	370,9	(7,9)	363,0
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	3 679,3	(7,9)	3 671,4
Fournisseurs et autres créditeurs	274,4	1,5	275,9
Passifs sur contrats	68,3	(68,3)	-
Autres passifs	381,5	66,8	448,3
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	1 247,7	-	1 247,7
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	7 795,2	(31,9)	7 763,2

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Ajustements	Soldes sans l'adoption d'IFRS 15
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE	3 133,3	-	3 133,3
Marge brute	933,0	-	933,0
Frais de vente, généraux et administratifs	(520,0)	(1,8)	(521,8)
Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	407,5	(1,8)	405,7
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	245,2	(1,8)	243,4
Résultat avant impôt	134,7	(1,8)	132,9
Charge d'impôt	(51,7)	0,3	(51,5)
RÉSULTAT NET	81,8	(1,6)	80,2
RÉSULTAT GLOBAL	(14,0)	(1,6)	(15,6)

Par ailleurs, au titre des informations à fournir, le Groupe a :

- mis à jour les notes de principes comptables 4.1 « Produits de l'activité ordinaire » et 4.3 « Soldes des contrats » ;
- ventilé les produits des activités ordinaires comptabilisés au titre des contrats conclus avec des clients tel que requis par le paragraphe 114 d'IFRS 15, fait le lien avec les informations fournies pour l'information sectorielle à la note 4.2 « Désagrégation des produits des activités ordinaires » et a complété les informations requises au titre des actifs et passifs de contrats.

IFRS 9 « Instruments financiers »

La norme IFRS 9 « Instruments financiers », remplace pour les exercices ouverts au, ou après le 1^{er} janvier 2018 la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » appliquée jusqu'alors par le Groupe et traite des trois grands aspects de la comptabilisation des instruments financiers :

➤ Classement et évaluation

- Les nouvelles dispositions en matière de classement des actifs financiers n'ont pas d'impact significatif sur sa comptabilisation des créances commerciales, prêts, titres d'emprunts et de capitaux propres gérés sur une base de juste valeur. Les modifications apportées au régime de comptabilisation des variations de juste valeur des passifs désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net sont sans effet sur les états financiers consolidés du Groupe dont les dettes financières sont évaluées au coût amorti.

- La norme IFRS 9 impose dorénavant, lors d'une renégociation de dettes ne conduisant pas à leur extinction, de reconnaître immédiatement en résultat l'impact découlant de cette modification, la charge d'intérêt ultérieure continuant à refléter le Taux d'Intérêt Effectif (TIE) d'origine. Ainsi, la valeur comptable de la dette au bilan est ajustée pour refléter la valeur des nouveaux flux de trésorerie actualisés au TIE de la dette d'origine. L'application rétrospective d'IFRS 9 sur les dettes du Groupe non éteintes au 1^{er} janvier 2018 se traduit par une diminution des passifs financiers du Groupe de 16,7 millions d'euros en contrepartie d'une diminution des passifs d'impôts différés de 5,3 millions d'euros et d'une augmentation des Résultats accumulés non distribués de 11,3 millions d'euros. L'impact enregistré au 1^{er} janvier 2018 sera reconnu en charge sur la durée résiduelle de l'emprunt correspondant (échéance 2022).

➤ Dépréciation des actifs financiers

La norme prévoit un nouveau modèle de dépréciation qui remplace les « pertes encourues » par les « pertes de crédit attendues », qui implique que le Groupe exerce son jugement pour évaluer les pertes de crédit attendues pour toute la durée de vie prévue des instruments financiers. Pour ce faire, le Groupe utilise principalement une matrice de dépréciation basée sur l'historique. La première application au 1^{er} janvier 2018 des dispositions d'IFRS 9 en matière de dépréciation (des créances clients, principal actif financier concerné) a entraîné une augmentation de 0,8 million d'euros des corrections pour pertes attendues à cette date par rapport aux dépréciations comptabilisées en application d'IAS 39 au 31 décembre 2017.

► Comptabilité de couverture

Le Groupe dispose d'instruments de couverture auxquels il a appliqué les nouvelles dispositions d'IFRS 9. Les instruments de couverture souscrits par le Groupe se composent :

- de contrats de change à terme pour couvrir le risque de change sur ses achats hautement probables de stocks et d'immobilisations, libellés en monnaies étrangères. Conformément à IAS 39, le Groupe comptabilisait la part efficace des variations de juste valeur de ces instruments en capitaux propres, tandis que la part inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat net. Au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat, le Groupe reclassait les montants cumulés dans les capitaux propres soit en résultat, soit en les incorporant dans la valeur d'entrée au bilan de l'élément couvert en application de la méthode du « Basis adjustment ». À partir de l'adoption d'IFRS 9 le Groupe peut comptabiliser les éléments à terme (report/déport) en « Autres éléments du résultat global » et accumuler en réserve de coûts de couverture dans une composante séparée des capitaux propres jusqu'à leur incorporation en résultat ou dans le coût initial de l'actif non financier acquis. Conformément aux modalités transitoires d'IFRS 9, le Groupe n'a pas choisi de comptabiliser les éléments à terme des contrats à terme de manière rétrospective ;
- de contrats de couverture de taux d'intérêt, pour convertir à taux fixe une partie de la dette contractée à taux variable. La variation de juste valeur de ces instruments dérivés obéit aux mêmes principes de ventilation entre la part efficace (portée en capitaux propres) et celle inefficace, immédiatement inscrite en résultats. L'application des nouvelles prescriptions d'IFRS 9 à ces contrats est sans effet.

La norme prévoit une première application principalement rétrospective, avec quelques exceptions, notamment en lien avec la comptabilité de couverture, appliquée prospectivement. Le Groupe a retenu l'exemption qui permet de ne pas retraiter l'information comparative des périodes antérieures. Ainsi, la différence entre la valeur comptable précédente au 31 décembre 2017 et la nouvelle valeur comptable au 1^{er} janvier 2018 est enregistrée en « Résultats accumulés non distribués ».

1.3 Estimations et jugements comptables déterminants

Pour établir ses comptes consolidés, le groupe Elis doit procéder à des estimations et retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Le groupe Elis revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles.

Estimations et hypothèses comptables déterminantes

Allocation du prix d'acquisition d'un regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou « purchase accounting ») : ainsi, à la date de prise de contrôle de l'entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ou assumés sont évalués à la juste valeur. L'une des estimations les plus significatives lors de la comptabilisation d'une acquisition réside dans la

Par ailleurs, les autres amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018 n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe.

Principales normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne mais non d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018

- IFRS 16 « Contrats de location », applicable au 1^{er} janvier 2019 ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », applicable au 1^{er} janvier 2019 ;
- amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ».

Le Groupe n'a pas l'intention d'appliquer ces textes par anticipation avant leur entrée en vigueur obligatoire dans l'Union européenne. L'impact estimé de ces nouveaux textes est présenté à la note 14.

Principales normes, amendements et interprétations publiés mais non encore adoptés par l'Union européenne

Enfin, les normes et amendements publiés mais non encore adoptés par l'Union européenne sont :

- pour les exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019 :
 - amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »,
 - améliorations annuelles (2015-2017) des IFRS,
 - amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- pour les exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2020 :
 - amendements aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS,
 - amendements à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » intitulés « Définition d'une entreprise »,
 - amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de la Matérialité ».

Les travaux préliminaires sur l'incidence de ces textes sont en cours.

détermination même de la juste valeur et des hypothèses utilisées pour la déterminer. Si la juste valeur de certains éléments acquis peut être évaluée de façon précise, tels que par exemple les actifs corporels (recours au prix de marché), d'autres en revanche s'avèrent plus complexes à évaluer tels que par exemple les actifs incorporels ou les passifs éventuels. Ces évaluations sont généralement confiées à des experts indépendants qui fondent leurs travaux sur des hypothèses et sont amenés à estimer l'effet d'événements futurs, incertains à la date d'acquisition.

Valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Le Groupe soumet les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (marques) à un test annuel de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été déterminés à partir de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de recourir à des estimations. Ces estimations ainsi qu'une analyse de sensibilité des hypothèses sont présentées, pour les écarts d'acquisition, à la note 6.1 « Écarts d'acquisition ».

Passifs liés aux avantages au personnel

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages au personnel est issue d'un calcul actuariel fondé sur différentes hypothèses. Le taux d'actualisation compte parmi les hypothèses retenues pour le calcul du coût net des retraites. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages au personnel.

Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque clôture. Il s'agit du taux d'intérêt qui doit être utilisé pour calculer la valeur actualisée des sorties futures de trésorerie nécessaires pour s'acquitter des obligations de retraite. Pour déterminer le taux d'actualisation approprié, le Groupe prend en compte les taux d'intérêt d'emprunts d'entreprises de première catégorie (Iboxx Corporate AA 10+ pour la France) qui sont libellés dans la monnaie de la prestation et dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation concernée.

La note 5.3 « Actifs/Passifs liés aux avantages au personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

Provisions

Le Groupe est amené à comptabiliser des provisions, principalement au titre de litiges et pour mise en conformité environnementale :

- Provisions pour litiges : certaines filiales du Groupe peuvent être parties à des procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales susceptibles, au regard des incertitudes éventuelles, d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, comme décrit dans la note 7.2 « Passifs éventuels ». La direction juridique du Groupe procède au recensement des procédures en cours, revoit régulièrement leur évolution et apprécie la nécessité de constituer les provisions adéquates ou d'en faire évoluer leur montant, si la survenance d'événements en cours de procédure nécessitait une réappréciation du risque.

La décision de provisionner un risque ainsi que le montant de la provision à retenir sont fondés sur l'appréciation du risque au cas par cas, sur l'estimation par la direction du caractère non favorable du dénouement de la procédure en question (caractère probable) et sur la capacité à estimer de façon fiable le montant associé.

- Provisions pour mise en conformité environnementale : les provisions pour mise en conformité environnementale du Groupe sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du Groupe. La direction qualité, sécurité et environnement du Groupe procède au recensement des sites concernés, suit l'avancement et les coûts des sites en cours de dépollution et s'assure de la mise à jour des provisions adéquates en fonction des études réalisées et de l'évolution des techniques de dépollution.

Jugements déterminants lors de l'application des méthodes comptables

Comptabilisation des actifs relatifs à la location-entretien

Les contrats de location-entretien ont été analysés comme ne transférant pas au preneur, en substance, la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des articles concernés (linge, appareils...) faisant l'objet de ces contrats de prestations de services. Les articles faisant l'objet d'un contrat de location-entretien sont dès lors comptabilisés en immobilisations.

Classement comptable de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)

Selon l'analyse du Groupe, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée au paragraphe 2 d'IAS 12 « Impôt sur le résultat ». Le montant total de la charge courante et différée relative à la CVAE est donc présenté sur la ligne « Charge d'impôt ».

1.4 Retraitements des informations financières des exercices antérieurs

Les tableaux suivants présentent les ajustements de l'état du résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2017 par rapport aux états financiers au 31 décembre 2017 antérieurement publiés :

- liés aux regroupements d'entreprises antérieurs (« IFRS 3 ») ;
- liés au classement en « activités abandonnées » de l'activité « Solutions cliniques » (« IFRS 5 ») : conformément à cette

norme, seul le compte de résultat a été retraité, sans qu'il soit nécessaire de retraiter l'état de la situation financière. Pour le tableau des flux de trésorerie, le Groupe a choisi de présenter la contribution de l'activité « Solutions cliniques » dans les notes (voir note 2.5 « Actifs non courants (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente »).

ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2017 publié	IFRS 3	IFRS 5	2017 retraité
Produits de l'activité ordinaire	2 214,9	-	(21,4)	2 193,6
Coût du linge, des appareils et des autres consommables	(361,4)	(0,1)	9,6	(351,8)
Coûts de traitement	(849,2)	(2,3)	7,5	(844,1)
Coûts de distribution	(358,5)	-	1,4	(357,1)
Marge brute	645,8	(2,4)	(2,9)	640,5
Frais de vente, généraux et administratifs	(352,6)	(1,0)	2,1	(351,5)
Corrections de valeur pour pertes sur créances clients et autres créances	(4,7)	(0,0)	0,0	(4,7)
Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	288,5	(3,4)	(0,8)	284,2
Dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(54,2)	(24,9)	-	(79,1)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	-	-	-
Autres produits et charges opérationnels	(89,9)	(1,0)	1,8	(89,0)
Résultat opérationnel	144,5	(29,3)	1,0	116,2
Résultat financier	(59,8)	-	0,0	(59,8)
Résultat avant impôt	84,6	(29,3)	1,1	56,4
Charge d'impôt	(17,9)	4,7	(0,4)	(13,6)
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-
Résultat des activités poursuivies	66,8	(24,6)	0,7	42,8
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	-	-	(0,7)	(0,7)
Résultat net	66,8	(24,6)	-	42,1
Attribuables aux :				
➤ actionnaires de la société mère	66,2	(24,6)	-	41,5
➤ participations ne donnant pas le contrôle	0,6	-	-	0,6
Résultat par action (en euros) :				
➤ de base, revenant aux actionnaires de la société mère	0,41			0,26
➤ dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	0,41			0,26
Résultat par action des activités poursuivies (en euros) :				
➤ de base, revenant aux actionnaires de la société mère	0,41			0,26
➤ dilué, revenant aux actionnaires de la société mère	0,41			0,26

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2017 publié	IFRS 3	IFRS 5	2017 retraité
RÉSULTAT NET	66,8	(24,6)	-	42,1
Gains/(pertes) résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture	(4,8)			(4,8)
Reclassement de la réserve de couverture de flux de trésorerie en compte de résultat	6,2			6,2
Variation de la réserve de couverture de flux de trésorerie, avant impôt	1,4	-		1,4
Effets d'impôt	(0,5)			(0,5)
Variation net du coût de la couverture, avant impôt	-			-
Effets d'impôt	-			-
Effets des variations des cours des monnaies étrangères - écarts de change nets	(150,2)	(1,0)		(151,2)
Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net	(149,3)	(1,0)	-	(150,3)
Gains/(pertes) actuariels sur plans à prestations définies, avant impôts	16,3			16,3
Effets d'impôt	(3,1)			(3,1)
Autres éléments du résultat global ne pouvant être reclassés ultérieurement en résultat net	13,2	-		13,2
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(136,1)	(1,0)	-	(137,1)
RÉSULTAT GLOBAL	(69,3)	(25,6)	-	(94,9)
Attribuables aux :				
➤ actionnaires de la société mère	(69,7)	(25,6)		(95,4)
➤ participations ne donnant pas le contrôle	0,4	-		0,4

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE - ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017 publié	IFRS 3 affectation à la date d'acquisition	IFRS 3 variation entre la date d'acquisition et la clôture	IFRS 3 écarts de conversion	31/12/2017 retraité
Écarts d'acquisition	4 335,5	(580,7)	-	12,7	3 767,4
Immobilisations incorporelles	378,8	705,3	(25,4)	(14,3)	1 044,5
Immobilisations corporelles	1 744,5	73,3	(2,6)	(2,4)	1 812,8
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-
Autres participations	0,1	(0,0)	0,0	-	0,1
Autres actifs non courants	6,8	34,8	-	(1,4)	40,2
Actifs d'impôt différé	46,9	(27,3)	1,5	0,1	21,2
Actifs liés aux avantages au personnel	16,4	-	-	-	16,4
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	6 529,0	205,4	(26,6)	(5,3)	6 702,6
Stocks	127,2	(4,9)	(0,3)	0,1	122,1
Actifs sur contrats	-	-	-	-	-
Clients et autres débiteurs	705,6	(28,7)	(0,1)	(0,8)	676,0
Actifs d'impôt exigibles	18,2	(0,1)	(0,0)	0,0	18,1
Autres actifs	30,9	(2,0)	0,0	0,0	28,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	416,4	(0,0)	-	0,0	416,4
Actifs détenus en vue de la vente	1,0	-	-	-	1,0
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	1 299,3	(35,8)	(0,4)	(0,6)	1 262,5
TOTAL ACTIF	7 828,4	169,6	(27,0)	(5,9)	7 965,1

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE - PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017 publié	IFRS 3 affectation à la date d'acquisition	IFRS 3 variation entre la date d'acquisition et la clôture	IFRS 3 écarts de conversion	31/12/2017 retraité
Capital émis	219,4	-	-	-	219,4
Primes liées au capital	3 025,7	-	-	-	3 025,7
Réserves sur actions propres	(0,7)	-	-	-	(0,7)
Autres réserves	0,7	-	-	-	0,7
Résultats accumulés non distribués	(189,1)	0,0	(24,6)	-	(213,7)
Autres composantes des capitaux propres	(110,2)	-	-	(1,0)	(111,2)
Capitaux propres - part du Groupe	2 945,8	0,0	(24,6)	(1,0)	2 920,2
Participations ne donnant pas le contrôle	9,2	(6,3)	-	-	2,9
CAPITAUX PROPRES	2 955,0	(6,3)	(24,6)	(1,0)	2 923,0
Provisions	39,7	59,1	-	(0,2)	98,5
Passifs liés aux avantages au personnel	96,6	3,5	-	-	100,0
Emprunts et dettes financières	2 060,9	0,0	-	-	2 060,9
Passifs d'impôt différés	244,1	118,2	(3,3)	(1,9)	357,1
Autres passifs non courants	12,6	(0,0)	-	0,0	12,6
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	2 453,8	180,7	(3,3)	(2,1)	2 629,1
Provisions - part à moins d'un an	15,2	22,2	0,9	(1,9)	36,5
Dettes d'impôt exigible	21,8	(0,2)	0,2	(0,0)	21,8
Fournisseurs et autres créditeurs	277,5	(9,5)	(0,0)	0,0	268,1
Passifs sur contrats	-	-	-	-	-
Autres passifs	462,8	(17,4)	(0,0)	(0,9)	444,5
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	1 642,2	-	-	-	1 642,2
Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	0,0	-	-	-	0,0
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	2 419,6	(4,8)	1,0	(2,8)	2 413,0
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	7 828,4	169,6	(27,0)	(5,9)	7 965,1

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2017 publié	IFRS 3	2017 retraité
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	66,8	(24,6)	42,1
Dotations nettes aux amortissements et provisions	436,2	30,9	467,1
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	(0,3)		(0,3)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-		-
Paiements en actions	6,9		6,9
Plus et moins-values de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	4,5	0,1	4,6
QP de résultats liée aux sociétés mises en équivalence	-		-
Résultat financier	59,8		59,8
Charge d'impôt	17,9	(4,7)	13,2
Autres	(0,1)		(0,1)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	591,8	1,6	593,4
Impôts versés	(53,3)		(53,3)
Variation des stocks	(3,1)	0,3	(2,7)
Variation des clients, autres débiteurs et actifs sur contrats	(51,2)	0,1	(51,1)
Variation des autres actifs	0,1		0,1
Variation des comptes fournisseurs et autres créditeurs	6,3		6,3
Variation des passifs sur contrats et autres passifs	(69,6)		(69,6)
Variation des autres postes	(0,8)		(0,8)
Avantages au personnel	(0,6)		(0,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	419,6	2,0	421,6
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles	(16,8)		(16,8)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles	0,1		0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles	(463,0)	(2,0)	(465,1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles	1,3		1,3
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(1 362,9)		(1 362,9)
Encaissements liés aux cessions de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	1,0		1,0
Variation des prêts et avances consentis	0,1		0,1
Dividendes reçus des participations associées	0,1		0,1
Subventions d'investissement	0,3		0,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(1 839,9)	(2,0)	(1 841,9)
Augmentation de capital	506,0		506,0
Actions propres	1,1		1,1
Dividendes et distributions mis en paiement au cours de l'exercice			
➤ versés aux actionnaires de la société mère	(51,7)		(51,7)
➤ versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(0,0)		(0,0)
Variation de l'endettement ^(a)	1 080,2		1 080,2
➤ Encaissements liés aux nouveaux emprunts	4 126,0		4 126,0
➤ Remboursement d'emprunts	(3 045,9)		(3 045,9)
Intérêts financiers nets versés	(60,5)		(60,5)
Autres flux liés aux opérations de financement	17,4		17,4
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	1 492,4		1 492,4
VARIATION DE TRÉSORERIE	72,2		72,2
Trésorerie à l'ouverture	165,2		165,2
Incidence de la variation du cours des devises sur la trésorerie	(34,3)		(34,3)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	203,0		203,0

(a) Variation nette des lignes de crédit.

IFRS 3 « Regroupements d'entreprises »

La norme IFRS 3 impose de retraiter rétrospectivement les périodes antérieurement publiées dans les cas de regroupements d'entreprises (comptabilisation du montant définitif de la juste valeur des actifs acquis ainsi que des passifs et passifs éventuels assumés lorsque cette juste valeur avait été déterminée de manière provisoire à la clôture précédente).

Le montant de l'écart d'acquisition figurant dans les comptes consolidés a été alloué à hauteur de 580,7 millions d'euros à la date d'acquisition, et concerne principalement Lavebras (Brésil) et Berendsen.

Ainsi :

- l'écart d'acquisition de Berendsen initialement reconnu pour 2 342,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 a été alloué à hauteur de 501,7 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition initial des acquisitions brésiliennes de 2017 (principalement Lavebras) initialement reconnu pour 328,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 a été alloué à hauteur de 79,4 millions d'euros.

Les méthodes d'évaluation utilisées afin de déterminer la juste valeur des actifs sont :

- Immobilisations corporelles (+ 73,3 millions dont 21,8 millions pour Lavebras et 47,6 millions pour Berendsen) et logiciels (+ 12,0 millions – Berendsen) : techniques de comparable de

marché lorsqu'ils sont disponibles ou approche intrinsèque par les coûts (coûts de reconstitution/remplacement ajustés de l'amortissement et de l'obsolescence) ;

- Relations clientèle (+ 640,5 millions dont 33,0 millions pour Lavebras et 605,5 millions pour Berendsen) : méthode des bénéfices excédentaires multi-périodes qui prend en compte la valeur actualisée des flux de trésorerie nets qui devraient être générés à l'exception de tout flux de trésorerie lié aux actifs de support ;
- Marques Berendsen (+ 31,3 millions) : méthode des flux de redevances actualisés.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé l'évaluation de la juste valeur des actifs compensatoires et des provisions, notamment en matière environnementale. La juste valeur définitive des actifs et passifs acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises au cours de l'exercice 2017 figure à la section « Acquisitions de l'exercice 2017 » de la note 2.4 « Évolutions du périmètre de consolidation ».

Enfin, le groupe a procédé à l'allocation définitive de l'écart d'acquisition de Berendsen à chacune des unités génératrices de trésorerie (Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark, Suède-Finlande et Pays-Bas notamment), dont la ventilation définitive figure à la note 6.1 « Ecart d'acquisition ». Le goodwill résiduel a été réparti en fonction des valeurs recouvrables de chacune des unités génératrices de trésorerie.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

2.1 Méthodes de consolidation

Sociétés consolidées en intégration globale

Le contrôle est obtenu lorsque le Groupe est exposé, ou qu'il a des droits à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entreprise détenue et qu'il a la capacité d'influer sur les rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. Plus précisément, le Groupe contrôle une entreprise détenue si, et seulement si, le Groupe :

- détient le pouvoir sur l'entité (c'est-à-dire, les droits existants qui lui donnent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de l'entité) ;
- est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entreprise détenue ;
- a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité de manière à influencer ses rendements.

En général, il existe une présomption que la majorité des droits de vote donne le contrôle.

Le Groupe réévalue si oui ou non il contrôle une entité si les faits et circonstances indiquent qu'il y a des changements au niveau d'un ou plusieurs des trois éléments de contrôle.

La consolidation d'une filiale commence lorsque le Groupe obtient le contrôle de celle-ci et cesse lorsque le Groupe perd le contrôle de la filiale. Les actifs, passifs, produits et charges d'une filiale acquise ou cédée au cours de l'année sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date de la prise de contrôle par le Groupe jusqu'à la date à laquelle le Groupe cesse de contrôler la filiale.

Le résultat net et chaque composante des autres éléments du résultat global sont attribués aux propriétaires de la société mère du Groupe d'actions et aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, même si cela se traduit par un solde déficitaire pour les participations ne donnant pas le contrôle.

Si nécessaire, des ajustements sont apportés aux états financiers des filiales afin que leurs méthodes comptables soient en conformité avec les principes comptables du Groupe. Tous les actifs intra-groupes et passifs, produits, charges et flux de trésorerie liés aux transactions entre les membres du Groupe sont éliminés en consolidation.

Si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs connexes (y compris l'écart d'acquisition), le passif, les participations ne donnant pas le contrôle et les autres composantes des capitaux propres tandis que tout gain ou perte résultant est comptabilisé en résultat.

Sociétés associées et coentreprises

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles, sans toutefois en exercer le contrôle, et les coentreprises sont prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence.

2.2 Regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises à compter du 1^{er} juillet 2009

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur. Par ailleurs, pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe évalue toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur soit à la part proportionnelle du Groupe dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts connexes aux acquisitions sont comptabilisés en charges (voir note 4.6 « Autres produits et charges opérationnels »).

À la date d'acquisition, le Groupe comptabilise un écart d'acquisition évalué comme la différence entre la contrepartie transférée auquel s'ajoute le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et le solde net des actifs identifiables et des passifs repris.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, le Groupe réévalue la participation antérieurement détenue à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilise l'éventuel profit ou perte en résultat.

Regroupements d'entreprises antérieurs au 30 juin 2009

Les divergences comptables s'appliquant à ces regroupements d'entreprises sont les suivantes :

- ▶ les frais de transaction directement attribuables à l'acquisition ont été inclus dans le coût de l'acquisition ;
- ▶ les participations ne donnant pas le contrôle (auparavant qualifiées « intérêts minoritaires ») étaient évaluées comme la quote-part de l'actif net acquis ;
- ▶ les acquisitions par étapes étaient traitées de manière séparée et n'affectaient pas l'écart d'acquisition ultérieurement reconnu.

2.3 Conversion des monnaies étrangères

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui en résultent sont inscrites au compte de résultat à l'exception de tous les éléments monétaires qui font partie de l'investissement net dans une activité à l'étranger. Ces écarts de change sont comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la cession de l'investissement net, date à laquelle ces derniers sont reconnus dans le compte de résultat.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des sociétés du Groupe exprimés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change à la date de clôture. Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de change sont comptabilisées directement en capitaux propres et présentées dans une colonne spécifique (« Réserves de conversion »).

2.4 Évolutions du périmètre de consolidation

Acquisitions de l'exercice 2018

En Allemagne

Le Groupe a acquis le 3 janvier 2018 :

- ▶ la société Sächsische Mietwäsche und Handels, située en Allemagne près de Dresde qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,3 millions d'euros dans le secteur de l'hôtellerie. Les volumes sont transférés dans l'usine de Riesa et l'ancien dirigeant, M. Thomas Pfeiff, devient directeur de Riesa ;
- ▶ l'acquisition du portefeuille clients hôtellerie de la société AlSCO en Allemagne, dans les régions de Berlin et de Hambourg. En 2017, AlSCO a réalisé un chiffre d'affaires de près de 2 millions d'euros.

Le 23 mars 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition de BW Textilservice, en Allemagne. BW Textilservice est une entreprise familiale disposant d'une blanchisserie située dans la région de Stuttgart, qui emploie environ 500 salariés. Elle a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, entièrement sur le marché de la Santé.

Le 6 juin 2018, Elis a finalisé l'acquisition de Wäscherei Waiz GmbH, entreprise familiale disposant d'une blanchisserie située près de Nuremberg qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros. Cette société emploie environ 200 collaborateurs et opère principalement sur le marché de la Santé dans le nord de la Bavière, une région où le Groupe n'était jusqu'alors pas présent.

En Belgique

Le 24 avril 2018, le Groupe a acquis la société Ardenne et Meuse en Belgique, une entreprise familiale employant quelque 80 salariés et disposant d'une blanchisserie située près de Liège. Elle a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros. L'entreprise est dédiée au traitement de Linge Plat pour des clients de l'Hôtellerie-Restaurant.

En Espagne

Le Groupe a finalisé l'acquisition en février 2018 des actifs de la société Camps qui exploite une blanchisserie dans la région de Barcelone et qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros.

Le 5 décembre 2018, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de Lavanderias Triton, S.L. L'usine de Lavanderias Triton, S.L localisée dans la région de Madrid, est spécialisée en linge plat et sert principalement des clients sur le marché de l'hôtellerie. L'entreprise couvre également les villes de Barcelone, Malaga, Elche et Ségovie au travers de prestataires partenaires. Groupe familial, Lavanderias Triton, S.L a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros. Cette acquisition, qui densifie un peu plus le réseau existant d'Elis en Espagne, sera génératrice de synergies et élargira le portefeuille clients du Groupe.

En France

Le Groupe a également procédé à l'acquisition de la société Big Bang, basée à Nice. Avec un effectif de 16 personnes, Big Bang a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros sur le marché HBE (sanitaire et hygiène) dans les régions de Nice, Marseille, Lyon et Paris.

Par ailleurs, la société Les Lavandières a acquis en date du 29 juin 2018 un fonds de commerce *Pest Control* à Nantes (0,3 million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, deux collaborateurs).

Principales données sur ces transactions

Les actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Juste valeur reconnue à la date d'acquisition	dont France	dont Allemagne	dont Belgique	dont Espagne
Bilan					
Immobilisations incorporelles	6,3	-	2,3	1,8	2,2
Immobilisations corporelles	33,5	0,1	18,6	11,4	3,3
Stocks	0,3	0,1	0,1	0,2	0,0
Clients et autres débiteurs	7,9	0,3	4,2	1,1	2,4
Actifs d'impôt exigibles	0,3	-	0,3	-	-
Autres actifs	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents	4,3	0,2	0,3	0,4	3,4
Actifs détenus en vue de la vente	0,2	-	-	-	0,2
Provisions	(0,0)	-	-	(0,0)	-
Emprunts et dettes financières	(7,3)	(0,0)	(2,5)	(3,8)	(1,0)
Passifs d'impôt différés	(1,9)	-	(0,7)	(1,2)	(0,0)
Dettes d'impôt exigible	(1,0)	0,0	(0,2)	(0,0)	(0,8)
Fournisseurs et autres créditeurs	(6,7)	(0,0)	(2,6)	(0,8)	(3,3)
Passifs sur contrats	(0,4)	(0,3)	-	(0,1)	-
Autres passifs	(4,0)	(0,2)	(2,1)	(1,1)	(0,6)
Concours bancaires courants et part des emprunts < 1 an	(6,4)	-	(5,4)	(0,8)	(0,1)
TOTAL DES ACTIFS ET PASSIFS IDENTIFIÉS À LA JUSTE VALEUR (a)	25,2	0,2	12,3	7,0	5,7
Écart d'acquisition	40,3	3,4	24,4	3,0	9,5
PRIX D'ACQUISITION	65,4	3,6	36,7	10,0	15,1
Coûts connexes à l'acquisition	0,8	0,0	0,5	0,2	0,2

(a) Valeur provisoire, voir ci-après.

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACQUISITIONS

(en millions d'euros)	31/12/2018	dont France	dont Allemagne	dont Belgique	dont Espagne
Trésorerie nette acquise avec les filiales	3,3	0,2	(0,8)	0,4	3,4
Montant versé	(65,4)	(3,6)	(36,7)	(10,0)	(15,2)
FLUX NET DE TRÉSORERIE	(62,2)	(3,4)	(37,4)	(9,6)	(11,8)

Au 31 décembre 2018, compte tenu d'une récente acquisition réalisée à la fin de l'exercice, la comptabilisation initiale des regroupements d'entreprises est inachevée et les montants ci-dessus sont donc déterminés à titre provisoire.

Depuis leur acquisition, les sociétés acquises ont contribué pour 31,6 millions d'euros aux produits des activités ordinaires, pour 7,3 millions d'euros à l'EBITDA, pour 1,6 million d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) et pour 0,8 million d'euros au résultat net. Si ces acquisitions avaient eu lieu au début

de l'année, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de 20,9 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 5,1 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 1,6 million d'euros et le résultat net complémentaire de 0,9 million d'euros.

Écarts d'acquisition résiduels

Les écarts d'acquisition résiduels correspondent à des éléments non identifiables comme la valeur des personnels du Groupe ainsi que les synergies futures attendues de l'acquisition.

Acquisitions de l'exercice 2017

Acquisition du groupe Berendsen

Elis a annoncé le 12 septembre 2017 la réalisation de l'acquisition de Berendsen, entreprise européenne spécialisée en solutions de services en matière d'articles textiles, d'hygiène et de protection, opérant principalement au Royaume-Uni, en Scandinavie, en Europe de l'est et en Europe centrale. Berendsen, avec un chiffre d'affaires en 2016 de 1,4 milliard d'euros et employant 15 700 personnes, apporte au Groupe une plus grande diversité géographique et de bons positionnements dans la majorité des marchés sur lesquels il opérera. En pratique, Berendsen est consolidé dans les comptes du Groupe depuis le 1^{er} septembre 2017.

Le prix d'acquisition réglé à hauteur de 5,40 livres sterling en numéraire et via la remise de 0,403 action nouvelle Elis, s'élève à 2,4 milliards d'euros.

Compte tenu de l'impact significatif de cette acquisition, une information financière pro forma figure dans le document de référence 2017 disponible sur le site investisseurs d'Elis : [https://corporate-elis.com/relations-investisseurs](https://corporate-elis.com/rerelations-investisseurs).

Au Brésil

Elis a finalisé le 23 mai 2017 l'acquisition de la société Lavebras Gestão de Têxteis SA (« Lavebras »), numéro deux du marché brésilien. Lavebras est implanté dans 17 États au Brésil et emploie environ 4 000 salariés répartis sur 76 sites industriels. Société familiale créée en 1997, Lavebras dispose du complexe industriel de blanchisseries le plus dense du Brésil. Le groupe Lavebras est présent sur les segments de clientèle de la Santé, de l'Industrie (notamment agroalimentaire) et de l'Hôtellerie-Restaurant. Le chiffre d'affaires de Lavebras s'est élevé à plus de 100 millions d'euros en 2017. Lavebras est consolidée dans les comptes du Groupe depuis le 1^{er} juin 2017.

Le 10 juillet 2017, Elis a finalisé l'acquisition de 100 % de Bardusch Arrendamentos Texteis Ltda (renommée Atmosfera Gestao e Higienização de Uniformes Ltda), filiale brésilienne de Bardusch qui dispose de trois sites de production dans le pays. Ces trois blanchisseries sont situées à Curitiba, à Jundiaí et à Rio Verde (*in situ* chez un client). Elles proposent principalement un service de location-entretien de vêtements professionnels à des clients de l'industrie automobile et agroalimentaire. En 2017, ces trois sites de productions ont réalisé un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. La société emploie environ 350 salariés.

En octobre, le Groupe a procédé à l'acquisition de la société Totalqualy, qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 2,5 millions d'euros. L'entreprise sert essentiellement le segment de clientèle de la Santé à São Paulo.

En France

Le 3 mars 2017, le Groupe a acquis la société HTE Sanitation, située à Châteauneuf-les-Martigues, spécialisée dans l'activité *Pest Control* et exerçant dans la région d'Aix-Avignon-Marseille. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 0,4 million d'euros en 2017 et compte 9 salariés.

Le 13 mars 2017, le Groupe a fait l'acquisition de la société Blanchisserie Blésoise opérant une blanchisserie à Blois, dont la clientèle provient des secteurs de la Santé et de l'Hôtellerie-Restaurant dans les régions Centre-Val-de-Loire et Île-de-France. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 13,6 millions d'euros en 2017 et emploie environ 180 salariés.

En avril 2017, le Groupe a acquis les fonds de commerce de la Blanchisserie des Gaves (région de Biarritz-Lourdes-Pau) et de FlashOcean (régions de Charente-Maritime et de Bordeaux) réalisant un chiffre d'affaires annuel respectif d'environ 0,5 et 0,6 million d'euros.

En Allemagne

Le 10 mai 2017, Elis a finalisé l'acquisition du fonds de commerce (usine, machines et portefeuille de clients) de la société MTR située à Riesa, en Saxe. L'activité sera maintenue sur le site et la grande majorité des emplois sera reprise. En 2017, le centre de Riesa a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 5 millions d'euros. Cette acquisition permet à Elis de poursuivre la densification de son réseau en Allemagne et d'optimiser la répartition des volumes entre les centres de production de la région.

En Hongrie

Le 4 juillet 2017, Elis a acquis la société Első Magyar Tisztatéri Mosoda Ltd (EMTM), basée à Miskolc en Hongrie. EMTM a une activité de vêtements professionnels (VT) et Ultra-Propre (UP) exploitant une des principales unités de traitement de tenues de salle blanche. La société réalise un chiffre d'affaires de 1,6 million d'euros en 2017 et emploie environ 65 personnes. EMTM sert des clients dans les domaines pharmaceutiques, électroniques et de la chimie, en Hongrie et dans les pays voisins. Cette acquisition permet à Elis de renforcer son offre UP et en vêtements traditionnels en Europe centrale, en grande complémentarité avec notre unité de Slavkov.

En Colombie

Le Groupe a fait l'acquisition :

- ▶ en septembre 2017 de la société Centro de Lavado y Aseo (CLA). CLA opère deux blanchisseries à Bogota, emploie 200 salariés, et sert essentiellement des acteurs privés du secteur de la Santé. Le chiffre d'affaires de 2017 est de 2,4 millions d'euros ;
- ▶ en octobre 2017 de la société Lavanser qui exploite une usine à Bogota. Lavanser emploie 200 personnes et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 3,0 millions d'euros.

Dans la continuité de l'acquisition de SIL en décembre 2016, Elis renforce ainsi sa position dans ce pays au fort potentiel de croissance.

Principales données sur ces transactions

Les actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Juste valeur reconnue à la date d'acquisition	dont Berendsen	dont France	dont Allemagne hors Berendsen	dont Colombie	dont Brésil	dont Hongrie	dont Espagne
Bilan								
Immobilisations incorporelles	747,0	678,1	4,8	1,1	1,1	61,9	0,1	-
Immobilisations corporelles	837,5	758,7	8,8	2,7	2,4	63,0	1,8	-
Actifs disponibles à la vente	0,1	0,1	0,0	-	0,0	-	-	-
Autres actifs non courants	75,5	54,5	-	-	1,6	19,4	0,0	-
Actifs d'impôt différé	(16,2)	(18,6)	-	-	0,4	2,1	-	-
Actifs liés aux avantages au personnel	1,4	1,4	-	-	-	-	-	-
Stocks	59,2	58,8	0,1	0,0	(0,1)	0,4	-	-
Actifs sur contrats								
Clients et autres débiteurs	239,3	211,3	3,1	-	1,2	23,3	0,3	-
Actifs d'impôt exigibles	4,9	4,9	-	-	(0,0)	-	0,0	-
Autres actifs	35,3	35,0	0,2	-	0,0	0,1	-	-
Trésorerie et équivalents	243,0	237,6	0,8	-	(0,1)	4,6	0,1	-
Actifs détenus en vue de la vente								
Provisions	(65,6)	(61,7)	-	(0,0)	(1,6)	(2,2)	-	-
Passifs liés aux avantages au personnel	(39,6)	(39,3)	(0,3)	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	(5,6)	(0,1)	(4,7)	-	(0,1)	(0,6)	(0,1)	-
Passifs d'impôt différés	(168,9)	(166,9)	(1,8)	-	(0,1)	-	-	-
Autres passifs non courants	(10,3)	(4,7)	(0,5)	-	(0,8)	(3,8)	(0,5)	-
Provisions – part à moins d'un an	(27,4)	(7,4)	(0,0)	-	-	(20,0)	-	-
Dettes d'impôt exigible	(20,4)	(19,0)	0,3	-	(0,0)	(1,7)	(0,0)	-
Fournisseurs et autres créditeurs	(95,0)	(86,6)	(1,6)	-	(1,5)	(5,3)	(0,1)	-
Passifs sur contrats								
Autres passifs	(240,9)	(225,0)	(1,6)	-	(0,9)	(12,8)	(0,6)	-
Concours bancaires courants et part des emprunts < 1 an	(829,3)	(820,5)	(0,0)	-	(0,0)	(8,7)	(0,0)	-
TOTAL DES ACTIFS ET PASSIFS IDENTIFIÉS À LA JUSTE VALEUR	724,0	590,5	7,5	3,8	1,5	119,5	1,2	-
Participations ne donnant pas le contrôle	0,1	0,1	-	-	-	-	-	-
Écart d'acquisition	2 103,8	1 840,3	8,5	0,0	5,1	248,7	1,0	-
PRIX D'ACQUISITION	2 827,8	2 431,0	16,0	3,8	6,6	368,2	2,2	-
Coûts connexes à l'acquisition	29,3	27,3	0,1	0,2	0,2	1,4	0,0	-

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACQUISITIONS

(en millions d'euros)	31/12/2017	dont Berendsen	dont France	dont Allemagne hors Berendsen	dont Colombie	dont Brésil	dont Hongrie	dont Espagne
Trésorerie nette acquise avec les filiales	95,3	90,0	0,7	-	(0,1)	4,6	0,1	-
Montant versé	(1 458,2)	(1 051,0)	(17,3)	(3,6)	(6,1)	(377,7)	(2,2)	(0,3)
FLUX NET DE TRÉSORERIE	(1 362,9)	(961,1)	(16,6)	(3,6)	(6,3)	(373,1)	(2,0)	(0,3)

Depuis leur acquisition, les sociétés acquises ont contribué en 2017 (chiffres non retraités du reclassement en 2018 de l'activité « Solutions cliniques » en activités abandonnées décrit aux notes 1.4 et 2.5) pour 523,1 millions d'euros aux produits des activités ordinaires, pour 161,8 millions d'euros à l'EBITDA, pour 69,1 millions d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) et pour 15,4 millions d'euros au résultat net. Si ces acquisitions avaient eu lieu au début de l'année 2017, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de 950,8 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 278,2 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 118,2 millions d'euros et le résultat net en diminution de 2,0 millions d'euros.

► Depuis son acquisition, Berendsen a contribué en 2017 (chiffres non retraités du reclassement en 2018 de l'activité « Solutions cliniques » en activités abandonnées décrit aux notes 1.4 et 2.5) pour 445,0 millions d'euros aux produits des activités ordinaires, pour 143,6 millions d'euros à l'EBITDA, pour 61,3 millions d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) et pour 19,9 millions d'euros au résultat net. Si cette acquisition avait eu lieu au début de l'année 2017, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de 890,3 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 265,6 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 108,3 millions d'euros et le résultat net complémentaire de 7,6 millions d'euros.

► Depuis son acquisition, Lavebras a contribué en 2017 pour 60,1 millions d'euros aux produits des activités ordinaires, pour 15,0 millions d'euros à l'EBITDA, pour 7,4 millions d'euros au résultat opérationnel (avant amortissement des relations clientèle) et pour - 3,6 millions d'euros au résultat net. Si cette acquisition avait eu lieu au début de l'année 2017, les produits des activités ordinaires additionnels auraient été de 47,4 millions d'euros, l'EBITDA additionnel de 13,1 millions d'euros, le résultat opérationnel complémentaire (avant amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise) de 10,3 millions d'euros et le résultat net complémentaire de - 4,8 millions d'euros.

Écarts d'acquisition résiduels

Les écarts d'acquisition résiduels correspondent à des éléments non identifiables comme la valeur des personnels du Groupe ainsi que les synergies futures attendues de l'acquisition.

2.5 Actifs non courants (ou groupes d'actifs) détenus en vue de la vente

Un actif non courant (ou groupes d'actifs) est classé comme détenu en vue de la vente et évalué au montant le plus bas entre sa valeur comptable et sa juste valeur diminuée des coûts de cession si sa valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par son utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe d'actifs) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs et sa vente doit être hautement probable.

Dans le cas des activités abandonnées, une présentation distincte est aussi effectuée au sein du compte de résultat pour l'exercice en cours et l'exercice comparatif. La norme indique qu'un groupe d'actifs dont la cession est prévue est une activité abandonnée quand il correspond notamment à une unité ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie, est classé comme un groupe destiné à être cédé et représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte. Une ligne d'activité ou région géographique principale et distincte peut par exemple être tout ou partie d'un secteur opérationnel tel que défini par IFRS 8.

Le 25 juillet 2018, le Groupe a publiquement annoncé la décision autorisée par le conseil de surveillance de céder l'activité « Solutions cliniques » au Royaume-Uni et attend que cette cession soit réalisée dans les 12 mois à venir après le 30 juin 2018. Le Groupe a exercé son jugement et, compte tenu des produits et services distincts de cette activité, cette dernière a été classée en « Activités abandonnées » dans les présents comptes et n'est plus présentée dans l'information sectorielle. Le résultat de cette activité pour la période est le suivant :

(en millions d'euros)	2018	2017
Produits de l'activité ordinaire	67,3	21,4
Charges	(68,8)	(22,5)
Résultat avant impôt des activités abandonnées	(1,5)	(1,1)
Charge d'impôt	0,3	0,4
RÉSULTAT NET	(1,2)	(0,7)

Les actifs et passifs de l'activité « Solutions cliniques » au Royaume-Uni classés comme détenus en vue de la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2018
Immobilisations corporelles	4,8
Actifs d'impôt différé	0,7
Stocks	12,5
Clients et autres débiteurs	16,8
Actifs d'impôt exigibles	0,0
Autres actifs	2,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4,6
Actifs détenus en vue de la vente	41,4
Provisions	0,7
Passifs d'impôt différés	1,3
Provisions - part à moins d'un an	0,1
Dettes d'impôt exigible	0,3
Fournisseurs et autres créditeurs	2,6
Autres passifs	7,7
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	10,5
Passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	23,3

Le montant des créances clients au 31 décembre 2018 s'élève à 16,8 millions d'euros.

Le tableau des flux de trésorerie consolidés présente à la fois les flux des activités poursuivies et des activités abandonnées. Les flux de trésorerie inclus dans l'état des flux de trésorerie consolidés au titre des seules activités abandonnées sont :

(en millions d'euros)	2018	2017
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	(6,5)	(1,0)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	0,2	(1,6)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	0	0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS DE LA PÉRIODE	(6,3)	(2,5)

2.6 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

Les engagements donnés correspondent aux garanties accordées par Elis dans le cadre des opérations de cession. Ils sont nuls au 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017.

Les engagements reçus s'élèvent à 149,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 (173,4 millions d'euros au 31 décembre 2017) et correspondent aux garanties maximales reçues par Elis dans le cadre de ses opérations d'acquisitions.

2.7 Participations ne donnant pas le contrôle

Au cours du mois d'avril 2018, l'ancien actionnaire de Lavebras a souscrit à une augmentation de capital à hauteur de 9,0 millions d'euros dans Atmosfera, la filiale directe du Groupe au Brésil. Cet investissement fait l'objet d'un engagement de rachat par le Groupe, comptabilisé dans les autres passifs courants.

Aucune information détaillée n'est fournie au titre de la norme IFRS 12 dans la mesure où il n'existe pas de filiale dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives.

2.8 Autres faits caractéristiques de l'exercice

Émission obligataire

Le 8 février 2018, le Groupe a annoncé avoir levé 1,0 milliard d'euros via une émission obligataire répartie en deux tranches dont les maturités sont respectivement de 5 et 8 ans :

- la tranche 5 ans, d'un montant de 650 millions d'euros, offre un coupon annuel de 1,875 % ;
- la tranche 8 ans, d'un montant de 350 millions d'euros, offre un coupon annuel de 2,875 %.

Ces fonds ont permis de finaliser le remboursement du crédit relais mis en place pour l'acquisition de Berendsen, et de rallonger la maturité de la dette du Groupe. Le placement de cette émission a été dirigé par 10 banques : BBVA, BNP Paribas, CA CIB, Commerzbank, HSBC, Natixis, ING, Mediobanca, MUFG et Société Générale.

Acquisition de Kings Laundry en Irlande

Le Groupe a annoncé, le 26 juillet 2018, avoir signé un accord portant sur l'acquisition de 100 % de Kings Laundry en Irlande. La finalisation de la transaction est toujours en attente à la date d'arrêt des comptes consolidés, car soumise aux conditions réglementaires. Kings Laundry dispose de deux blanchisseries situées à Cork et à Dublin et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros. Cette acquisition permet de compléter le réseau existant d'Elis dans ce pays.

2.9 Événements postérieurs à la clôture liés au périmètre de consolidation

Le 4 janvier 2019, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de A-Vask A/S au Danemark. Groupe familial, A-Vask A/S dispose de deux usines multiservices à Aabenraa (Sud du Danemark) et à Taastrup (région de Copenhague) avec une clientèle dans le secteur de l'Hôtellerie et le secteur public. A-Vask A/S a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 8 millions d'euros.

Le 14 janvier 2019, Elis a finalisé, l'acquisition de 100 % de Metropolitana S.A.S en Colombie. Metropolitana dispose de deux usines à Bogota dédiées aux opérateurs de la Santé, de l'Industrie et de l'Hôtellerie. Groupe familial, Metropolitana a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 4 millions d'euros. Cette acquisition, permet d'une part, de densifier le réseau existant d'Elis dans la région de Bogota, et d'autre part de développer les secteurs de l'Hôtellerie et de l'Industrie dans lesquels Elis était jusqu'alors moins présent.

Le 14 janvier 2019, Elis a aussi acquis 100 % de Curantex GmbH et Curantex GmbH & Co. KG (« Curantex ») en Allemagne. L'usine de Curantex, localisée à Erkelenz en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, sert des clients sur le marché de la Santé : hôpitaux et maisons de retraite (Linge plat, Vêtements professionnels et Vêtements des résidents). Groupe familial, Curantex a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires d'environ 14 millions d'euros. Cette acquisition, qui densifie le réseau existant d'Elis dans la région de Cologne, permettra d'optimiser les usines de l'Ouest de l'Allemagne, zone très dense en population où Elis gère déjà cinq usines Linge plat et deux usines Vêtement.

Le 29 janvier 2019, Elis a annoncé l'acquisition de 100 % de Lloguer Textil Maresme, S.L (Lloguer Textil) en Espagne. Lloguer Textil est un groupe familial qui dispose d'une usine de Linge plat à Mataro, au nord de Barcelone, qui a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 3 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe a aussi acquis les sociétés Base Lavanderias et Marina de Complementos qui opèrent dans le secteur de la Santé (linge plat) à Valence et dans la Rioja, employant près de 50 personnes et réalisant chiffre d'affaires de près de 1,6 million d'euros.

Le 5 février, Elis a procédé à l'acquisition de 100 % de Rathiboust, qui est une entreprise française de *Pest Control* servant principalement les syndicats et copropriétés en Île-de-France. L'entreprise emploie 13 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,5 million d'euros en 2018.

Le 21 février 2019, Elis a finalisé l'acquisition de 100 % de Blanchisserie Sud Aquitaine. Cette entreprise opère sur le marché de l'hôtellerie-restauration en Nouvelle Aquitaine, emploie près de 40 salariés et réalise un chiffre d'affaire d'environ 3,6 millions d'euros.

Le 1^{er} mars, Elis a acquis 100 % de Carpeting Entrémattor en Suède. Groupe familial situé à Stockholm, Carpeting Entrémattor est dédié entièrement à la location-entretien de tapis pour des clients de toutes tailles qui opèrent dans des secteurs variés. Il a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 3,5 millions d'euros.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est structuré en six secteurs opérationnels principaux, principalement selon la géographie. Afin de regrouper différents pays, le Groupe a exercé son jugement et a considéré que les regroupements présentés prenaient en compte au mieux les caractéristiques économiques similaires et la maturité en matière de croissance à long terme de chacun des pays.

- ▶ France : correspondant à l'activité historique de location-entretien d'Elis en France ;
- ▶ Royaume-Uni & Irlande : correspondant à l'activité historique de Berendsen de location-entretien au Royaume-Uni et en Irlande ;
- ▶ Europe centrale : regroupant cette même activité en Allemagne et Autriche, en Belgique et au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Pologne, en République tchèque, Hongrie et Slovaquie, et en Suisse ;

- ▶ Scandinavie & Europe de l'est : regroupant cette même activité issue de l'acquisition de Berendsen au Danemark, en Finlande, en Norvège, en Lettonie, Estonie, Lituanie et Russie, et en Suède ;
- ▶ Europe du sud : regroupant cette même activité historique de Elis en Espagne et Andorre, en Italie et au Portugal ;
- ▶ Amérique latine : regroupant les activités au Brésil avec celles au Chili et en Colombie.

Les autres secteurs regroupent les Entités Manufacturières qui comprennent les activités des « unités génératrices de trésorerie » Le Jacquard Français en France et Kennedy Hygiène au Royaume-Uni et les holdings.

Le management suit la performance par secteur principalement au niveau de l'EBITDA. Au contraire, les charges de financement et la charge d'impôt sont principalement suivies au niveau du Groupe.

3.1 Produits de l'activité ordinaire

2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Clients externes	1 032,8	397,8	682,1	483,8	268,0	247,7	21,0	3 133,3
Inter-secteur	1,8	1,3	3,1	0,2	0,4	-	(6,9)	-
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE DU SECTEUR	1 034,6	399,1	685,2	484,0	268,4	247,7	14,1	3 133,3

2017

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Clients externes	1 009,0	131,2	388,8	164,2	259,1	221,2	20,0	2 193,6
Inter-secteur	1,9	0,6	1,3	0,7	0,1	-	(4,6)	-
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE DU SECTEUR	1 010,9	131,8	390,1	164,9	259,2	221,2	15,5	2 193,6

3.2 Résultat

Indicateurs non définis par les normes IFRS

L'EBIT est défini comme le bénéfice net (ou la perte nette) avant résultat financier, charge d'impôt, quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, amortissement des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprise, pertes de valeur sur écarts d'acquisition, autres produits et charges

opérationnels, frais financiers divers (services bancaires comptabilisés dans le résultat opérationnel) et charges IFRS 2 (paiements fondés sur des actions). Le rapprochement de l'EBIT avec le compte de résultat consolidé est présenté ci-dessous.

L'EBITDA est défini comme l'EBIT, avant dotations aux amortissements net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat. Le rapprochement de l'EBITDA avec le compte de résultat consolidé est présenté ci-dessous.

2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	191,6	18,0	74,9	102,3	16,6	31,2	(27,1)	407,5
Frais financiers divers	0,8	0,2	0,2	0,0	0,2	0,0	0,4	1,8
Charges sur paiements en actions	2,0	(0,1)	0,0	-	-	-	15,1	17,0
EBIT	194,4	18,1	75,2	102,4	16,7	31,2	(11,6)	426,4
Dotations aux amortissements, net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat	167,6	87,2	134,7	78,6	54,2	35,6	1,3	559,2
EBITDA	362,0	105,3	209,9	181,0	71,0	66,7	(10,3)	985,6
	35,0 %	26,4 %	30,6 %	37,4 %	26,4 %	26,9 %		31,5 %

2017

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Éliminations et autres secteurs	Total
Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	186,4	5,2	33,3	29,5	17,8	20,6	(8,5)	284,2
Frais financiers divers	0,7	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	0,3	1,4
Charges sur paiements en actions	-	(0,0)	(0,0)	-	-	-	8,7	8,7
EBIT	187,1	5,3	33,5	29,5	18,0	20,6	0,5	294,4
Dotations aux amortissements, net de la quote-part de subvention virée au compte de résultat	166,6	28,1	70,4	26,3	49,9	33,1	1,5	375,8
EBITDA	353,7	33,3	103,9	55,7	67,9	53,6	2,0	670,2
	35,0 %	25,3 %	26,6 %	33,8 %	26,2 %	24,2 %		30,6 %

3.3 Informations géographiques

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
France (dont Le Jacquard Français)	1 042,9	1 019,9
Allemagne	354,1	189,5
Royaume-Uni (dont Kennedy Hygiene)	361,2	125,3
Suède	208,6	72,9
Danemark	189,8	64,2
Pays-Bas	120,2	38,3
Espagne & Andorre	188,8	183,6
Brésil	216,2	194,9
Autres pays	451,4	304,9
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE	3 133,3	2 193,6

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
France (dont Le Jacquard Français)	2 143,9	2 146,6
Allemagne	437,4	387,4
Royaume-Uni (dont Kennedy Hygiene)	379,5	387,9
Suède	842,0	902,4
Danemark	684,9	710,3
Pays-Bas	527,1	535,0
Espagne & Andorre	283,0	256,5
Brésil	464,1	514,0
Autres pays	814,4	784,8
ACTIFS NON COURANTS	6 576,4	6 624,7

Les actifs non courants présentés ci-dessus sont composés des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles.

NOTE 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

4.1 Produits de l'activité ordinaire

Les revenus sont comptabilisés lorsque le Groupe a fourni au client le bien ou le service promis.

Prestations de services

Les produits relatifs aux prestations de services sont comptabilisés au cours de la période durant laquelle les services sont rendus.

Le modèle en cinq étapes introduit par la norme IFRS 15 requiert notamment d'identifier pour chaque contrat de prestation les obligations de prestation qu'il comporte. La quasi-totalité des revenus du Groupe provient de la vente de prestations de services dans le cadre de contrats pluriannuels. L'analyse de contrats montre que d'une manière générale les différents services promis aux clients constituent une obligation unique de performance.

Les produits relatifs aux prestations de services sont comptabilisés au cours de la période durant laquelle les services sont rendus, le client bénéficiant de ces services au

fur et à mesure de la prestation rendue par Elis. Ces services sont le plus souvent facturés et réglés mensuellement : les entités du Groupe ont droit à une contrepartie d'un client dont le montant correspond directement à la valeur qu'ont pour le client l'obligation de prestation qu'elles ont remplie jusqu'à la date considérée.

Lorsque ces prestations de services sont facturées d'avance dans le cadre d'abonnements portant sur un mois ou plus, la quote-part de facturation correspondant à une prestation non encore réalisée, est enregistrée en « Passifs sur contrats ».

Ventes de biens

Les produits des activités ordinaires issus de la vente de biens sont comptabilisés à la date à laquelle le contrôle de l'actif vendu est transféré au client.

4.2 Désagrégation des produits des activités ordinaires

Les produits provenant des prestations de services sont répartis entre trois principales activités à savoir : le linge plat, les vêtements professionnels et l'hygiène et le bien-être. Ces prestations sont réalisées auprès de clients évoluant principalement sur les segments de l'Hôtellerie-Restoration, de l'Industrie, du Commerce et des Services, et de la Santé.

2018

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Autres secteurs	Total
Linge plat	426,7	256,5	299,9	106,3	190,0	195,9	-	1 475,4
Vêtements professionnels	353,4	112,5	321,0	187,6	44,7	49,6	-	1 068,9
Hygiène - Bien-être	284,8	18,2	49,6	152,6	34,1	0,0	0,4	539,7
Divers	(32,1)	10,6	11,5	37,3	(0,8)	2,2	20,6	49,3
Produits par services	1 032,8	397,8	682,1	483,8	268,0	247,7	21,0	3 133,3
Hôtellerie-Restoration	341,8	127,0	114,3	77,8	154,3	19,9	-	835,0
Industrie	188,5	122,8	226,5	307,8	33,7	58,6	-	938,0
Santé	169,9	135,9	252,7	59,3	36,4	169,1	-	823,3
Commerces et Services	364,7	12,1	88,5	39,0	43,6	0,0	-	548,0
Divers	(32,0)	0,0	0,0	(0,0)	(0,0)	0,0	21,0	(11,0)
Produits par segment de clientèle	1 032,8	397,8	682,1	483,8	268,0	247,7	21,0	3 133,3
Prestations de services (fournis sur une certaine période)	1 030,7	384,2	668,0	451,7	267,3	245,8	2,6	3 050,2
Ventes de biens (fournis à une date donnée)	2,0	12,4	14,1	32,1	0,8	2,0	18,4	81,9
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE	1 032,8	397,8	682,1	483,8	268,0	247,7	21,0	3 133,3

2017

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni & Irlande	Europe centrale	Scandinavie & Europe de l'Est	Europe du Sud	Amérique latine	Autres secteurs	Total
Linge plat	415,8	110,2	208,6	34,1	185,3	179,1	-	1 133,1
Vêtements professionnels	345,5	9,9	145,1	72,2	40,7	39,7	-	653,2
Hygiène - Bien-être	278,2	2,5	27,9	44,4	33,6	-	0,3	386,9
Divers	(30,5)	8,5	7,2	13,5	(0,4)	2,4	19,8	20,4
Produits par services	1 009,0	131,2	388,8	164,2	259,1	221,2	20,0	2 193,6
Hôtellerie-Restoration	328,3	40,2	106,3	22,7	152,4	19,0	-	668,9
Industrie	172,2	39,0	98,7	109,8	32,7	50,8	-	503,1
Santé	187,2	45,4	138,1	18,0	39,0	148,6	-	576,2
Commerces et Services	353,0	6,6	45,8	13,7	35,0	2,9	-	457,0
Divers	(31,7)	0,0	0,0	0,0	(0,0)	(0,0)	20,0	(11,6)
Produits par segment de clientèle	1 009,0	131,2	388,8	164,2	259,1	221,2	20,0	2 193,6
Prestations de services (fournis sur une certaine période)	1 006,7	127,5	380,6	153,6	258,8	219,0	1,0	2 147,3
Ventes de biens (fournis à une date donnée)	2,3	3,6	8,2	10,6	0,3	2,2	19,0	46,2
PRODUITS DE L'ACTIVITÉ ORDINAIRE	1 009,0	131,2	388,8	164,2	259,1	221,2	20,0	2 193,6

4.3 Soldes des contrats

Actifs sur contrats

Les actifs courants sur contrats représentent des prestations rendues aux clients au cours des derniers mois de la période de reporting, non encore facturées. Ces montants sont transférés en créance clients lorsque le Groupe acquiert un droit inconditionnel à cette créance. Ceci est généralement le cas lorsque la facture est adressée aux clients.

Passifs sur contrats

Les passifs courants sur contrats reflètent les produits constatés d'avance, à savoir la facturation de services qui seront principalement réalisés le mois suivant la fin de la période de reporting.

Coûts des contrats

La norme IFRS 15 impose de comptabiliser à l'actif les coûts marginaux d'acquisition de contrats conclus avec les clients lorsque leur durée de vie est supérieure à un an et d'en répartir le coût sur cette même durée. Dans le cas du Groupe, cet actif correspond notamment aux commissions sur ventes versées, proportionnelles au montant ou au nombre de contrats signés. La variation de cet actif, classé en « Actifs non courants », entre deux périodes de reporting est comptabilisée au compte de résultat en « Frais de vente, généraux et administratifs ».

Les montant des créances clients, des actifs et des passifs sur contrats avec les clients sont présentés à la note 2.5 « Actifs détenus en vue de la vente », à la note 4.4 « Créances clients, autres débiteurs et actifs sur contrats » et à la note 4.9 « Autres actifs et passifs courants ».

Les produits des activités ordinaires comptabilisés au cours d'exercice incluent la totalité du montant qui était dans le solde d'ouverture des passifs sur contrats au début de l'exercice.

4.4 Créances clients, autres débiteurs et actifs sur contrats

Les créances clients sont des actifs financiers non dérivés à paiement fixe ou déterminable qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Elles sont incluses dans les actifs courants.

Les créances clients font l'objet d'une dépréciation au titre des « pertes de crédit attendues », qui implique que le Groupe exerce son jugement pour évaluer les pertes de crédit attendues pour toute la durée de vie de la créance. Pour ce faire, le Groupe utilise principalement une matrice de dépréciation basée sur l'historique. Cette dépréciation est comptabilisée en résultat opérationnel.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels constituant l'actif financier arrivent à expiration, lorsque la société renonce à ses droits, ou bien lorsque la société transfère ses droits et qu'elle n'a plus la quasi-totalité des risques et avantages attachés.

6

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Clients et effets à recevoir (bruts)	629,4	641,1
(-) dépréciations des créances	(56,5)	(50,3)
CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR	572,9	590,9
Autres créances	77,0	85,1
TOTAL DES CRÉANCES ET AUTRES DÉBITEURS	649,9	676,0
Actifs sur contrats	31,7	
TOTAL DES CRÉANCES, AUTRES DÉBITEURS ET ACTIFS SUR CONTRATS	681,6	676,0
Dont le recouvrement est attendu dans moins d'un an	681,6	676,0
Dont le recouvrement est attendu dans plus d'un an	-	-

Les variations des créances, autres débiteurs et actifs sur contrats au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
SOLDE D'OUVERTURE	676,0	394,0
Ajustement lié à la 1 ^{re} application d'IFRS 9	(0,8)	
Mouvements de BFR – brut	32,1	55,9
Variation de la provision pour dépréciation	(5,8)	(4,8)
Mouvements de BFR – net	26,4	51,1
Variation de périmètre	7,9	239,3
Écarts de conversion	(9,0)	(7,7)
Variation des créances sur cession d'immobilisations	(1,0)	0,7
Autres mouvements	(17,8)	(1,5)
AU 31 DÉCEMBRE	681,6	676,0

Les mouvements de BFR – net s'expliquent principalement par l'imputation des créances de CICE (non préfinancées) de 11,3 millions d'euros en 2018 (contre une hausse des créances de CICE de 16,9 millions d'euros en 2017) et par la hausse de l'activité.

Les mouvements sur la dépréciation des créances clients sont les suivants :

(en millions d'euros)	Dépréciation
AU 31 DÉCEMBRE 2017, EN IAS 39	(50,3)
Ajustement lié à la 1 ^{re} application d'IFRS 9	(0,8)
AU 1^{er} JANVIER 2018, EN IFRS 9	(51,0)
Variations de l'exercice	(5,8)
Variations de périmètre	(0,6)
Écarts de conversion	0,7
Autres	0,2
AU 31 DÉCEMBRE 2018	(56,5)

Risque de crédit

La gestion du risque de crédit est détaillée dans la note 8.1 « Gestion des risques financiers ».

4.5 Dotations aux amortissements et aux provisions et autres charges par nature

(en millions d'euros)	2018	2017
Dotations aux amortissements (nettes de la quote-part de subvention virée au compte de résultat)		
› incluses dans le Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises		
Immobilisations incorporelles et corporelles	(144,7)	(103,2)
Articles textiles en location-entretien	(386,0)	(252,6)
Autres articles en location-entretien	(28,8)	(20,3)
Quote-part de subvention virée au compte de résultat	0,3	0,3
› figurant en autres produits et charges opérationnels	0,0	(0,4)
› dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises	(112,5)	(79,1)
› figurant en résultat des activités abandonnées	(2,0)	(0,7)
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS (NETTES DE LA QUOTE-PART DE SUBVENTION VIRÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT)	(673,7)	(456,0)
Dotations ou reprises de provisions		
› incluses dans le Résultat opérationnel avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises		
	7,2	0,5
› figurant en autres produits et charges opérationnels	3,8	(11,5)
TOTAL DES DOTATIONS OU REPRISES DE PROVISIONS	11,0	(11,0)
Charges de location simple	(77,1)	(51,2)

4.6 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « Autres produits et charges opérationnels » lorsqu'ils sont significatifs, ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

(en millions d'euros)	2018	2017
Coûts connexes aux acquisitions & compléments de prix	(31,0)	(30,3)
Charges de restructuration	(30,0)	(45,1)
Coûts non capitalisables relatifs au changement de systèmes informatiques	(0,8)	(0,7)
Litiges	(1,1)	(1,2)
Plus ou moins-values sur cessions de sites	5,0	-
Charges liées aux cessions de sites	(1,2)	(0,3)
Charges de dépollution	(1,0)	(6,6)
Indemnités reçues sur litige	15,9	-
Divers	(5,7)	(4,8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(49,8)	(89,0)

4.7 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Des dépréciations sont constituées lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure au prix de revient.

Les stocks qui correspondent à des matières premières, des matières consommables, des pièces détachées et des marchandises, sont évalués au coût d'achat et sont à rotation rapide.

Les produits en cours et finis (articles textiles et appareils sanitaires) sont évalués à leur coût de revient, constitués :

- › du coût d'acquisition des matières consommées ;
- › des charges directes de production ;
- › des charges indirectes de production qui peuvent être raisonnablement rattachées à la production du bien.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
Stocks de matières premières et autres approvisionnements	33,0	37,6
Stocks d'encours de production	0,2	0,6
Stocks de produits intermédiaires et finis	19,4	23,1
Stocks de marchandises	67,7	60,8
STOCKS	120,2	122,1
Dont stocks (au coût)	127,0	130,6
Dont (-) dépréciations	(6,7)	(8,5)

Les variations des stocks nets au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	122,1	61,6
Variation des stocks - brut	11,8	5,7
Variation de la provision pour dépréciation	0,9	(2,6)
Variation des stocks - net	12,7	2,7
Variation de périmètre	0,3	59,2
Écarts de conversion	(1,9)	(1,5)
Autres mouvements	(12,9)	0,0
AU 31 DÉCEMBRE	120,2	122,1

Les autres mouvements correspondent principalement au reclassement en Actifs détenus en vue de la vente des stocks de l'activité « Solutions cliniques ».

4.8 Fournisseurs et autres créditeurs

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs	252,1	246,3
Dettes fournisseurs d'immobilisations	17,2	17,4
Autres créditeurs	5,1	4,4
TOTAL DES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS	274,4	268,1

Les variations des fournisseurs et autres créditeurs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	268,1	166,8
Mouvements de BFR	7,0	6,3
Variation de périmètre	6,7	95,0
Écarts de conversion	(3,0)	(2,5)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	(8,2)	3,9
Autres mouvements	3,9	(1,3)
AU 31 DÉCEMBRE	274,4	268,1

4.9 Autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Charges constatées d'avance		23,0	27,1
Dérivés actifs courants - couverture de flux de trésorerie	8.8	1,3	0,1
Autres dérivés actifs courants		0,1	-
Autres actifs		1,7	1,7
TOTAL DES AUTRES ACTIFS		26,0	28,9
Dépôts et cautionnements reçus		9,0	8,9
Dettes sociales		182,1	172,3
Dettes fiscales et autres dettes		161,6	163,9
Dette liée aux paiements différés relatifs aux acquisitions		11,6	24,6
Dette liée aux engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle		14,5	5,9
Dérivés passifs courants - couverture de flux de trésorerie	8.8	-	1,9
Autres dérivés passifs courants ^(a)		0,1	0,8
Subventions d'investissement		2,6	2,2
Produits constatés d'avance		-	64,0
TOTAL DES AUTRES PASSIFS		381,5	444,5
Passifs sur contrats		68,3	-
TOTAL DES PASSIFS SUR CONTRATS ET AUTRES PASSIFS		449,8	444,5

(a) Au 31 décembre 2017, les dérivés non qualifiés de couverture étaient constitués d'une partie des achats à terme de dollar américain, réalisés pour couvrir les achats du groupe Berendsen. Ces achats à terme, souscrits avant à la date de prise de contrôle par le groupe Elis, n'ont pas pu être comptablement qualifiés en couverture.

Les variations des autres actifs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	28,9	16,7
Mouvements de BFR	(2,2)	(0,1)
Variation de périmètre	0,2	35,3
Écarts de conversion	(0,1)	0,7
Variation des instruments dérivés	1,3	(22,2)
Autres mouvements	(2,2)	(1,4)
AU 31 DÉCEMBRE	26,0	28,9

Les variations des autres passifs au cours des exercices présentés s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017
AU 1^{er} JANVIER	444,5	296,4
Mouvements de BFR	16,2	(69,6)
Variation de périmètre	4,4	240,9
Écarts de conversion	(5,2)	(3,0)
Variation de la dette liée aux regroupements d'entreprises	(3,7)	(1,0)
Variation des instruments dérivés	(2,6)	(20,9)
Autres mouvements	(3,8)	1,7
AU 31 DÉCEMBRE	449,8	444,5

La variation de BFR 2017 inclut une variation de - 54,5 millions d'euros sur les filiales Berendsen. Ces mouvements s'expliquent principalement par les règlements en trésorerie des plans d'actions Berendsen et de frais exceptionnels engagés avant l'acquisition.

NOTE 5 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

5.1 Effectifs moyens

<i>(en nombre de personnes)</i>	2018	2017
Ingénieurs et cadres	2 308	1 696
Techniciens et agents de maîtrise	3 538	2 287
Employés	4 105	2 966
Agents de distribution	7 998	4 910
Ouvriers	29 831	22 476
TOTAL EFFECTIF PAR CATÉGORIE	47 779	34 335
France	13 122	12 802
Étranger	34 657	21 533
TOTAL EFFECTIF	47 779	34 335

Pour les sociétés acquises en cours d'année, les effectifs sont calculés prorata temporis.

5.2 Charges liées aux avantages au personnel

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des

droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures. Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels relatifs aux obligations issues des régimes à prestations définies sont comptabilisés directement en capitaux propres.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017
Salaires et traitements	(1 010,0)	(699,5)
Charges sociales	(269,8)	(203,8)
Crédit d'impôt pour la compétitivité des entreprises	16,2	18,3
Participation et intéressement des salariés	(23,7)	(23,7)
Autres avantages au personnel	(2,1)	0,7
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	(17,0)	(8,7)
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(1 306,4)	(916,6)

5.3 Actifs/passifs liés aux avantages au personnel

Régimes à cotisations définies

Le Groupe cotise dans le cadre des diverses obligations légales ou, sur la base du volontariat, dans le cadre d'accords contractuels. L'obligation du Groupe se limite alors au versement des cotisations.

Régimes à prestations définies

Les engagements de Elis en matière d'avantages à long terme, de régimes de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies consentis par les **filiales françaises** portent sur :

- des compléments de retraite versés à une catégorie de cadres supérieurs. Ce régime complémentaire dont tous les bénéficiaires sont retraités est actuellement fermé ;
- des indemnités de départ à la retraite versées aux salariés lors de leur départ à la retraite conformément aux règles françaises habituelles ;
- des gratifications honorifiques (médailles du travail), dont le montant versé dépend de l'ancienneté des salariés.

Les engagements des **filiales du Groupe au Royaume-Uni** sont regroupés dans un seul plan de pensions qui leur est spécifique. Ces engagements sont couverts par un fonds externe dédié, constitué le 1^{er} février 2016 et couvrant la totalité des engagements à cette date afin de ne pas devoir procéder à des versements complémentaires hors circonstances extraordinaires. La prochaine révision triennale de la valorisation du fonds est prévue en février 2019.

Les prestations versées aux bénéficiaires de ce plan dépendent de leur ancienneté dans le plan et de leur rémunération dans les dernières années précédant leur départ en retraite. Les prestations versées sont revalorisées de

5 % chaque année au titre des droits acquis antérieurement au 1^{er} février 1999 et de l'indice des prix à la consommation pour les engagements acquis postérieurement à cette date. Les modalités de gestion des actifs de ce plan sont définies par la réglementation britannique, ainsi que les relations entre le Groupe et les Gérants (*Trustees*) du fonds. La responsabilité de la gestion du fonds, comportant les décisions d'allocation d'actifs et les appels de contribution incombe conjointement au Groupe et aux Gérants du fonds, ces derniers comprenant des représentants du Groupe et des bénéficiaires du plan conformément à la réglementation en vigueur.

Un régime à prestations définies de taille comparativement réduite existe également en république d'Irlande. Il est également couvert par un fonds externe dédié.

Les engagements des **filiales du Groupe en Suède** proviennent pour l'essentiel de leur participation au plan ITP-2 couvrant certaines catégories de salariés du secteur privés nés jusqu'en 1978.

Les filiales suisses de Elis ont des engagements envers leur personnel dont les principes sont régis par la loi suisse sur la Prévoyance Professionnelle.

Évaluation des passifs liés au personnel

L'évaluation des engagements correspondants est effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les engagements du Groupe sont partiellement couverts par des fonds extérieurs et des provisions sont inscrites au bilan pour la différence.

La variation du passif comptabilisé au bilan du groupe Elis se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (Actif) net
Au 31 décembre 2016	124,6	59,8	64,8
Coût des services rendus au cours de la période	5,6		5,6
Coût financier de la période	6,9	4,9	2,0
Prestations servies	(20,7)	(17,2)	(3,5)
Cotisations des participants au régime	1,8	1,9	(0,1)
Cotisations des employeurs au régime	-	3,3	(3,3)
Coût des services passés	-		-
Effet des changements de régime			
Règlements			
Rendement des actifs du régime		13,2	(13,2)
Écarts actuariels	(4,2)		(4,2)
Variations de périmètre et autres mouvements	438,9	399,6	39,3
Reclassement en passifs directement liés aux actifs destinés à la vente			-
Différence de conversion	6,3	9,9	(3,6)
Au 31 décembre 2017	559,2	475,5	83,7
Coût des services rendus au cours de la période	5,9		5,9
Coût financier de la période	11,8	10,3	1,5
Prestations servies	(21,3)	(17,7)	(3,6)
Cotisations des participants au régime	3,7	3,7	-
Cotisations des employeurs au régime		3,0	(3,0)
Coût des services passés	(1,0)		(1,0)
Effet des changements de régime	3,5		3,5
Règlements	(0,7)	(0,1)	(0,6)
Rendement des actifs du régime		(21,7)	21,7
Écarts actuariels	(26,3)		(26,3)
Variations de périmètre et autres mouvements	(0,2)	(0,3)	0,1
Reclassement en passifs directement liés aux actifs destinés à la vente			
Différence de conversion	(1,4)	(0,9)	(0,5)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	533,3	451,7	81,5

FINANCEMENT DE L'ENGAGEMENT LIÉ AUX AVANTAGES AU PERSONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
Valeur actualisée des engagements non financés	80,0	80,8
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	453,3	478,4
VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)	533,3	559,2
Juste valeur des actifs des régimes (2)	451,7	475,5
VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)	81,5	83,7

INFORMATIONS GÉOGRAPHIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
France	40,8	38,7
Royaume-Uni	(15,8)	(14,1)
Suède	34,1	33,8
Suisse	17,5	20,0
Autres pays	5,0	5,4
PASSIFS (ACTIFS) LIÉS AUX AVANTAGES AU PERSONNEL	81,5	83,7

DÉTAIL POUR LA FRANCE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales françaises se décomposent comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,6 %	1,4 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	inflation+ 0/6 %	inflation+ 0/6 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	1,5 %	1,1 %

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeur actualisée des engagements non financés	40,8	38,7
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	-	-
VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)	40,8	38,7
Juste valeur des actifs des régimes (2)	-	-
VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)	40,8	38,7

	Sensibilités France
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+5,4 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 4,7 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 4,2 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 4,2 %

	France
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	2,6
Duration moyenne pondérée des obligations	10,2

DÉTAIL POUR LE ROYAUME-UNI ET L'IRLANDE

Le 26 octobre 2018, la Haute Cour de Justice du Royaume-Uni a enjoint les entreprises d'harmoniser dorénavant les montants versés par leurs plans au titre des « Guaranteed Minimum Pensions » (GMP) entre hommes et femmes. Ces GMP ont été acquis entre le 17 mai 1990 et le 5 avril 1997 par les salariés qui bénéficiaient d'un régime de retraite britannique national, dont les règles de calcul pouvaient conduire à des

versements différents selon le sexe des bénéficiaires. Les filiales britanniques du Groupe ont, en accord avec leurs conseils, estimé l'impact de cette mesure à 1 % des engagements soit 3,5 millions d'euros de coût des services passés enregistré en dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnelles ».

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales au Royaume-Uni et en Irlande se décomposent comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	2,90 %	2,50 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	2,90 %	2,90 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	3,00 %	2,90 %

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeur actualisée des engagements non financés	-	-
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	378,1	408,1
VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)	378,1	408,1
Juste valeur des actifs des régimes (2)	393,9	422,2
VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)	(15,8)	(14,1)

	Sensibilités Royaume-Uni
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt	+ 9,3 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt	- 8,2 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt	- 0,2 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt	+ 0,3 %

	Royaume-Uni
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice	1,3
Duration moyenne pondérée des obligations	18,1

	Royaume-Uni
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3,0
Actions	90,6
Obligations	184,1
Immobilier et prêts hypothécaires	0,9
Dérivés	115,2
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES	393,9

DÉTAIL POUR LA SUÈDE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales en Suède se décomposent comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	2,25 %	2,50 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	-	-
Taux d'augmentation attendue des retraites	2,00 %	2,00 %
<i>(en millions d'euros)</i>		
Valeur actualisée des engagements non financés	34,1	33,8
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	-	-
VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)	34,1	33,8
Juste valeur des actifs des régimes (2)	-	-
VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)	34,1	33,8
		Sensibilités Suède
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt		+ 9,7 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt		- 8,5 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt		- 8,5 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt		+ 9,6 %
		Suède
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice		0,9
Duration moyenne pondérée des obligations		18,5

DÉTAIL POUR LA SUISSE

Les engagements et provisions du Groupe au titre de ses filiales en Suisse se décomposent comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	0,95 %	0,70 %
Taux d'augmentation attendue des salaires	1,00 %	1,00 %
Taux d'augmentation attendue des retraites	-	-
<i>(en millions d'euros)</i>		
Valeur actualisée des engagements non financés	-	-
Valeur actualisée des engagements partiellement ou totalement financés	75,2	72,8
VALEUR TOTALE DES ENGAGEMENTS RELATIFS AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES (1)	75,2	72,8
Juste valeur des actifs des régimes (2)	57,6	52,8
VALEUR TOTALE DU PASSIF RELATIF AUX RÉGIMES À PRESTATION DÉFINIE (1) - (2) = (3)	17,5	20,0
		Sensibilités Suisse
Taux d'actualisation – impact d'une baisse de 0,5 pt		+ 8,5 %
Taux d'actualisation – impact d'une hausse de 0,5 pt		- 7,4 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une baisse de 0,5 pt		- 0,7 %
Taux d'augmentation attendue des salaires ou pensions – impact d'une hausse de 0,5 pt		+ 0,7 %
		Suisse
Prestations qu'il est prévu de verser au régime au cours du prochain exercice		1,6
Duration moyenne pondérée des obligations		9,1
		Suisse
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1,7
Actions		0,2
Obligations		21,9
Immobilier et prêts hypothécaires		28,3
Dérivés		5,5
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES		57,6

5.4 Paiements fondés sur des actions

En application d'IFRS 2, Elis a estimé la juste valeur de ce plan en se basant sur la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués, celle-ci étant basée sur le cours de l'action à la date d'attribution pondérée par l'estimation raisonnable d'atteinte des critères d'attribution des actions. La charge,

enregistrée avec une contrepartie en capitaux propres, est répartie sur la durée d'acquisition des droits courant à partir de la date du directoire ayant décidé du plan et est mentionnée à la note 5.2 « Charges liées aux avantages au personnel ».

Les plans d'attributions en cours à la clôture de l'exercice ont les caractéristiques suivantes :

Attributions gratuites d'actions de performance	Plan n° 1 - 2015	Plan n° 2 - 2015	Plan n° 3 - 2016	Plan n° 4 - 2016	Plan n° 5 - 2016	Plan n° 6 - 2017	Plan n° 7 - 2018	Plan n° 8 - 2018	Plan n° 9 - 2018
Date d'assemblée	08/10/2014	08/10/2014	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016
Date du conseil de surveillance	03/04/2015	03/04/2015	09/03/2016	09/03/2016	09/03/2016	14/03/2017	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2018
Date de la décision du directoire	07/04/2015	21/12/2015	15/06/2016	15/06/2016	20/12/2016	24/03/2017	29/03/2018	31/08/2018	20/12/2018
Nombre de droits consentis à l'origine	554 109 ^(c)	46 430 ^(c)	1 039 316 ^(c)	8 987 ^(c)	57 837 ^(c)	577 050	1 071 374	29 750	28 604
› dont membres du comité exécutif	200 314	-	498 434	-	-	249 300	494 100	-	-
› dont mandataires sociaux :	138 640	-	294 720	-	-	146 700	206 490	-	-
- Xavier Martiré	110 504	-	220 268	-	-	100 000	117 995	-	-
- Louis Guyot	14 068	-	37 226	-	-	23 350	49 164	-	-
- Matthieu Lecharny	14 068	-	37 226	-	-	23 350	39 331	-	-
Nombre de bénéficiaires	152	29	206	7	43	230	472	36	25
› dont membres du comité exécutif	8	-	9	-	-	9	11	-	-
› dont mandataires sociaux	3 ^(a)	-	3 ^(a)	-	-	3 ^(a)	3	-	-
Date d'attribution	07/04/2015	21/12/2015	15/06/2016	15/06/2016	21/12/2016	24/03/2017	06/04/2018	31/08/2018	20/12/2018
Date d'acquisition									
France									
› membres du directoire et du comité exécutif	07/04/2017 ^(d)	-	15/06/2019 ^(f)	-	-	24/03/2020 ^(g)	06/04/2021 ^(h)	-	-
› autres bénéficiaires	07/04/2017 ^(d)	21/12/2017 ^(e)	15/06/2018 ^(f)	15/06/2018 ^(f)	21/12/2018 ^(f)	24/03/2019 ^(g)	06/04/2020 ^(h)	31/08/2020	20/12/2020
Reste du monde	07/04/2017 ^(d)	21/12/2017 ^(e)	15/06/2018 ^(f)	15/06/2018 ^(f)	21/12/2018 ^(f)	24/03/2019 ^(g)	06/04/2020 ^(h)	31/08/2020	20/12/2020
Date de fin de conservation des actions									
› membres du directoire et du comité exécutif	07/04/2019 ^(e)	-	15/06/2019 ^(f)	-	-	24/03/2020 ^(g)	06/04/2021 ^(h)	-	-
› autres bénéficiaires	07/04/2019 ^(e)	21/12/2019 ^(e)	15/06/2018 ^(f)	15/06/2018 ^(f)	21/12/2018 ^(f)	24/03/2019 ^(g)	06/04/2020 ^(h)	31/08/2020 ^(h)	20/12/2020 ^(h)
Droits acquis en 2018			502 735 ⁽ⁱ⁾	3 852 ⁽ⁱ⁾	54 603 ⁽ⁱ⁾	0 ^(a)	0 ^(a)	0 ^(a)	0 ^(a)
Nombre de droits devenus caducs au 31/12/2018			38 147	5 135	3 234	25 080	34 657	-	-
Nombre de droits restants à acquérir au 31/12/2018			498 434	-	-	551 970	1 036 717	29 750	28 604
› dont membres du comité exécutif			498 434	-	-	249 300	494 100	-	-
› dont mandataires sociaux :			294 720	-	-	146 700	206 490	-	-
- Xavier Martiré			220 268	-	-	100 000	117 995	-	-
- Louis Guyot			37 226	-	-	23 350	49 164	-	-
- Matthieu Lecharny			37 226	-	-	23 350	39 331	-	-
Nombre de bénéficiaires en activité au 31/12/2018	109	20	173	4	40	208	436	36	25
› dont membres du comité exécutif	8	-	9	-	-	9	11	-	-
› dont mandataires sociaux	3 ^(b)	-	3 ^(b)	-	-	3 ^(b)	3 ^(b)	-	-

- (a) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny.
(b) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lecharny.
(c) Nombre tenant compte de l'ajustement des droits des bénéficiaires dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en février 2017, ladite augmentation de capital ayant eu un effet dilutif sur la valeur de l'action par suite du détachement du droit préférentiel de souscription. Cet ajustement a été réalisé en transposant les règles en matière d'options de souscription d'actions prévues au 1^{er} de l'article R. 228-91 du Code de commerce.
(d) L'acquisition des actions était subordonnée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition et à l'atteinte de conditions de performance liées i) au chiffre d'affaires consolidé du Groupe et ii) à l'EBIT tels qu'ils figuraient dans les comptes 2016, ainsi qu'à iii) l'évolution de l'action Elis relativement au SBF120 (mesurée en moyenne mobile 20 jours et retraitée des dividendes). Seules 20 % des actions attribuées seront remises aux bénéficiaires si l'une seulement de ces conditions de performance est remplie, 50 % si deux des conditions sont remplies, et 100 % si les trois conditions sont remplies. Aucune action ne sera acquise si aucune des conditions n'est remplie.
(e) Les actions acquises sont soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'acquisition. À l'issue de la période de conservation les actions seront disponibles et pourront être librement cédées par les bénéficiaires sous réserve des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière. Chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence 2018.
(f) Les actions sont acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux années à compter de la date d'attribution pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif (en ce compris les membres du directoire), pour lesquels la période d'acquisition est fixée à trois années à compter de la date d'attribution.
(g) Hors comité exécutif, l'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance prévues au plan et appréciées sur une période de deux ans, à savoir, la performance 2018 pour le plan 2017, et la performance 2019 pour le plan 2018. Pour les membres du comité exécutif, la performance est appréciée sur une période de trois exercices. Pour le plan 2017, la performance est appréciée sur les exercices 2018 et 2019. Pour le plan 2018, la performance est appréciée sur le seul exercice 2020. L'acquisition des actions est également subordonnée à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition. Les conditions de performance attachées aux actions sont définies en référence à trois critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative de l'action Elis par rapport à l'indice SBF 120 (mesurée en moyenne mobile 20 jours et retraitée des dividendes). Pour le plan 2019 des membres du Comex, les conditions de performance attachées aux actions de performance sont en outre soumises à des critères liés à la réussite de l'intégration de Berendsen : synergies réalisées, marge d'EBIT UK et Allemagne. 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. (voir le chapitre 4 pour les conditions de performance attachées aux actions attribuées en 2018 aux membres du directoire).
(h) Il n'y a pas de période de conservation dans le cadre de ce plan de sorte que les actions seront disponibles et pourront être librement cédées à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve toutefois des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière en matière de prévention des abus de marchés. En outre, chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence 2018.
(i) Lors de la réunion du 6 mars 2018, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée aux règlements de plans d'actions de performance attribuées en 2016 et pour lesquels la période de vesting est arrivée à expiration en 2018 (hors Comex donc, pour lesquels la période de vesting s'établit à 3 ans), et a constaté que tous les critères de performance attachés aux plans mis en œuvre en 2016 étaient atteints : le chiffre d'affaires qui s'établissait à 2 215 millions d'euros en 2017, l'EBIT s'établissait à 299 millions d'euros et l'action Elis a surperformé le SBF120. Le conseil de surveillance du 6 mars 2018 a considéré que le nombre d'actions effectivement acquises les 15 juin 2018 et 21 décembre 2018 s'établissait ainsi à 100 % de l'attribution ajustée.

5.5 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants sont les membres du comité exécutif qui compte dix membres et le Président du directoire au 31 décembre 2018. Les rémunérations cumulées (payées ou payables) des principaux dirigeants sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2018	2017
Nombre de personnes	11	11
Avantages du personnel	(8,9)	(6,0)
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	(6,6)	(3,6)

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, les avantages au personnel provisionnés au titre des indemnités de fin de contrat s'élevaient à 0,5 million d'euros (0,4 million d'euros au 31 décembre 2017).

Les rémunérations allouées aux membres du conseil de surveillance comptabilisées en charge au titre des rétributions des administrateurs s'élevaient à 0,5 million d'euros (0,5 million d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1 Écarts d'acquisition

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
Valeur brute	3 833,5	1 799,3
Cumul des pertes de valeur	(66,1)	(66,4)
Valeur nette comptable à l'ouverture	3 767,4	1 732,9
Acquisitions	40,3	2 103,8
Cessions	-	-
Différences de conversion	(62,9)	(69,5)
Autres variations	(0,0)	(0,0)
VARIATIONS SUR MONTANT BRUT	(22,6)	2 034,2
Pertes de valeur	-	-
Différences de conversion	0,1	0,4
Autres variations	(0,0)	0,0
VARIATIONS PERTES DE VALEUR	0,1	0,4
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	3 744,9	3 767,4
Valeur brute	3 810,9	3 833,5
Cumul des pertes de valeur	(66,0)	(66,1)

Conformément à la norme IAS 36, le groupe Elis a affecté ses écarts d'acquisition à des « unités génératrices de trésorerie » (UGT) afin d'effectuer des tests de perte de valeur.

La valeur nette comptable de l'écart d'acquisition alloué aux principales unités génératrices de trésorerie est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
UGT France	1 405,6	1 402,2
UGT Allemagne	173,2	148,8
UGT Grande-Bretagne	84,4	85,1
UGT Danemark	388,2	389,4
UGT Suède & Finlande	560,1	583,5
UGT Pays-Bas	364,7	364,7
UGT Espagne & Andorre	99,7	90,2
UGT Brésil	293,8	328,6
Autres UGT	375,2	374,9
VALEUR COMPTABLE DU GOODWILL	3 744,9	3 767,4

Comptabilisation d'une perte de valeur

La méthode et les hypothèses des tests de perte de valeur sont décrites à la note 6.5.

Suite aux tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2017 et 2018, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur.

6.2 Immobilisations incorporelles

Marques

Les marques acquises lors d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur (évaluée par la méthode des flux de redevances actualisées) à la date d'acquisition. Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques à durée d'utilité finie sont amorties sur leur durée de vie. Les marques à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test annuel de dépréciation. Il en est de même lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Le classement d'une marque à durée de vie finie ou indéterminée résulte en particulier des critères suivants :

- › positionnement global de la marque sur son marché en matière de volume d'activité, de présence internationale et de réputation ;
- › perspectives de rentabilité à long terme ;

- › degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- › événement majeur intervenu dans le secteur d'activité susceptible de peser sur le futur de la marque ;
- › ancienneté de la marque.

Immobilisations incorporelles (hors marques)

Les immobilisations incorporelles (hors marques) sont inscrites au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. L'ensemble des immobilisations incorporelles a une durée de vie finie et les amortissements sont comptabilisés en charge, généralement selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilité estimées :

- › modèles de motif textile : 3 ans ;
- › logiciels : 5 ans ;
- › ERP : 15 ans ;
- › contrats et relations clientèle acquis : 4 à 14 ans.

Les amortissements sont constatés à partir de la date de mise en service du bien.

(en millions d'euros)	Marques et clauses de non-concurrence	Relations clientèle	Autres	Total
Valeur brute	216,5	610,1	71,4	898,0
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(7,4)	(463,1)	(37,8)	(508,3)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2016	209,1	147,0	33,6	389,7
Investissements	0,1	1,2	15,5	16,8
Variations du périmètre de consolidation	53,7	665,1	28,2	747,0
Mises hors service et cessions	(0,0)	-	(1,5)	(1,5)
Amortissements de l'exercice	(4,9)	(74,4)	(10,1)	(89,5)
Différences de conversion	(1,9)	(15,6)	(0,5)	(18,0)
Pertes de valeur	-	-	-	-
Autres mouvements	0,1	(0,0)	(0,3)	(0,1)
Valeur brute	268,4	1 283,6	167,6	1 719,6
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(12,2)	(560,2)	(102,7)	(675,1)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017	256,2	723,4	64,9	1 044,5
Investissements	0,0	1,1	18,8	20,0
Variations du périmètre de consolidation	-	6,2	0,0	6,3
Mises hors service et cessions	-	-	(1,6)	(1,6)
Amortissements de l'exercice	(10,3)	(102,2)	(16,0)	(128,5)
Différences de conversion	(1,9)	(13,3)	(0,6)	(15,9)
Pertes de valeur	(0,0)	-	-	(0,0)
Autres mouvements	0,8	0,0	(0,2)	0,5
Valeur brute	266,2	1 274,7	164,6	1 705,5
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(21,4)	(659,5)	(99,4)	(780,3)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	244,8	615,2	65,2	925,2

Les autres immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels.

Les valeurs des marques du Groupe, qui sont toutes issues d'un regroupement d'entreprises - dans le cadre des travaux d'affectation de l'écart d'acquisition, sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Amortissement
Marques Elis en France	184,7	184,7	Non amortie
Marques Elis en Europe	21,8	21,8	Non amortie
Marques Berendsen	22,8	29,2	5 ans
› Marque Le Jacquard Français	0,9	0,9	Dépréciation
› Marque Kennedy	1,2	1,3	Non amortie
Marques des entités manufacturières	2,1	2,2	
Clauses de non-concurrence et divers	13,3	18,4	
MARQUES ET CLAUSES DE NON-CONCURRENCE	244,8	256,2	

Comptabilisation d'une perte de valeur

Aucune dépréciation des marques n'a été enregistrée au cours des deux exercices. La marque Le Jacquard Français d'une valeur brute de 6,8 millions d'euros est dépréciée à hauteur de 5,9 millions d'euros.

6.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique d'acquisition pour le Groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe sont comptabilisés en immobilisations.

Les biens donnés en location pour lesquels les contrats ne transfèrent en substance pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur (contrats de location simple) sont inscrits en immobilisation. Pour les autres contrats (opérations de location financement), les actifs sont présentés comme des prêts pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction des durées d'utilisation suivantes :

- constructions : application de la méthode par composants :
 - structure - façade - toiture : 40 ou 50 ans,
 - menuiseries - cloisons - revêtements : 10 ou 12,5 ans ;
- matériel de production : 10 à 30 ans ;

- véhicules : 4 à 8 ans ;
- matériel et mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel informatique : 3 ou 5 ans ;
- articles faisant l'objet d'un contrat de location-entretien (articles textiles, appareils et autres articles loués) : ces articles sont initialement comptabilisés en stock puis sont ensuite immobilisés et amortis sur une période allant de 18 mois à 5 ans.

Les amortissements sont constatés à partir de la date de mise en service du bien. Les terrains ne sont pas amortis.

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Véhicules	Installations et matériels	Articles en location-entretien	Total
Valeur brute	335,3	116,3	677,1	795,3	1 923,9
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(116,2)	(78,7)	(366,5)	(464,1)	(1 025,5)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2016	219,1	37,5	310,6	331,2	898,4
Investissements	58,9	13,1	108,5	288,6	469,1
Variations du périmètre de consolidation	252,4	3,8	252,7	328,6	837,5
Mises hors service et cessions	(0,9)	(0,5)	(2,5)	(1,4)	(5,3)
Amortissements de l'exercice	(16,6)	(11,7)	(65,1)	(272,9)	(366,3)
Différences de conversion	(4,4)	(0,8)	(10,0)	(4,2)	(19,4)
Pertes de valeur	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Autres mouvements	(0,2)	1,5	(1,6)	(0,7)	(1,0)
Valeur brute	794,1	143,7	1 473,6	1 701,0	4 112,5
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(285,9)	(100,8)	(881,3)	(1 031,9)	(2 299,8)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2017	508,3	42,9	592,4	669,2	1 812,8
Investissements	47,2	17,2	133,0	447,3	644,8
Variations du périmètre de consolidation	11,2	1,7	12,5	8,1	33,5
Mises hors service et cessions	(3,3)	(0,4)	(6,7)	(4,9)	(15,3)
Amortissements de l'exercice	(24,5)	(12,3)	(93,9)	(414,8)	(545,6)
Différences de conversion	(4,8)	0,1	(10,1)	(6,2)	(21,0)
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Autres mouvements	(1,2)	0,6	(2,7)	0,4	(3,0)
Valeur brute	773,1	158,1	1 495,2	1 834,6	4 261,1
Cumul des amortissements et des pertes de valeur	(240,3)	(108,4)	(870,6)	(1 135,5)	(2 354,8)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE 2018	532,8	49,7	624,6	699,2	1 906,3

Les « autres mouvements » incluent en 2018 un reclassement en actifs détenus en vue de la vente pour un montant de 4,8 millions d'euros relatif à la cession de l'activité « Solutions cliniques ».

Location financement

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfère la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété de l'actif au locataire, sont comptabilisés en actif immobilisé et sont amortis en accord avec les principes du Groupe concernant l'évaluation des immobilisations corporelles. Le coût des

immobilisations inclut les coûts initiaux directement liés à l'obtention du contrat de bail (frais de négociation, honoraires de conseil ou légaux...). Les engagements financiers qui découlent de ces contrats figurent dans les dettes financières.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Immobilisations corporelles en propres	1 879,4	1 793,3
Immobilisations corporelles loués dans le cadre d'un contrat de location financement	26,9	19,5
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 906,3	1 812,8

6.4 Engagements hors bilan liés aux actifs immobilisés et aux contrats de locations

Les engagements futurs minimums relatifs aux contrats de location simple en cours sont les suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Paievements minimaux en vertu de contrats de location simple non résiliables		
à moins d'un an	63,4	50,9
entre 1 et 5 ans	140,4	131,1
à plus de 5 ans	135,2	130,2
TOTAL	339,0	312,2

6.5 Pertes de valeur sur actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont systématiquement effectués au 31 décembre ou en cas d'indice de perte de valeur, pour l'ensemble des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Les pertes de valeur éventuellement constatées sur les écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet d'une reprise.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation de l'actif et de sa cession. Ces calculs sont complétés par une valorisation par les multiples d'indicateurs économiques (EBITDA principalement).

Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants.

Pour l'évaluation de la perte de valeur, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas pour lequel il existe des flux de trésorerie identifiables séparément (unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie).

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée, elles font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est inférieure à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Méthodologie retenue pour la mise en œuvre de la méthode des justes valeurs

1. Détermination des flux de trésorerie futurs

Le test de dépréciation de ces écarts d'acquisition est réalisé en déterminant pour chaque UGT une valeur d'utilité selon la méthode suivante de calcul des valeurs recouvrables :

- estimation des flux de trésorerie futurs attendus basés sur les « business plans » à cinq ans, établis par la direction de chaque UGT, validés par le directoire et présentés au conseil de surveillance. Les projections des flux de trésorerie futurs sont réalisées avec des hypothèses prudentes de croissance ;

- les flux de trésorerie sont calculés selon la méthode des « discounted cash flows » (EBITDA (résultat opérationnel avant amortissements) +/- variation de BFR - impôt normatif - investissements) ;
- la valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini ;
- l'actualisation des flux de trésorerie se fait sur la base du coût moyen pondéré du capital (« Weighted Average Capital Cost » : WACC), déterminé en fonction des paramètres financiers de rendement et de risque de nature sectorielle sur le marché dans lequel évolue le Groupe.

2. Méthodologie de détermination du WACC

Les paramètres de calcul du WACC retenus par Elis ont été déterminés comme suit :

- « Taux sans risque » : moyenne sur une période d'observation comprise entre deux à cinq ans des cotations des taux sans risques de référence par pays ;
- « Spread » de crédit : moyenne sur une période d'observation comprise entre deux à cinq ans ;
- « Beta » endettés des sociétés comparables : « beta » observés à la date de calcul du WACC (dans la mesure où le « beta » est issu d'une régression linéaire sur les deux dernières années, il reflète une sensibilité moyen terme de la valeur des titres d'une société donnée par rapport à l'ensemble du marché) ;

➤ ratio moyen de la dette nette sur les fonds propres pour des sociétés comparables : ratio calculé sur la base des capitalisations boursières rapportées à la dette nette observé trimestriellement sur deux années glissantes :

- ce ratio moyen dette nette sur fonds propres obtenu pour chaque comparable, est utilisé pour désendetter le « beta » de la société,
- ce « beta » désendetté est représentatif du secteur d'activité et sera le « beta » retenu pour le calcul du WACC (les valeurs extrêmes étant exclues de la moyenne),
- le « gearing » retenu pour le calcul du WACC est issu du ratio moyen dette sur fonds propres calculé sur la base des ratios trimestriels des sociétés comparables.

Le détail par UGT des WACC utilisés pour les principales unités génératrices de trésorerie dans le cadre des tests de perte de valeur est le suivant :

Pays	France	Allemagne	Brésil	Danemark	Espagne	Grande-Bretagne	Pays-Bas	Suède
Taux sans risque	1,0 %	0,6 %	8,2 %	0,8 %	1,9 %	1,7 %	0,8 %	0,9 %
Spread de crédit	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %
Coût de la dette (avant impôt)	1,8 %	1,4 %	9,0 %	1,6 %	2,7 %	2,5 %	1,6 %	1,8 %
Taux d'impôt	25,8 %	30,0 %	34,0 %	22,0 %	25,0 %	17,0 %	25,0 %	22,0 %
Coût de la dette (après impôt)	1,4 %	1,0 %	6,0 %	1,3 %	2,0 %	2,1 %	1,2 %	1,4 %
Primes de risque	6,2 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %
Beta endetté	0,97	0,96	0,96	0,97	0,97	0,98	0,97	0,97
Coût des capitaux propres	7,0 %	6,6 %	14,2 %	6,8 %	7,9 %	7,8 %	6,8 %	7,0 %
Gearing	14,5 %	14,5 %	14,5 %	14,5 %	14,5 %	14,5 %	14,5 %	14,5 %
WACC 2018	6,2 %	5,8 %	13,0 %	6,0 %	7,1 %	7,0 %	6,0 %	6,2 %
WACC 2017	5,9 %	5,4 %	12,0 %	5,6 %	7,1 %	6,5 %	5,6 %	5,8 %
TAUX D'ACTUALISATION AVANT IMPÔT 2018 (APPROXIMATION)	8,4 %	8,3 %	19,7 %	7,7 %	9,4 %	8,4 %	8,0 %	7,9 %
Taux d'actualisation avant impôt 2017 (approximation)	7,9 %	7,7 %	18,2 %	7,2 %	9,5 %	7,8 %	7,5 %	7,4 %

3. Multiples retenus

Dans le cas où la valeur d'utilité est inférieure à la valeur recouvrable, une juste valeur est déterminée à partir d'un multiple d'EBITDA du secteur.

Le multiple d'EBITDA retenu pour la détermination de la juste valeur au 31 décembre 2018 est de 6,5 x l'EBITDA budgété de l'exercice 2019.

Sensibilité des tests pour les écarts d'acquisition

Les sensibilités les plus significatives aux tests de perte de valeur se détaillent comme suit (différence entre la valeur comptable et la valeur recouvrable de l'UGT) :

France (en millions d'euros)		Taux de croissance à l'infini		
		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,7 %	1 380	1 774	2 290
	6,2 %	1 023	1 328	1 715
	6,7 %	735	977	1 277

Allemagne (en millions d'euros)		EBITDA Budget 2019		
		- 10,0 %	-	10,0 %
Multiple	6,0x	101	160	220
	6,5x	145	210	275
	7,0x	190	260	329

Hypothèses fondamentales des tests de perte de valeur

Les *business plans* des UGT ont été établis sur la base de la meilleure estimation de la direction. Les projections de flux futurs se veulent raisonnables et tiennent compte, le cas échéant, du caractère résilient de l'activité de l'UGT.

Brésil		EBITDA Budget 2019		
<i>(en millions d'euros)</i>		- 10,0 %	-	10,0 %
Multiple	6,0x	(78)	(32)	13
	6,5x	(44)	5	54
	7,0x	(10)	43	96

Danemark		Taux de croissance à l'infini		
<i>(en millions d'euros)</i>		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,5 %	223	333	479
	6,0 %	133	217	326
	6,5 %	60	127	212

Espagne		EBITDA Budget 2019		
<i>(en millions d'euros)</i>		- 10,0 %	-	10,0 %
Multiple	6,0x	(21)	10	41
	6,5x	2	36	69
	7,0x	25	61	98

Grande-Bretagne		Taux de croissance à l'infini		
<i>(en millions d'euros)</i>		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	6,5 %	226	284	357
	7,0 %	175	222	280
	7,5 %	133	172	219

Pays-Bas		Taux de croissance à l'infini		
<i>(en millions d'euros)</i>		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,5 %	139	223	335
	6,0 %	70	135	218
	6,5 %	14	66	130

Suède		Taux de croissance à l'infini		
<i>(en millions d'euros)</i>		1,5 %	2,0 %	2,5 %
WACC	5,7 %	111	227	380
	6,2 %	14	105	220
	6,7 %	(65)	8	98

L'analyse de sensibilité présentée indique que la valeur recouvrable de ces UGTs reste supérieure à la valeur comptable. Par ailleurs, conformément à IAS 36, les pertes de valeurs sont évaluées et comptabilisées au niveau de chacune des autres UGT.

Sensibilité des tests pour les marques non amorties

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de perte de valeur réalisés selon la méthode des flux de redevances sont les suivantes :

	Elis	Le Jacquard Français	Kennedy
Taux d'actualisation	7,2 %	7,2 %	8,0 %
Taux de croissance à l'infini	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux de redevances	2,0 %	4,0 %	2,0 %

La sensibilité de l'excédent de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable de la marque Elis s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>		Taux de croissance à l'infini		
Taux d'actualisation		1,5 %	2,0 %	2,5 %
6,7 %		305	350	405
7,2 %		262	298	342
7,7 %		225	255	290

NOTE 7 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

7.1 Provisions

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation contractuelle, légale ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable.

Le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du management, au regard du risque et de sa probabilité de réalisation, compte tenu des éléments à sa disposition à la date d'arrêté des comptes consolidés.

Les engagements correspondant à des plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'une obligation existe, que leur réalisation est considérée comme hautement probable et que les coûts correspondant ont fait l'objet de provisions détaillées.

Les obligations résultant de contrats déficitaires sont aussi comptabilisées sous forme de provision.

Provisions pour mise en conformité environnementale

Les provisions pour mise en conformité environnementale du Groupe sont évaluées sur la base de rapports d'experts et de l'expérience du Groupe. Elles représentent le montant des études et de travaux de remise en état dont le Groupe aura à supporter le coût pour respecter ses obligations environnementales en lien principalement avec les

dégradations continues constatées. Elles concernent des sites ou des catégories de travaux dont la réalisation devrait être entreprise dans un délai prévisible.

Provisions pour litiges

Les provisions pour litiges comprennent principalement des provisions destinées à couvrir des risques sociaux.

Autres provisions

Les autres provisions intègrent par ailleurs des provisions pour litiges fiscaux, pour restructuration, pour contrats déficitaires et des provisions pour divers contentieux liés aux activités opérationnelles du Groupe.

(en millions d'euros)	Mise en conformité	Litiges	Autres	Total
Au 31 décembre 2017	69,5	21,8	43,6	135,0
Augmentations/Dotations de l'exercice	1,6	1,4	1,0	3,9
Variations de périmètre	0,0	-	-	0,0
Réductions/Reprises de provisions consommées	(3,1)	(3,6)	(8,3)	(15,0)
Écarts de conversion	(1,0)	(0,7)	(2,3)	(4,0)
Autres	2,4	0,1	(6,9)	(4,4)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	69,4	19,0	27,2	115,6
Part à moins d'un an	(0,0)	3,8	19,4	23,2
Part à plus d'un an	69,4	15,2	7,8	92,4
<i>France</i>	<i>14,9</i>	<i>2,3</i>	<i>0,4</i>	<i>17,7</i>
<i>Royaume-Uni & Irlande</i>	<i>13,8</i>	<i>11,2</i>	<i>0,0</i>	<i>25,0</i>
<i>Scandinavie & Europe de l'Est</i>	<i>28,0</i>	<i>-</i>	<i>2,1</i>	<i>30,1</i>
<i>Amérique latine</i>	<i>5,5</i>	<i>5,1</i>	<i>16,2</i>	<i>26,7</i>
<i>Autres secteurs</i>	<i>7,3</i>	<i>0,4</i>	<i>8,4</i>	<i>16,2</i>

7.2 Passifs éventuels

Le Groupe a des passifs éventuels se rapportant à des litiges ou actions en justice survenant dans le cadre habituel de ses activités, notamment :

Au Brésil

Procédure relative à des faits supposés de corruption

Suite à une action publique engagée contre plusieurs fournisseurs de services de blanchisserie industrielle dont Atmosfera et Prolav, et relative à des faits supposés de corruption de fonctionnaires pour la période comprise entre 2003 et 2011 dans le cadre de marchés dans l'État de Rio de Janeiro, Atmosfera a déposé un dossier de défense préliminaire en décembre 2014. Le Procureur a rejeté les arguments avancés par Atmosfera et a décidé la poursuite de l'action publique.

Au 31 décembre 2018, Atmosfera et Prolav restent dans l'attente d'informations supplémentaires et ne sont donc pas en mesure d'évaluer le passif éventuel encouru et l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre des garanties de passif respectivement consenties. Les anciens propriétaires du groupe Atmosfera, auxquels la procédure a été notifiée à titre conservatoire le 26 novembre 2014 au titre de la convention de garantie en date du 20 décembre 2013 relative à l'acquisition du groupe Atmosfera, ont contesté la demande d'indemnisation formulée par Atmosfera.

Procédures pour conditions de travail dégradantes

Procédure ouverte par Atmosfera devant le tribunal des Prud'hommes contre le ministère brésilien du Travail et de l'Emploi

Dans cette procédure consécutive à l'inspection réalisée en 2014 par la police fédérale brésilienne dans les locaux de la société Maiguá (un fournisseur d'Atmosfera), Atmosfera a déposé un recours visant à contester la décision du ministère du Travail qui avait résulté de l'inspection susvisée, laquelle décision prévoyait notamment l'inscription d'Atmosfera sur la « liste noire » des sociétés condamnées pour ce type de pratiques.

La décision sur le fond rendue en première instance par le tribunal du travail en mai 2017 a été favorable à Atmosfera et a annulé toutes les sanctions prises par le ministère du Travail à l'encontre d'Atmosfera, en ce compris l'inscription de cette dernière sur la « liste noire ». Cette décision de première instance a fait l'objet d'un appel de la part de l'administration, ce qui donne lieu à une nouvelle procédure, toujours en cours au 31 décembre 2018, sans qu'un calendrier précis ne soit connu dans cette affaire. Si à l'issue de la procédure d'appel, la décision du ministère du Travail était confirmée, Atmosfera serait inscrite sur la « liste noire » pour une durée de deux ans.

Procédure administrative ouverte par CADE

En février 2016, Prolav a été condamnée par l'autorité de concurrence brésilienne (CADE) pour des faits d'entente au paiement d'une amende d'un montant de 2,5 millions de réaux (environ 0,6 million d'euros). Tout retard de paiement de cette amende entraîne des intérêts moratoires au taux de référence de la Banque Centrale du Brésil (SELIC), ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires importants. Prolav n'a pas à ce jour payé l'amende précitée et a constitué une provision d'un montant de 3,0 millions de réaux (environ 0,7 million d'euros). Après avoir fait appel de la décision, lequel a été rejeté par CADE, Prolav n'a pas été en mesure de trouver un accord avec le Procureur de CADE sur une éventuelle diminution du montant de l'amende et étalement de son paiement. À la date de l'arrêté des comptes, Prolav attend la mise en œuvre de la phase d'exécution de la sanction.

Procédures relatives à NJ Lavanderia

Procédures ouvertes par le procureur de la République du District Fédéral

L'action civile publique introduite en 2014 par le procureur du District Fédéral contre NJ Lavanderia Industrial e Hospitalar Ltda («NJ Lavanderia»), une filiale de Lavebras, et le Gouvernement du District Fédéral (GDF) porte sur la validité d'un contrat public conclu entre NJ Lavanderia et le GDF (contrat n° 184/2014) pour la fourniture par NJ Lavanderia de services de blanchisserie industrielle aux établissements de santé publics du District Fédéral (Brasilia). Cette action civile publique vise à voir le contrat conclu entre ces deux parties annulé et à contraindre le GDF de mettre en œuvre un plan de sauvegarde concernant les services de blanchisserie devant être fournis à quatre hôpitaux publics régionaux situés dans le District Fédéral. Une décision sur le fond a été rendue en août 2018 par laquelle le juge a annulé le contrat n° 184/2014 et a ordonné au GDF de, dans les 180 jours suivants la date de la décision, procéder à un nouvel appel d'offres pour la fourniture de services de blanchisserie au profit des quatre hôpitaux régionaux. NJ Lavanderia n'a pas été condamnée à la restitution des montants reçus en vertu du contrat annulé (dont la totalité a déjà été exécutée) et le juge n'a retenu aucune preuve d'irrégularités de la part de NJ Lavanderia ou de ses représentants en lien avec la procédure d'appel d'offres du contrat n° 184/2014. Le demandeur (le Bureau du procureur du District Fédéral) n'a pas fait appel de la décision, étant précisé que le GDF a lui-même interjeté appel de la décision de procéder à un nouvel appel d'offres sous 180 jours. Une décision à la suite de l'appel interjeté par le GDF

est attendue avant la fin d'année 2020. Dans tous les cas, NJ Lavanderia n'encourt plus de risques en lien avec cette action civile publique.

D'autres procédures sont également en cours à l'encontre de NJ Lavanderia dans le cadre d'une action civile publique ouverte en 2014 par le procureur du District Fédéral pour manquement supposé à la procédure d'appel d'offres public prévue par la loi brésilienne sur les marchés publics lors de la conclusion du contrat public décrit ci-avant. Dans ces procédures, les dernières conclusions écrites de première instance ont été soumises et une décision sur le fond est attendue courant 2019.

La Société ne dispose pas à ce jour d'informations lui permettant d'évaluer le montant du passif encouru par NJ Lavanderia au résultat de ces procédures si l'issue devait en être défavorable, son impact sur les conditions financières, l'activité, la réputation ou les bénéfices du Groupe ou le montant de l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre de la garantie de passif. Aucune provision n'a été constituée par Lavebras ou NJ Lavanderia en lien avec ces procédures.

Procédure devant la Cour des comptes du District Fédéral

NJ Lavanderia est également partie à la procédure administrative ouverte en mars 2014 par le parti politique Democratas à l'encontre du Secrétariat à la Santé du gouvernement du District Fédéral brésilien, alléguant que NJ Lavanderia a continué de fournir des prestations dans le cadre de deux contrats publics (dont le contrat visé par les procédures ouvertes par le procureur de la République du District Fédéral décrites ci-avant) conclus sous la forme d'accords d'urgence, au-delà de leurs termes respectifs. La Cour des Comptes du District Fédéral a rendu sa décision le 12 février 2019, reconnaissant des irrégularités dans l'exécution de ces prestations et indiquant que le Secrétariat à la Santé du District Fédéral devrait, selon le résultat des actions civiles publiques décrites ci-dessus, initier une procédure administrative spécifique destinée à vérifier lesdites irrégularités et, le cas échéant, les sanctionner.

En outre, NJ Lavanderia est partie à une autre procédure initiée en 2016 par le Bureau du procureur du District Fédéral attaché à la Cour des Comptes du District Fédéral à l'encontre du Secrétariat à la Santé du gouvernement du District Fédéral brésilien, alléguant que NJ Lavanderia a supposément offert ses services à des prix excessifs, aboutissant à un possible préjudice pour le Trésor Public. La Cour des comptes du District Fédéral a reconnu le 11 décembre 2018 que les prix des services rendus par NJ Lavanderia étaient excessifs et que le Secrétariat à la Santé du District Fédéral devrait initier une procédure administrative à l'encontre de NJ Lavanderia. A la connaissance de la Société, aucune procédure n'a été initiée à ce jour sur ce fondement. Toutefois, la Société s'attend à ce qu'une telle procédure soit initiée prochainement.

Les sanctions qui pourraient être encourues par NJ Lavanderia si les décisions en lien avec procédures ci-dessus devaient lui être défavorables pourraient inclure le remboursement des gains dérivés des contrats visés, des amendes et l'interdiction de participer à des appels d'offres publics et de conclure des contrats publics.

La Société ne dispose pas à ce jour d'informations lui permettant d'évaluer le montant du passif encouru par NJ Lavanderia au résultat de cette procédure si l'issue devait en être défavorable, son impact sur les conditions financières, l'activité, la réputation ou les bénéfices du Groupe ou le montant de l'actif compensatoire à recevoir dans le cadre des garanties de passif. Aucune provision n'a été constituée par Lavebras ou NJ Lavanderia en lien avec cette procédure.

Procédures relatives à Lavebras

Le Groupe a été informé de l'existence d'une enquête anti-corruption initiée par la Police Fédérale Brésilienne, laquelle pourrait avoir identifié de potentiels manquements à deux

dispositifs législatifs brésiliens, le « Brazilian Clean Companies Act » et l'« Administrative Improbability Act », susceptibles d'impliquer Lavatec Lavanderia Técnica Ltda. (« Lavatec »), une ancienne filiale fusionnée dans Lavebras en 2014.

Au 31 décembre 2018, Lavebras n'a reçu aucune notification officielle relative à ces potentiels manquements, à l'exception d'une procédure distincte conduite par l'administration fiscale à l'encontre d'une organisation sociale, l'ICN.

Dans le cadre de la procédure fiscale visant ICN, l'administration fiscale brésilienne soutient que Lavebras – ainsi que d'autres sociétés – doit être tenue solidairement responsable des obligations d'ICN compte tenu de (i) la nature illégale des paiements effectués par ICN au titre des contrats conclus avec cette dernière et en vertu desquels Lavebras et ICN entretenaient une relation commerciale, et (ii) l'absence de coopération dont ICN a fait preuve au cours de l'inspection menée par l'administration fiscale brésilienne. Le montant du litige s'élève à environ 323 millions de réaux à fin décembre 2018, soit environ 72 millions d'euros (en ce compris toutes pénalités mais à l'exclusion de l'effet futur potentiel de l'inflation). Lavebras a soumis ses arguments en défense et reste dans l'attente d'une décision administrative de première instance. Lavebras estime disposer d'arguments solides pour contester le point de vue de l'administration fiscale brésilienne. Le Groupe considère dès lors que le risque pour Lavebras d'être tenue solidairement responsable avec ICN pour le paiement de l'amende fiscale est limité. Aucune provision n'a été constituée par Atmosfera ou Lavebras en lien avec cette procédure.

Dans l'hypothèse où Lavebras ferait l'objet d'une notification et, à la suite de l'enquête de la Police Fédérale Brésilienne, serait tenue responsable au titre des infractions, Lavebras pourrait être exposée à différentes sanctions, dont (i) l'interdiction de bénéficier de mesures incitatives ou de recevoir des subventions, aides, donations ou prêts de la part d'entités et d'institutions financières publiques pour une durée pouvant aller jusqu'à cinq ans, (ii) une amende d'un montant maximum égal à trois fois les montants injustement perçus, (iii) l'interdiction de conclure des contrats avec des entités publiques pour une durée pouvant aller jusqu'à dix ans, et (iv) l'obligation de dédommager intégralement l'administration publique de tout préjudice effectivement subi par cette dernière. En outre, Lavebras pourrait faire l'objet d'une amende administrative d'un montant compris entre 0,1 % et 20 % du chiffre d'affaires brut hors taxe réalisé au cours de l'exercice précédant le dépôt de la procédure administrative. En conséquence de la fusion de Lavatec dans Lavebras intervenue en 2014, les autorités brésiliennes pourraient soutenir que le montant de l'amende administrative devrait être calculé sur la base du chiffre d'affaires brut de Lavebras en lieu et place de celui de Lavatec, ce que Lavebras contestera en considérant que la responsabilité totale de Lavebras (en ce compris le montant de l'amende et toute réparation due au titre du préjudice

susceptible d'être subi) devrait être limitée au montant des actifs Lavatec transférés à Lavebras dans le cadre de la fusion.

En l'absence de notification, aucune provision n'a été constituée par Atmosfera ou Lavebras en lien avec cette procédure.

Procédure relative à Atmosfera pour des manquements supposés à ses engagements contractuels

À la suite de sanctions appliquées à Atmosfera par l'un de ses clients basé à Rio de Janeiro, l'Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia (« INTO »), sur la base de manquements présumés d'Atmosfera à ses obligations contractuelles, le Groupe a entamé différentes procédures devant le Ministère de la Santé afin de contester lesdites sanctions.

Pour mémoire, ces sanctions consistaient en une amende d'un montant de 1,6 million de réaux (soit environ 0,4 million d'euros) ainsi qu'en une interdiction temporaire pour Atmosfera (à l'exclusion de ses filiales), pendant une année, de participer à des appels d'offres et de conclure des contrats avec l'administration, tant aux niveaux fédéral, étatique que municipal.

À l'issue des recours engagés, Atmosfera a été condamnée en novembre 2018 au paiement d'une amende d'un montant de 0,6 million de réaux lequel a été réglé en février 2019 (soit environ 0,1 million d'euros) ; l'interdiction ponctuelle de participer à des appels d'offres publics et de conclure des contrats publics a été annulée. Au 31 décembre 2018, le risque était intégralement provisionné.

En France

Enquête de la DIRECCTE

Le Groupe a connaissance d'une enquête en cours des autorités de concurrence françaises, notamment à la suite d'une plainte relative à certaines pratiques tarifaires du Groupe déposée par un gîte, client du Groupe, auprès de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) des Pays de Loire en 2014. Le Groupe ne peut exclure que cette enquête soit étendue à d'autres pratiques que les seules pratiques tarifaires.

Aucune provision n'est reconnue compte tenu de la difficulté d'évaluer à ce stade si ce risque se concrétisera et ses éventuelles conséquences, notamment financières, pour le Groupe.

Contrôles fiscaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux dans différents pays. Lorsque le Groupe considère, avec ses conseils, disposer de suffisamment d'arguments, aucune provision n'est enregistrée.

NOTE 8 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Gestion des risques financiers

Risque de crédit et de contrepartie

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie sont principalement :

- les créances clients : leur montant ainsi que leur ancienneté font l'objet d'un suivi détaillé, partie intégrante du système de reporting mensuel ;

- en France, le Groupe assure son risque client auprès d'une compagnie d'assurances reconnue. Les encours clients sont gérés de façon décentralisée par les centres opérationnels et par la direction des grands comptes,
- dans les autres pays du Groupe, le Groupe peut avoir recours à une compagnie d'assurance afin d'assurer son risque client, notamment au Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2018, l'exposition au risque de crédit sur les créances clients par secteur opérationnel est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
France	222,5	217,1
Royaume-Uni & Irlande	68,8	74,2
Europe centrale	98,4	93,0
Scandinavie & Europe de l'Est	79,1	76,9
Europe du Sud	75,4	71,8
Amérique latine	57,3	53,7
Autres secteurs opérationnels	3,1	4,2
CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS	604,6	590,9

En raison du nombre important de clients du Groupe, il n'existe pas de concentration significative du risque de crédit (poids significatif d'une ou plusieurs contreparties dans l'encours client). L'exposition maximale au risque de crédit se limite à la valeur des encours clients au bilan consolidé.

L'exposition au risque de crédit relatif aux créances clients et actifs sur contrat, présentée sous la forme de matrice de dépréciation, se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018			
	Valeur brute	Dépréciation	Taux de pertes de crédit attendu	Valeur nette
Non échus ou échus depuis moins de 1 mois	469,1	(1,3)	- 0,3 %	467,8
Échus entre 1 à 4 mois	116,0	(1,8)	- 1,6 %	114,1
Échus entre 5 à 12 mois	24,3	(9,0)	- 37,1 %	15,3
Échus depuis plus d'un an	51,7	(44,3)	- 85,7 %	7,4
CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRAT	661,1	(56,5)		604,6

(en millions d'euros)	31/12/2017			
	Valeur brute	Dépréciation	Taux de pertes de crédit attendu	Valeur nette
Non échus ou échus depuis moins de 4 mois	579,4	(5,9)	- 1,0 %	573,6
Échus entre 5 à 12 mois	18,0	(6,6)	- 36,7 %	11,4
Échus depuis plus d'un an	43,7	(37,8)	- 86,6 %	5,9
CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRAT	641,1	(50,3)		590,9

► Les actifs de trésorerie : le Groupe a pour politique de placer sa trésorerie sur des OPCVM monétaires court terme ou de laisser en dépôt sur les comptes bancaires auprès des contreparties bancaires qui financent le Groupe, dans un contexte de taux historiquement bas et significativement négatifs, dans le respect des règles de diversification et de qualité de contrepartie. Ainsi, au 31 décembre 2018, les placements à court terme, s'élevaient à 1,3 million ;

► Instruments dérivés : dans le cadre de sa politique de gestion des risques de taux et de change, le Groupe est amené à conclure des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et banques de financement du Groupe.

Le risque de contrepartie bancaire est géré par la direction du financement et de la trésorerie. Il est lié aux encours de dépôts, aux valeurs de marché des instruments dérivés et aux lignes de crédit contractées avec chaque banque. Selon sa politique financière, dans la plus grande majorité des cas, le Groupe ne prend un engagement sur des instruments financiers qu'avec des contreparties bénéficiant d'une notation minimum long terme « A- » chez Standard & Poor's ou « A3 » chez Moody's. La liste des contreparties bancaires liées aux placements et celle des instruments financiers font l'objet d'une revue régulière et d'une approbation par la direction financière du Groupe.

Selon le Groupe, ses placements et instruments dérivés ne l'exposent pas à un risque de contrepartie significatif.

Risque de liquidité

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières non seulement pour financer son activité courante mais aussi pour maintenir sa capacité d'investissement.

Afin de bénéficier d'économies d'échelle et de faciliter l'accès aux financements sur les marchés de capitaux (obligations et papier commercial), le Groupe centralise une large majorité de ses opérations de financement sur la société Elis. Cette entité assure également, depuis 2018, l'exécution des opérations de couverture des risques de change pour l'ensemble des entités du Groupe dans le cadre d'une convention de gestion centralisée du risque de change.

Le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification des ressources (financement bancaire ou marchés de capitaux moyen/long terme et court terme...). Au 31 décembre 2018, la maturité moyenne pondérée des emprunts et dettes financières brutes est de 3,6 ans avec un ratio de dette à long terme (emprunts et dettes financières brutes supérieurs à un an/emprunts et dettes financières brutes totaux) de 87 %. La politique financière du Groupe consiste notamment à répartir dans le temps les échéances de remboursement de sa dette long terme afin de limiter le montant annuel à refinancer. Le risque de liquidité est également réduit grâce à la régularité de la capacité d'autofinancement générée par le Groupe ainsi que par la mise en place de lignes de crédit bancaires confirmées.

Le Groupe gère par ailleurs avec prudence ses encours de trésorerie disponible et a mis en place dans tous les principaux pays où il opère et où la réglementation locale le permet une ou des conventions de gestion de trésorerie destinée à optimiser et faciliter quotidiennement les remontées physiques de liquidités vers la société Elis via la société M.A.J., centrale de trésorerie du Groupe pour le périmètre anciennement Elis. Au cours de l'année 2018, le Groupe a entamé le déploiement d'une gestion centralisée physique et multidevises des liquidités de tous les pays ex-Berendsen vers la société Elis, qui sera finalisé au cours du premier semestre 2019.

L'endettement net ajusté (des frais d'émission d'emprunts capitalisés restants à amortir selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et du compte courant bloqué de participation) du Groupe au 31 décembre 2018 s'élève à 3 378,4 millions d'euros.

Les contrats de prêt liés à ces dettes comportent des engagements juridiques et financiers habituels dans ce type de transactions et prévoient une exigibilité anticipée en cas de

non-respect de ces engagements. Les engagements financiers prévoient notamment l'obligation pour le Groupe de satisfaire un covenant financier : dette nette ajustée/EBITDA pro forma après synergies. Au 31 décembre 2018, sur la base des présents comptes consolidés, le Groupe a satisfait ce ratio :

► *Leverage Ratio* = 3,3x (doit être inférieur à 3,75).

Les échéances prévues de remboursement de la dette consolidée au 31 décembre 2018 et de versement des intérêts afférents à cette dette sont détaillées ci-après.

Les flux futurs contractuels sont présentés sur la base des encours au bilan à la clôture, sans présumer de toute décision de gestion ultérieure pouvant modifier de manière significative la structure de la dette financière du Groupe ou la politique de couverture. Les intérêts à verser correspondent au cumul des intérêts à verser jusqu'à l'échéance ou la date de remboursement prévue de la dette. Ils ont été estimés sur la base des taux *forward* calculés à partir de la courbe à la date de clôture.

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie 2019		Flux de trésorerie 2020		Flux de trésorerie 2021-2022-2023		Flux de trésorerie 2023 et au-delà		Estimation des flux futurs au 31/12/2018	
	Coût amorti	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts	Nominal	Intérêts
Euro Medium Term Notes	1 019,5	-	22,3	-	22,3	650,0	56,1	350,0	21,4	1 000,0	121,9
Obligations convertibles	355,8	-	-	-	-	355,8	-	-	-	355,8	-
Obligations <i>High Yield</i> 3 %	804,1	-	24,0	-	24,0	800,0	31,9	-	-	800,0	79,9
Crédit Senior - <i>Term loan</i> EURIBOR 3M +1,95 %	453,3	-	9,8	-	8,9	450,0	9,7	-	-	450,0	28,4
<i>Swaps</i>			6,0		6,0		2,7		(0,6)		14,1
Crédit syndiqué - <i>Term loan</i> EURIBOR 3M +1,90 %	200,5	-	3,9	-	3,9	200,0	8,0	-	-	200,0	15,7
Crédit relais/revolving/bilatérale court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Schuldschein</i>	75,1	-	1,2	11,5	1,2	38,5	2,3	25,0	0,4	75,0	5,1
Ligne Capex	200,6	-	4,0	-	4,0	200,0	4,4	-	-	200,0	12,3
Billets de trésorerie	413,1	413,1	-	-	-	-	-	-	-	413,1	-
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(44,0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compte courant bloqué de participation	23,2	4,7	0,9	5,4	0,8	10,8	0,7	-	-	20,9	2,4
Dettes de crédit-bail	22,9	3,4	1,0	1,9	1,0	4,2	2,7	13,2	11,4	22,7	16,1
Divers	18,6	4,4	0,5	8,9	0,1	3,8	0,1	1,5	0,3	18,5	1,0
Découverts bancaires	12,1	12,1	0,0	-	-	-	-	-	-	12,1	0,0
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 554,7	437,6	73,4	27,7	72,1	2 713,1	118,5	389,7	32,9	3 568,1	296,8

Risques de marché

Le groupe Elis est exposé aux risques de marché, notamment concernant le coût de sa dette et lors de la réalisation de ses transactions en devises. La direction financière gère de façon centralisée les principaux risques financiers via une politique et un programme de gestion des risques du Groupe. Ce programme, centré sur le caractère imprévisible des marchés financiers, cherche à en minimiser les effets potentiellement défavorables sur sa performance financière. Pour couvrir certaines expositions aux risques, des stratégies de couverture des risques de taux et change sont élaborées et mises en œuvre en fonction des opportunités de marché via des instruments dérivés, tout en respectant des principes de prudence et de limitation du risque prévus dans les politiques de gestion correspondantes.

Risque de taux

Le risque de taux comprend essentiellement le risque de fluctuation des flux futurs sur l'endettement à taux variable, en partie basé sur l'EURIBOR. La politique du Groupe est de maintenir sur un horizon à moyen ou long terme une part majoritaire de la dette totale à taux fixe. Au 31 décembre 2018, l'encours de la dette à taux variable du Groupe s'élevait à 878 millions d'euros (avant prise en compte des instruments de couverture).

Afin de gérer efficacement ce risque et conformément à sa politique, le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de dérivés (*swaps*), aux termes desquels il s'est engagé à échanger à échéances données, la différence entre le taux fixe prévu dans le *swap* et le taux variable applicable à l'endettement concerné, sur la base d'un notionnel donné. Au 31 décembre 2018, le Groupe était partie à des contrats de couverture de taux d'intérêt portant sur un montant nominal total de 950,9 millions d'euros.

L'exposition nette au risque de taux au 31 décembre 2018, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Taux fixe	Taux variable		Échéances des dettes
			couvert	non couvert	
<i>Euro Medium Term Notes</i>	1 019,5	1 019,5			2023 et 2026
Obligations convertibles	355,8	355,8			2023
Obligations <i>High Yield</i> 3 %	804,1	804,1			2022
Crédit Senior - <i>Term loan</i> EURIBOR 3M +1,95 %	453,3		453,3		2022
Crédit syndiqué - <i>Term loan</i> EURIBOR 3M +1,90 %	200,5	-		200,5	2022
Crédit relais/ <i>revolving</i> /bilatérale court terme	-			-	diverses
<i>Schuldschein</i>	75,1	34,6		40,6	2020 à 2024
Ligne Capex	200,6			200,6	2022 et 2023
Billets de trésorerie	413,1	413,1			inf. à 12 mois
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(44,0)	(13,4)	(18,3)	(12,2)	
Compte courant bloqué de participation	23,2	23,2			
Dettes de crédit-bail	22,9	22,5		0,4	
Divers	18,6	17,3	0,9	0,4	
Découverts bancaires	12,1			12,1	
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 554,7	2 676,7	435,8	442,2	

Conformément à la norme IFRS 7, une analyse quantitative de sensibilité à la variation des taux d'intérêt est présentée ci-dessous. Elle reflète l'impact de l'évolution des taux d'intérêt sur la charge financière, sur le résultat net et sur les capitaux propres.

L'analyse de la sensibilité aux taux d'intérêt s'analyse selon les hypothèses suivantes :

- ▶ l'évolution de la courbe des taux n'a pas d'impact sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux d'intérêt fixe, s'ils sont évalués au coût amorti ;
- ▶ l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur les instruments financiers rémunérés sur la base d'un taux variable, dans le cas où ils ne sont pas désignés comme élément couvert. Une variation des taux a une incidence sur le coût de l'endettement financier brut et est donc incluse dans le calcul de la sensibilité du résultat et des capitaux propres au risque de taux ;

▶ l'évolution de la courbe des taux a une incidence sur la juste valeur d'un instrument financier dérivé éligible à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. La variation de juste valeur de l'instrument affecte la réserve de couverture dans les capitaux propres. Cet effet est donc inclus dans le calcul de la sensibilité des capitaux propres au risque de taux ;

▶ l'évolution de la courbe de taux a une incidence sur les instruments financiers dérivés (*swaps* de taux d'intérêt, *caps*, etc.) qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture dans la mesure où cela affecte leur juste valeur, dont la variation est alors comptabilisée en compte de résultat. Cet impact est donc inclus dans le calcul de la sensibilité du résultat et des capitaux propres au risque de taux.

Avec ces hypothèses, l'incidence d'une variation de +/- 100 points de base des taux d'intérêt (choc instantané, parallèle sur toute la courbe, survenant le premier jour de l'exercice, puis aucun changement du niveau des taux postérieurement), sur les résultats du groupe Elis se détaille comme suit :

Nature	+100 bp		-100 bp	
	Réserve de couverture	Résultat financier	Réserve de couverture	Résultat financier
Instruments financiers désignés comme instruments de couverture	23,1		(24,6)	
Instruments financiers non dérivés, à taux variable		(10,4)		4,1
Dérivés de taux (non éligibles à la comptabilité de couverture)		13,0		(13,5)
IMPACT TOTAL (AVANT IMPÔT)	23,1	2,6	(24,6)	(9,4)
Sensibilité des capitaux propres à la variation des taux	+100 bp	0,5 %	-100 bp	-0,6 %
Sensibilité du résultat net consolidé à la variation des taux	+100 bp	-2,1 %	-100 bp	7,5 %

Par ailleurs, le Groupe ne détient pas d'actif significatif portant intérêt.

Risque de change

Risque de change transactionnel

Le Groupe est exposé à un risque de change transactionnel essentiellement lié à ses achats de marchandises auprès de fournisseurs tiers (linge), libellés pour partie en dollars américains et dans une moindre mesure en livres sterling. En 2018, les achats de marchandises libellés en devises étrangères s'élevaient à 95 millions de dollars américains (périmètres Elis et Berendsen inclus) contre 49,2 millions de dollars américains en 2017 (périmètre Elis hors Berendsen), et à 5,9 millions de livres sterling (pour les entités opérationnelles en devises fonctionnelles non livres sterling) contre 4,6 millions de livres sterling en 2017. Le Groupe s'efforce toutefois de réduire l'impact des variations de change sur son résultat par l'usage de couvertures de change au titre de ces approvisionnements de marchandises. Au 31 décembre 2018, le Groupe a acheté à terme 2019 un montant de 83 millions de dollars américains (contre 50 millions de dollars américains un an plus tôt).

Le Groupe est également exposé aux flux commerciaux en devises des entités opérationnelles (y compris achats de marchandises libellés dans une devise différente de la devise fonctionnelle des entités opérationnelles) et aux flux financiers intragroupes (frais de gestion, redevance de marques, dividendes). Dans ce cadre, le Groupe peut être amené à mettre en place ponctuellement ou de manière récurrente des contrats de change à terme pour couvrir ces risques.

Le risque de change transactionnel est géré de manière centralisée par la direction financière dans le cadre d'une politique de gestion dédiée et d'une convention de gestion centralisée du risque de change. Les flux en devises des entités opérationnelles sont couverts dans le cadre du processus budgétaire annuel pour les filiales ayant des flux récurrents en devise. Les filiales communiquent en fin d'année, au moment de l'établissement de leur budget, leur exposition au risque de change de l'année suivante à la direction financière, qui centralise l'exécution des opérations de dérivés de change externes sur la société Elis. Cette dernière agit ainsi en qualité de contrepartie interne de négociation des opérations de couverture pour les filiales présentant une exposition au risque de change transactionnel.

(en millions d'euros)

	Impact, en capitaux propres, d'une baisse de 10 % du cours de change	Impact, sur le résultat, d'une baisse de 10 % du cours de change
GBP (Royaume-Uni)	(59,8)	0,3
BRL (Brésil)	(43,7)	1,5
SEK (Suède)	(68,8)	(2,0)
DKK (Danemark)	(60,0)	(1,1)
CHF (Suisse)	(12,1)	(0,5)

Risque sur actions

Au 31 décembre 2018, l'exposition du Groupe au risque sur actions concerne principalement les 592 529 actions Elis détenues soit en autocontrôle, dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre le 13 avril 2015, soit via l'*Employee Benefit Trust* Berendsen.

Ces actions, sur la base du cours de clôture du 31 décembre 2018 (14,55 euros) représentent un montant de 8,6 millions d'euros. Dans ce contexte, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de mettre en place une politique d'encadrement du risque actions.

Risque de change financier

Les besoins de financement des filiales étrangères hors zone euro assurés par des prêts/emprunts intra-groupe et la centralisation des excédents de trésorerie exposent certaines entités du Groupe à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur de dettes ou de créances financières libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Ce risque de change est couvert essentiellement via des *swaps* de devises dans le cadre d'une politique de couverture mise en œuvre par la direction financière. Au 31 décembre 2018, les *swaps* de devises contre euro portaient essentiellement sur la couronne suédoise, la couronne norvégienne et le zloty polonais.

Exposition du Groupe au risque de change

Le Groupe opère une grande partie de ses activités dans des pays de la zone euro. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les pays hors zone euro représentaient 39,4 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 11,5 % pour le Royaume-Uni, 6,9 % pour le Brésil, 6,9 % pour la Suède, 6,1 % pour le Danemark et 3,2 % pour la Suisse.

Lors de la préparation des états financiers consolidés du Groupe, celui-ci doit procéder à la conversion des comptes de ses filiales situées hors de la zone euro en prenant en compte les taux de change applicables. Par conséquent, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro.

Les financements externes du Groupe sont, en règle générale, libellés en euros.

Dans ce cadre, le tableau ci-après présente le risque de perte de change, en capitaux propres et en résultat, sur les principales devises du Groupe.

Risque sur matières premières

Le Groupe n'achète pas directement de matières premières mais le Groupe est indirectement exposé à la volatilité des matières premières dans le cadre de ses achats de linge et de vêtements professionnels dont une partie du prix de fabrication est liée au cours du coton ou du polyester, et via sa consommation de produits pétroliers (gaz et carburants notamment).

8.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges financières sur emprunts et comptes courants de participation mesurées au coût amorti	(106,3)	(78,6)
TOTAL COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(106,3)	(78,6)
Produits et charges résultant de la négociation de dérivés de taux	(4,4)	(2,9)
Produits d'intérêts selon la méthode du taux d'intérêt effectif	0,4	3,9
TOTAL COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(110,4)	(77,7)
Différences positives de change	3,0	26,5
Différences négatives de change	(1,6)	(8,3)
Gain/Perte sur instruments dérivés de change évalués à la juste valeur par le résultat	0,2	0,1
Ajustement de l'actualisation de provisions et avantages au personnel	(1,5)	(0,8)
Autres	(0,2)	0,3
TOTAL AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(0,1)	17,8
RÉSULTAT FINANCIER	(110,5)	(59,8)

Le résultat de change était principalement lié en fin d'année 2017 au remboursement anticipé des emprunts USPP souscrits antérieurement par Berendsen Plc.

8.3 Endettement financier brut

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction encourus. Les emprunts sont ultérieurement maintenus à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets de coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée en résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont classés en passifs courants, sauf lorsque le Groupe dispose d'un droit incondicional de différer le

règlement de la dette d'au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants.

Le Groupe décomptabilise un passif financier dès lors que le passif est éteint. Lorsqu'un échange de passif a lieu avec un prêteur, et que les termes sont sensiblement différents, un nouveau passif est comptabilisé.

Au 31 décembre 2018, la dette consolidée se détaille principalement comme suit :

Obligations High Yield

Elis a émis le 28 avril 2015 des obligations pour un montant en principal de 800 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3 %, remboursables en 2022 (les « Obligations High Yield »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations High Yield sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Crédit Senior – Term loan

Elis a conclu le 17 janvier 2017 un crédit syndiqué Senior pour un montant de 1 150 millions d'euros d'une maturité de cinq ans, et composé de trois tranches : une tranche prêt à terme de 450 millions d'euros, une tranche *capex line* de 200 millions d'euros, une tranche de crédit renouvelable de 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le prêt à terme est tiré à hauteur de 450 millions d'euros ; la tranche *capex line* est tirée à hauteur de 200 millions d'euros et la tranche crédit revolving est non tirée.

Obligations convertibles (« Océanes »)

Elis a procédé le 6 octobre 2017 à une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions Elis nouvelles ou existantes (« Océanes ») à échéance 6 octobre 2023. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 millions d'euros et il est représenté par 12 558 869 obligations d'une valeur nominale de 31,85 euros. Les obligations ne portent pas intérêt (zéro-coupon).

L'Océane est qualifiée d'instrument financier composé et, à ce titre, entre dans le champ d'application d'IAS 32 qui impose de comptabiliser séparément au bilan la composante capitaux propres (l'option d'achat que le porteur détient en vue de convertir son obligation en action) et la composante dette (l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie). La juste valeur de la composante dette équivaut à 345,1 millions d'euros à l'origine et à 54,9 millions d'euros pour la composante optionnelle (avant impôt différé).

Crédit syndiqué – Term loan

Le 7 novembre 2017, Elis a conclu un second crédit syndiqué comprenant deux tranches : un prêt à terme de 200 millions d'euros (entièrement tiré au 31 décembre 2018) et une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros non tirée au 31 décembre 2018.

Le prêt à terme est à échéance novembre 2022 ; la maturité de la ligne de crédit renouvelable a quant à elle été étendue au cours de l'année 2018 à novembre 2023 contre novembre 2022 auparavant et pourra être étendue jusqu'en novembre 2024.

Schuldschein

Elis a levé 75 millions d'euros le 23 novembre 2017 via un placement privé multi-tranche régi par le droit allemand, nommé « Schuldschein ».

Cette opération a permis de diversifier les sources de financement du Groupe. La levée de fonds a été réalisée à taux fixe et taux variable qui représentent respectivement 46 % et 54 % du montant total, à échéance 3 à 7 ans.

Titres EMTN

Elis a mis en place le 30 janvier 2018, un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros. Sous ce programme EMTN, le 15 février 2018, a été réalisée une émission obligataire double tranches de maturité 5 et 8 ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'un milliard d'euros ont permis de refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen.

Billets de trésorerie

Le Groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie visé par la Banque de France d'un montant maximum de 500 millions d'euros. En complément des autres financements, ce programme permet au groupe Elis d'accéder à des ressources de court terme désintermédiées à des conditions de marché favorables. Au 31 décembre 2018, l'encours des billets de trésorerie était de 413,1 millions d'euros contre 396,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au travers de ces deux contrats de crédits syndiqués et d'une ligne de crédit renouvelable bilatérale, le Groupe dispose au 31 décembre 2018 de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant cumulé de 930 millions d'euros, assurant ainsi la liquidité nécessaire au Groupe sur son programme de billets de trésorerie en cas de fermeture du marché des billets de trésorerie.

Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2017	Changements dans les flux de trésorerie découlant d'activités de financement	Changements découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales ou d'autres entreprises	Effet des changements dans les taux de change	Variations des découverts bancaires	Nouvelles locations financières	Autres changements	31/12/2018
EURO MEDIUM TERM NOTES	-	1 000,0	-	-	-	-	-	1 000,0
OBLIGATIONS CONVERTIBLES	347,1	-	-	-	-	-	8,6	355,8
OBLIGATIONS HIGH YIELD	800,0	-	-	-	-	-	-	800,0
Crédit Senior - Term loan	450,0	-	-	-	-	-	-	450,0
Crédit syndiqué - Term loan	200,0	-	-	-	-	-	-	200,0
Crédit relais/revolving/bilatérale court terme	1 015,0	(1 015,0)	-	-	-	-	-	-
Schuldschein	75,0	-	-	-	-	-	-	75,0
Ligne Capex	177,0	23,0	-	-	-	-	-	200,0
Billets de trésorerie	396,4	16,7	-	-	-	-	-	413,1
Dettes de crédit-bail	12,5	(3,0)	2,8	(0,0)	-	10,5	(0,0)	22,9
Autres emprunts	17,7	(8,8)	9,8	(0,8)	(0,0)	-	0,7	18,6
Découverts bancaires	213,4	-	1,1	0,1	(192,0)	-	(10,5)	12,1
Compte-courant bloqué de participation des salariés	26,8	(3,5)	-	-	-	-	-	23,2
EMPRUNTS	2 583,8	(990,6)	13,8	(0,7)	(192,0)	10,5	(9,8)	1 414,8
INTÉRÊTS COURUS	8,9	-	-	-	(0,0)	-	19,2	28,1
FRAIS D'ÉMISSIONS D'EMPRUNTS RESTANTS À AMORTIR	(36,8)	(13,4)	-	-	-	-	6,2	(44,0)
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 703,1	(4,0)	13,8	(0,7)	(192,0)	10,5	24,2	3 554,7
Réconciliation avec l'état des flux de trésorerie								
› Encaissements liés aux nouveaux emprunts		1 684,1						
› Remboursement d'emprunts		(1 688,2)						
Variation de l'endettement		(4,0)						

Répartition des dettes financières par devise

	31/12/2018	31/12/2017
EUR	3 544,9	3 524,9
GBP	1,7	167,7
BRL	5,7	7,0
CHF	1,2	1,5
CLP	1,2	1,8
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 554,7	3 703,1

Au 31 décembre 2018, l'endettement brut a diminué de 148,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017, principalement sous l'effet combiné de la génération de

trésorerie et d'une diminution des découverts bancaires, liée au déploiement progressif de la centralisation des besoins et excédents de trésorerie des entités du périmètre Berendsen.

Échéancier des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2018	2019	2020	2021-2023	2024 et au-delà
Euro Medium Term Notes	1 019,5	19,5	-	650,0	350,0
Obligations convertibles	355,8	-	-	355,8	-
Obligations High Yield 3 %	804,1	4,1	-	800,0	-
Crédit Senior - Term loan EURIBOR 3M +1,95 %	453,3	3,3	-	450,0	-
Crédit syndiqué - Term loan EURIBOR 3M +1,90 %	200,5	0,5	-	200,0	-
Crédit relais/revolving/bilatérale court terme	-	-	-	-	-
Schuldschein	75,1	0,1	11,5	38,5	25,0
Ligne Capex	200,6	0,5	-	200,0	-
Billets de trésorerie	413,1	413,1	-	-	-
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	(44,0)	(13,5)	(12,4)	(17,4)	(0,7)
Compte courant bloqué de participation	23,2	5,6	4,9	12,8	-
Dettes de crédit-bail	22,9	3,4	2,1	5,2	12,1
Divers	18,6	4,4	8,6	4,0	1,6
Découverts bancaires	12,1	12,1	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 554,7	453,1	14,7	2 698,8	388,1

Au 31 décembre 2018, les dettes financières à moins d'un an incluent essentiellement les billets de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Au cours de l'année 2018, au travers de l'émission obligataire EMTN double tranches d'un montant

cumulé d'1 milliard d'euros, le Groupe s'est attaché à pérenniser et allonger la maturité de sa structure d'endettement financier. Ainsi, au 31 décembre 2018, la maturité moyenne de la dette Elis SA (société mère) ressort à 3,6 ans.

8.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les liquidités, les dépôts bancaires à vue, les autres placements à très court terme ayant des échéances initiales

inférieures ou égales à trois mois ainsi que les découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent au bilan, dans les emprunts, en passifs courants.

Pour les besoins du tableau de flux de trésorerie, la trésorerie et équivalent de trésorerie contient :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Comptes à vue	195,7	415,5
Dépôt à terme et valeurs mobilières de placement	1,3	0,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'ACTIF	197,0	416,4
Découverts bancaires	(12,1)	(213,4)
Trésorerie classée en actifs détenus en vue de la vente	4,6	-
Découverts bancaires classés en passifs directement liés aux actifs détenus en vue de la vente	(10,5)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NET	179,1	203,0

En Amérique latine, où il peut exister des restrictions sur le contrôle des changes, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 (7,0 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Par ailleurs, la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité mis en place le 10 avril 2015 par Elis est non significative au 31 décembre 2018 (2,5 millions d'euros au 31 décembre 2017).

8.5 Endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
EURO MEDIUM TERM NOTES	1 000,0	-
OBLIGATIONS CONVERTIBLES	355,8	347,1
OBLIGATIONS HIGH YIELD 3 %	800,0	800,0
Crédit Senior - <i>Term loan</i>	450,0	450,0
Crédit syndiqué - <i>Term loan</i>	200,0	200,0
Crédit relais/ <i>revolving</i> /bilatérale court terme	-	1 015,0
<i>Schuldschein</i>	75,0	75,0
Billets de trésorerie	413,1	396,4
Dettes de crédit-bail	22,9	12,5
Ligne Capex	200,0	177,0
Autres emprunts et découverts bancaires	30,6	231,1
Compte-courant bloqué de participation des salariés	23,2	26,8
EMPRUNTS	1 414,8	2 583,8
INTÉRÊTS COURUS	28,1	8,9
FRAIS D'ÉMISSIONS D'EMPRUNTS RESTANTS À AMORTIR	(44,0)	(36,8)
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 554,7	3 703,1
Dont part des dettes financières à moins d'un an	453,1	1 642,2
Dont part des dettes financières à plus d'un an	3 101,6	2 060,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (ACTIFS)	197,0	416,4
SOLDE ENDETTEMENT NET	3 357,7	3 286,6
Réconciliation avec la dette nette ajustée		
Solde endettement net	3 357,7	3 286,6
Frais d'émissions d'emprunts restants à amortir	44,0	36,8
Compte-courant bloqué de participation des salariés	(23,2)	(26,8)
Dette nette ajustée	3 378,4	3 296,6

8.6 Actifs et passifs financiers

Comptabilisation initiale des actifs et des passifs financiers

À la date d'entrée au bilan, l'instrument est enregistré initialement à la juste valeur de ce qui est donné (pour les actifs) ou reçu (pour les passifs). La juste valeur est déterminée par référence au prix convenu lors de l'opération ou par référence à des prix de marché pour les transactions comparables. En l'absence de prix du marché, la juste valeur est calculée par actualisation des flux futurs de l'opération ou par un modèle. L'actualisation n'est pas nécessaire si son incidence est négligeable. Aussi, les créances et dettes à court terme nées du cycle d'exploitation ne sont pas actualisées.

Les coûts directement liés à la transaction (frais, commissions, honoraires, taxes...) sont ajoutés à la valeur d'entrée des actifs et déduits de celle des passifs.

Juste valeur et valeur comptable des actifs et passifs financiers

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat sont évalués par référence à leur prix de marché pour les instruments cotés (juste valeur de niveau 1 – prix coté sur un marché actif) ;
- les instruments dérivés non courants sont évalués par application d'une technique de valorisation (modèle d'actualisation des flux de trésorerie) faisant référence à des taux cotés (courbe des taux d'intérêt EURIBOR de laquelle est déduite la courbe zéro coupon) sur le marché interbancaire (juste valeur de niveau 2 – évaluation basée sur des données observables sur le marché) ;
- les emprunts et dettes financières sont comptabilisés au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE). La juste valeur présentée intègre l'évolution des taux d'intérêt pour la dette à taux fixe et l'éventuelle évolution du risque crédit du Groupe pour l'ensemble de la dette ;
- la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leur échéance à court terme.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018		Classification comptable des instruments financiers			
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur – instruments de couverture	Actifs financiers au coût amorti	Dettes au coût amorti
Autres participations	0,2	0,2	0,2			
Autres actifs non courants	67,7	67,7	34,1		33,6	
Actifs sur contrats	31,7	31,7			31,7	
Clients et autres débiteurs	649,9	649,9			649,9	
Autres actifs courants	26,0	26,0	0,1	1,3	24,6	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	197,0	197,0			197,0	
ACTIFS FINANCIERS	972,4	972,4	34,3	1,3	936,9	-
Emprunts et dettes financières	3 101,6	3 098,5				3 101,6
Autres passifs non courants	15,3	15,3	0,0	13,9		1,4
Fournisseurs et autres créditeurs	274,4	274,4				274,4
Passifs sur contrats	68,3	68,3				68,3
Autres passifs courants	381,5	381,5	26,1	0,1		355,2
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	453,1	466,6				453,1
PASSIFS FINANCIERS	4 294,3	4 304,6	26,2	14,1	-	4 254,0

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017		Classification comptable des instruments financiers			
	Valeur au bilan	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur – instruments de couverture	Actifs financiers au coût amorti	Dettes au coût amorti
Autres participations	0,1	0,1	0,1			
Autres actifs non courants	40,2	40,2	38,1		2,1	
Clients et autres débiteurs	676,0	676,0			676,0	
Autres actifs courants	28,9	28,9	-	0,1	28,8	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	416,4	416,4			416,4	
ACTIFS FINANCIERS	1 161,7	1 161,7	38,3	0,1	1 123,3	-
Emprunts et dettes financières	2 060,9	2 096,1				2 060,9
Autres passifs non courants	12,6	12,6	2,3	6,6		3,6
Fournisseurs et autres créditeurs	268,1	268,1				268,1
Autres passifs courants	444,5	444,5	31,5	2,0		411,1
Concours bancaires courants et part des emprunts à moins d'un an	1 642,2	1 653,5				1 642,2
PASSIFS FINANCIERS	4 428,2	4 474,7	33,8	8,6	-	4 385,8

Le tableau ci-après précise le niveau auquel chaque juste valeur est classée dans la hiérarchie de juste valeur :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	Hiérarchie de juste valeur		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres participations	0,2			0,2
Dérivés actifs courants (change à terme)	1,4		1,4	
Actifs compensatoires	34,1			34,1
ACTIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR	35,6	-	1,4	34,2
Dérivés passifs non courants (swaps de taux)	13,9		13,9	
Dérivés passifs courants (change à terme)	0,1		0,1	
Dettes liées aux acquisitions	26,1			26,1
PASSIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR	40,2	-	14,1	26,1
<i>Euro Medium Term Notes</i>	978,2	978,2		
Obligations <i>High Yield 3 %</i>	808,3	808,3		
Obligations convertibles - composante dette	359,2		359,2	
PASSIFS DONT LA JUSTE VALEUR EST UTILISÉE DANS L'ANNEXE	2 145,8	1 786,5	359,2	-

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017	Hiérarchie de juste valeur		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Autres participations	0,1			0,1
Dérivés actifs courants (change à terme)	0,1		0,1	
Actifs compensatoires	38,1			38,1
ACTIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR	38,4	-	0,1	38,3
Dérivés passifs non courants (swaps de taux)	6,6		6,6	
Dérivés passifs courants (change à terme)	2,7		2,7	
Dettes liées aux acquisitions	33,1			33,1
PASSIFS MESURÉS À LA JUSTE VALEUR	42,4	-	9,3	33,1
Obligations <i>High Yield 3 %</i>	815,0	815,0		
Obligations convertibles - composante dette	345,9		345,9	
PASSIFS DONT LA JUSTE VALEUR EST UTILISÉE DANS L'ANNEXE	1 161,0	815,0	345,9	-

8.7 Autres actifs et passifs non courants

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiement fixe ou déterminable qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont inclus dans les actifs courants, hormis ceux dont l'échéance est supérieure à douze mois après la date de clôture. Ces derniers sont classés en actifs non courants.

Les actifs compensatoires correspondent aux garanties de passif reçues des vendeurs et sont évalués sur la même base que le passif donnant lieu à indemnisation, sous réserve de la nécessité d'une correction de valeur pour montants

irrécouvrables. Dès lors que l'indemnisation porte sur un passif reconnu à la juste valeur lors de l'acquisition, l'actif compensatoire est aussi comptabilisé à la juste valeur.

Les engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle donnent lieu à la comptabilisation d'une dette. Les variations ultérieures de valeur du prix d'exercice de l'option de vente sont enregistrées, conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, en résultat au sein des « Autres produits et charges opérationnels ».

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2018	31/12/2017
Instruments dérivés actifs non courants	8.8	-	0,0
Prêts et créances à long terme		1,7	2,1
Actifs compensatoires et autres actifs non courants		34,1	38,1
Coûts marginaux d'obtention des contrats		31,9	-
AUTRES ACTIFS NON COURANTS		67,7	40,2
Instruments dérivés passifs non courants	8.8	13,9	6,6
Dettes liées aux paiements différés relatifs aux acquisitions		0,0	0,5
Dettes liées aux engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle		-	1,8
Autres passifs non courants		1,4	3,6
AUTRES PASSIFS NON COURANTS		15,3	12,6

8.8 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Qu'ils entrent dans une relation de couverture ou non, les instruments financiers dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur à la date de conclusion du contrat de dérivé ; ils sont ensuite réévalués à leur juste valeur.

La méthode de comptabilisation du gain ou de la perte afférent dépend de la désignation ou non du dérivé en tant qu'instrument de couverture et, le cas échéant, de la nature de l'élément couvert. Ainsi, le Groupe désigne les dérivés comme :

- couverture d'un risque spécifique associé à un passif comptabilisé ou à une transaction future hautement probable (couverture de flux de trésorerie) ;
- couverture de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture de juste valeur) ;
- instrument dérivé ne satisfaisant pas aux critères de la comptabilité de couverture.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat. En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée en compte de résultat.

Dès le début de la transaction, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert, ainsi que ses objectifs en matière de gestion des risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation, tant au commencement de l'opération de couverture qu'à titre permanent, du caractère hautement efficace des dérivés utilisés pour compenser les variations de la juste valeur ou des flux de trésorerie des éléments couverts.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et dans les actifs ou passifs courants lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois. Les instruments dérivés détenus à des fins de transaction sont classés en actifs ou en passifs courants.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couvertures de flux futurs

La part efficace des variations de la juste valeur d'instruments dérivés satisfaisant aux critères de couverture de flux de trésorerie et désignés comme tels est comptabilisée directement en capitaux propres. Le gain ou la perte se rapportant à la partie inefficace est comptabilisé immédiatement dans le résultat net. Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés en résultat au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat. À partir de l'adoption d'IFRS 9, le Groupe peut comptabiliser les éléments à terme (report/déport) en « Autres éléments du résultat global » et accumulés en réserve de coûts de couverture dans une composante séparée des capitaux propres jusqu'à leur incorporation en résultat ou dans le coût initial de l'actif non financier acquis.

Lorsque le dénouement de la transaction donne lieu à la comptabilisation d'un actif non financier (par exemple une immobilisation ou un stock), le montant des gains ou pertes de couverture, différés en capitaux propres, est incorporé à la valeur d'entrée de l'élément couvert au bilan (méthode dite du « basis adjustment »).

Lorsqu'un instrument de couverture parvient à maturité ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, le gain ou la perte cumulé inscrit en capitaux propres à cette date est maintenu en capitaux propres, puis est ultérieurement reclassé en résultat lorsque la transaction prévue est in fine comptabilisée en résultat. Lorsqu'il n'est pas prévu que la transaction se réalise, le profit ou la perte cumulé qui était inscrit en capitaux propres est immédiatement reclassé au compte de résultat.

Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat.

Couvertures de flux de trésorerie

Le Groupe détient les instruments dérivés suivants pour couvrir ses risques de taux et de change :

Au 31 décembre 2018	Échéance			Total
	1-6 mois	6-12 mois	Plus d'un an	
RISQUE DE CHANGE				
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	26,2	22,1		48,3
Cours moyen EUR/USD à terme	1,17	1,18		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	12,7	11,5	-	24,2
Cours moyen GBP/USD à terme	1,31	1,33		-
RISQUE DE TAUX				
Swaps de taux échéance 2022 - term loan				
Nominal (en millions d'euros)			450,0	450,0
Taux d'intérêt fixé			0,46 %	-
Autres swaps de taux				
Nominal (en millions d'euros)			500,0	500,0
Taux d'intérêt fixé			0,50 %	-
Swap de taux - Chili				
Nominal (en millions d'euros)			0,9	0,9
Taux d'intérêt fixé			6,72 %	-

Au 31 décembre 2017	Échéance			Total
	1-6 mois	6-12 mois	Plus d'un an	
RISQUE DE CHANGE				
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	21,7	20,0		41,7
Cours moyen EUR/USD à terme	1,15	1,16		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	10,9	4,4		15,3
Cours moyen GBP/USD à terme	1,29	1,36		-
Achats à terme de devises (achats futurs hautement probables)				
Nominal (en millions d'euros)	4,1	1,7		5,8
Cours moyen SEK/USD à terme	0,12	0,13		-
RISQUE DE TAUX				
Swaps de taux échéance 2022 - term loan				
Nominal (en millions d'euros)			450,0	450,0
Taux d'intérêt fixé			0,46 %	-
Swap de taux - Chili				
Nominal (en millions d'euros)			0,9	0,9
Taux d'intérêt fixé			6,72 %	-

Compte tenu des taux « forward » négatifs jusqu'à l'échéance des swaps de taux non floorés à échéance 2022, la comptabilisation de couverture avait été déqualifiée depuis le 1^{er} juillet 2016.

Les montants concernant les éléments couverts sont les suivants :

Au 31 décembre 2018	Variation de la valeur de l'élément couvert utilisée pour la comptabilisation de l'inefficacité de la couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie avant impôt	Réserve de couverture de flux de trésorerie (comptabilité de couverture plus appliquée)
Risque de change			
Achats futurs hautement probables	(2,9)	0,8	-
Risque de taux			
Instruments à taux variable	5,8	(5,9)	(3,3)

Au 31 décembre 2017	Variation de la valeur de l'élément couvert utilisée pour la comptabilisation de l'inefficacité de la couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie avant impôt	Réserve de couverture de flux de trésorerie (comptabilité de couverture plus appliquée)
Risque de change			
Achats futurs hautement probables	5,0	(2,3)	-
Risque de taux			
Instruments à taux variable	(0,1)	0,1	(6,2)

Le tableau ci-après détaille l'incidence des dérivés sur les comptes consolidés du groupe Elis :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Poste de l'état de la situation financière dans lequel l'instrument de couverture est inclus	Variation de la juste valeur de l'instrument de couverture comptabilisée en capitaux propres	2018			Poste de l'état du résultat
	Valeur comptable					Coûts de couverture comptabilisés en capitaux propres	Montant reclassifié de la réserve de couverture au compte de résultat	Montant reclassifié du coût de couverture au coût des stocks	
	Nominal	Actifs	Passifs						
Risque de change									
Achats à terme de devises	72,5	1,3	-	« Autres actifs et passifs courants », voir la note 4.9	2,9	0,5	-	-	« Résultat financier », voir la note 8.2
Risque de taux									
Swaps de taux	950,9	-	13,9	« Autres actifs et passifs non-courants », voir la note 8.7	(5,8)	-	(2,9)	-	« Résultat financier », voir la note 8.2

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017			Poste de l'état de la situation financière dans lequel l'instrument de couverture est inclus	Variation de la juste valeur de l'instrument de couverture comptabilisée en capitaux propres	2017			Poste de l'état du résultat
	Valeur comptable					Coûts de couverture comptabilisés en capitaux propres	Montant reclassifié de la réserve de couverture au compte de résultat	Montant reclassifié du coût de couverture au coût des stocks	
	Nominal	Actifs	Passifs						
Risque de change									
Achats à terme de devises	62,8	0,1	1,9	« Autres actifs et passifs courants », voir la note 4.9	(5,0)	-	-	-	« Résultat financier », voir la note 8.2
Risque de taux									
Swaps de taux	450,9	0,0	6,6	« Autres actifs et passifs non-courants », voir la note 8.7	0,1	-	(6,2)	-	« Résultat financier », voir la note 8.2

La réconciliation de chaque composant des capitaux propres impacté par la comptabilité de couvertures est la suivante :

(en millions d'euros)	Réserve de coût de couverture	Réserve de couverture de flux de trésorerie
Couvertures de flux de trésorerie		
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016		(6,4)
Variation de juste valeur résultant des achats à terme de devises – achats futurs		(5,0)
Variation de juste valeur résultant de la couverture de risque de taux		0,1
Montants reclassés au compte de résultat		6,2
Effet d'impôt		(0,5)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017		(5,5)
Variation de juste valeur résultant des achats à terme de devises – achats futurs	0,5	2,9
Variation de juste valeur résultant de la couverture de risque de taux		(5,8)
Montants reclassés au compte de résultat		2,9
Effet d'impôt	(0,2)	(0,1)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	0,3	(5,6)

8.9 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe et autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Engagements donnés		
Cession et nantissement de créances à titre de garantie		
Nantissements hypothèques et sûretés réelles	9,1	3,7
Avals, cautions et garanties données	90,0	63,4
Autres engagements donnés		
Engagements reçus		
Nantissements hypothèques et sûretés réelles		
Avals, cautions et garanties reçues	23,2	19,2
Autres engagements reçus		

NOTE 9 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Impôt sur le résultat exigible

Les actifs et les passifs d'impôt exigibles au titre de l'exercice et des exercices précédents sont évalués au montant que l'on s'attend à recouvrer ou à payer auprès des administrations fiscales. Les taux d'impôt et les règles fiscales appliqués pour déterminer ces montants sont ceux qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'impôt exigible relatif à des éléments comptabilisés hors résultat est comptabilisé hors résultat.

Impôt sur le résultat différé

Les impôts différés sont comptabilisés en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour toutes les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables sauf :

- lorsque le passif d'impôt différé résulte de la reconnaissance initiale d'un écart d'acquisition ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, lors de son occurrence, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice ou la perte imposable ; et
- pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, lorsque la date à laquelle la différence temporelle s'inversera peut être contrôlée et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible

sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés :

- sauf quand l'actif d'impôt différé lié à la différence temporelle déductible est généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour les différences temporelles déductibles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, des actifs d'impôt différé ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible et qu'il existera un bénéfice imposable sur lequel pourra s'imputer la différence temporelle.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'apparaît plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cet actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont réappréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur imposable permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et règles fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés relatifs aux éléments reconnus hors résultat sont comptabilisés hors résultat.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net consolidé des activités poursuivies	83,0	42,8
Sociétés mises en équivalence	-	-
Impôt courant des activités poursuivies	85,4	43,4
Impôt différé des activités poursuivies	(33,7)	(29,9)
Résultat avant impôt	134,7	56,4
Taux théorique	34,43 %	34,43 %
IMPÔT THÉORIQUE	46,4	19,4
IMPÔT RÉEL	51,7	13,6
Incidence d'impôts dont la base diffère du résultat net ^(a)	11,3	11,2
ÉCART	6,0	17,1
Justification de l'écart		
Différences de taux d'impôts et opérations imposées à taux réduit	18,2	17,5
Différences permanentes (dont intérêts et charges IFRS 2 non déductibles)	(22,2)	(12,1)
Reports déficitaires non constatés/Utilisation de déficits reportables non activés	(0,8)	(1,8)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisitions	-	0,4
Autres différences (CVAE déductible, CICE non taxable...)	10,8	13,1

(a) CVAE en France, IRAP en Italie.

La ligne « Différences de taux d'impôts et opérations imposées à taux réduit » inclut en 2017 un montant de 10,8 millions d'euros lié au changement de taux d'impôt voté en France en 2017 et ramenant le taux futur à 25,83 % (y compris contribution additionnelle à l'IS) pour toutes les sociétés à partir de 2022.

Les sources de l'impôt différé actif et passif sont les suivantes (en impôt) :

(en millions d'euros)	31/12/2017 net	Impact d'IFRS 9 & 15	Variations de périmètre	Résultat	Éléments comptabilisés directement en autres éléments du résultat global	Éléments comptabilisés directement en capitaux propres ^(a) et autres	31/12/2018 net
Immobilisations incorporelles	(218,6)		(1,1)	22,3	-	3,0	(194,5)
Immobilisations corporelles	(143,0)		(0,7)	(2,0)	-	1,4	(144,3)
Autres actifs	(4,3)	(7,4)	0,0	(4,0)	-	0,9	(14,8)
Instruments dérivés actifs	(0,0)		-	0,1	(0,4)	-	(0,3)
Provisions	21,4		0,1	2,1	-	(1,9)	21,5
Passifs liés aux avantages au personnel	12,1		-	1,3	(0,5)	(0,0)	12,9
Emprunts et dettes financières	(26,9)	(5,3)	-	2,8	0,1	-	(29,3)
Instruments dérivés passif	3,1		-	1,3	0,1	(0,0)	4,5
Autres passifs courants	6,6		-	(1,2)	-	(11,8)	(6,3)
Autres	(19,7)		(0,2)	0,9	0,3	12,5	(6,2)
Déficits activés	33,4		-	10,1	-	(1,4)	42,2
ACTIFS (PASSIFS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(335,8)	(12,7)	(1,9)	33,7	(0,3)	2,6	(314,5)
Actifs d'impôts différés	21,2						56,4
Passifs d'impôts différés	(357,1)						(370,9)

(a) Dont - 16,5 millions d'euros liés à la comptabilisation initiale des obligations convertibles.

Des impôts différés actifs sont comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables dans la mesure où il est probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles.

Les pertes fiscales pour lesquelles aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au bilan s'élèvent au 31 décembre 2018 à un montant de 42,9 millions d'euros (en base) (49,4 millions d'euros au 31 décembre 2017). La plus grande partie de ces déficits fiscaux, qui sont relatifs en quasi-totalité aux filiales étrangères, n'a pas de date d'expiration.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

10.1 Informations sur le capital et les réserves

Évolution du capital

Nombre d'actions au 31 décembre 2016	114 006 167
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	219 370 207
Nombre d'actions au 31 décembre 2018	219 927 545
Nombre d'actions autorisées	219 927 545
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	219 927 545
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-
Valeur nominale de l'action	1,00
Actions de l'entité détenue par elle-même ^(a)	592 529
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'option et de contrat de vente	-

(a) Dont 393 532 actions détenues par le Berendsen Employee Benefit Trust.

Les opérations suivantes sur le capital d'Elis ont été réalisées en 2018 :

- le 15 juin 2018, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 503 milliers d'euros prélevée sur les primes liées au capital par émission de 502 735 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe ;
- le 20 décembre 2018, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 55 milliers d'euros prélevée sur les primes liées au capital par émission de 54 603 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe.

Au cours de l'exercice 2017 :

Elis a procédé le 13 février 2017 à une augmentation de son capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant de 325,2 millions d'euros (montant brut avant prise en compte des frais d'émission net d'impôts de 7,7 millions d'euros) par l'émission de 25 910 490 actions nouvelles.

Elis a également procédé en septembre 2017 :

- à l'échange d'une action Berendsen contre 0,403 action Elis, créant ainsi 69 052 152 nouvelles actions Elis pour un montant de 1 369,9 millions d'euros (montant brut avant prise en compte des frais d'émission net d'impôts de 11,4 millions d'euros) ;

- et à une augmentation de capital réservée de 10 131 713 actions à CPPIB, un investisseur institutionnel mondial de premier plan qui gère les fonds du Régime de pensions du Canada. Le montant total du financement CPPIB s'établit à 200 millions d'euros.

Afin de servir l'attribution définitive des actions de performance, le capital social a ensuite été augmenté en date du 7 avril 2017 et 21 décembre 2017 respectivement de 250 392 actions d'une valeur nominale de 10 euros et de 19 293 actions d'une valeur nominale de 1 euro. Ces actions ont été émises dans le cadre d'augmentations de capital par incorporation de sommes prélevées sur le poste « Primes liées au capital ».

Le Groupe a par ailleurs procédé le 21 juin 2017 à une réduction de capital de la Société par voie de diminution de la valeur nominale des actions le composant de 10 euros à 1 euro chacune, le montant de ladite réduction de capital, soit 1 261,5 millions d'euros ayant été affecté au compte « Primes liées au capital ».

Par ailleurs, le Groupe a mis en œuvre depuis 2015 un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Les moyens affectés initialement à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité s'élevaient à 3,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, les actions auto-détenues à ce titre représentent 198 252 titres, soit, sur la base du cours historique, un montant de 3,5 millions d'euros, portées en moins des capitaux propres (57 000 titres soit 1,3 million d'euros au 31 décembre 2017).

10.2 Dividendes et distributions payés et proposés

L'assemblée générale du 19 mai 2017 a décidé la distribution d'un montant de 0,37 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 51,8 millions d'euros.

L'assemblée générale du 18 mai 2018 a décidé la distribution d'un montant de 0,37 euro par action. La distribution ainsi versée aux actionnaires s'est élevée à 81,2 millions d'euros.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale annuelle de distribuer un montant de 0,37 euro par action soit environ 81,4 millions d'euros.

10.3 Résultats par action

Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation cours de l'année.

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017 retraité
Résultat attribuable aux actionnaires de la société mère		
➤ Activités poursuivies	83,4	42,2
➤ Activités abandonnées	(1,2)	(0,7)
RÉSULTAT ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	82,2	41,5
Nombre moyen pondéré d'actions	219 379 941	160 919 385
Impact potentiel de la conversion d'obligations convertibles	12 558 869	3 096 707
Impact potentiel des actions dont l'émission est conditionnelle	1 050 404	1 507 968
Nombre moyen pondéré d'actions pour le résultat par action dilué	232 989 214	165 524 061

Des changements sur le nombre d'actions ordinaires, tels que décrits à la note 10.1 « Informations sur le capital et les réserves » sont survenus au cours de l'exercice 2017. Ainsi les calculs des résultats par action (de base et dilué), pour la période concernée, ont été réalisés sur la base du nouveau nombre d'actions.

Résultat dilué par action

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits et charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Toutefois, le calcul du résultat dilué par action ne tient pas compte d'hypothèses de conversion, d'exercice ou d'autres émissions d'actions potentielles qui pourraient avoir un effet anti-dilutif sur le résultat par action (c'est-à-dire qui n'augmente pas la perte par action).

NOTE 11 INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

À l'exception de la rémunération des dirigeants figurant à la note 5.5, il n'existe pas d'autres transactions avec des parties liées au cours des exercices 2018 et 2017.

Filiales et entreprises consolidées

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Elis et des filiales, toutes consolidées par intégration globale, énumérées dans le tableau suivant :

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
Elis, S.A.	Saint-Cloud	Société Mère	100	100
FRANCE				
M.A.J., S.A.	Pantin	Services textiles & hygiène	100	100
Les Lavandières, S.A.S.	Avrillé	Services textiles & hygiène	100	100
Régionale de Location et Services Textiles, S.A.S.	Marcq-en-Barœul	Services textiles & hygiène	100	100
Pierrette - T.B.A., S.A.	Malzeville	Services textiles & hygiène	100	100
Le Jacquard Français, S.A.R.L.	Gerardmer	Entité manufacturière	100	100
Elis Services, S.A.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
Thimeau, S.A.S.	Meaux	Services textiles & hygiène	100	100
Grenelle Service, S.A.S.	Gennevilliers	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Maison de Blanc Berrogain, S.A.S.	Anglet	Services textiles & hygiène	100	100
Société des Oreillers et Couvertures, S.A.R.L.	Saint-Cloud	Autre activité	Fusion	100
Pro Services Environnement, S.A.S.	Rochetoirin	Services textiles & hygiène	100	100
AD3, S.A.S.	Dardilly	Services textiles & hygiène	100	100
S.C.I. Les Gailletrous	La Chaussée-Saint-Victor	Autre activité	100	100
S.C.I. du Château de Janville	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
Loveira, S.A.S.	St-Ouen-l'Aumône	Services textiles & hygiène	-	Fusion
G.I.E. Eurocall Partners	Villeurbanne	Autre activité	100	100
Blanchisserie Moderne, S.A.	Montlouis-sur-Loire	Services textiles & hygiène	96	96
S.C.I. Maine Beauséjour	Limoges	Autre activité	100	100
S.C.I. La Forge	Bondoufle	Autre activité	100	100
Société de Participations Commerciales et Industrielles, S.A.R.L.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
S.C.I. des 2 Sapins	Grenoble	Autre activité	100	100
SHF Holding, S.A.	Saint-Cloud	Autre activité	100	100
SHF, S.A.S.	Saint-Cloud	Services textiles & hygiène	100	100
BMF, S.A.S.	Bondoufle	Services textiles & hygiène	Fusion	100
LSP, S.A.S.	Saint-Cloud	Services textiles & hygiène	100	100
Elis Prévention Nuisibles, S.A.S.	Bobigny	Services textiles & hygiène	100	100
Blanchisserie Professionnelle d'Aquitaine, S.A.R.L.	Mios	Services textiles & hygiène	100	100
Aquitaine Services Développement, S.A.S.	Mios	Autre activité	-	Fusion
Big Bang, S.A.S.	St-André-de-la-Roche	Services textiles & hygiène	Fusion	-
Hygiène Contrôle Île-de-France, S.A.S.	Serris	Services textiles & hygiène	Fusion	100
HTE Sanitation, S.A.S.	Vitrolles	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Blanchisserie Blésoise, S.A.S.	La Chaussée-Saint-Victor	Services textiles & hygiène	100	100
ALLEMAGNE				
Elis Holding GmbH	Rehburg-Loccum	Autre activité	100	100
Elis Textil-Service GmbH	Mörlenbach	Services textiles & hygiène	100	100
Schäfer Wäsche-Vollservice GmbH	Ibbenbüren	Services textiles & hygiène	100	100
Rolf und Horst Schäfer GmbH & Co. KG	Ibbenbüren	Autre activité	100	100
Wolfperger Textilservice GmbH & Co. KG	Freiburg im Breisgau	Services textiles & hygiène	100	100
Wolfperger Verwaltungs GmbH	Freiburg im Breisgau	Autre activité	100	100
Cleantex Potsdam Textilpflege GmbH	Potsdam	Services textiles & hygiène	100	100
Kress Textilpflege GmbH	München	Services textiles & hygiène	100	100
Zischka Textilpflege GmbH	Simmern	Services textiles & hygiène	100	100
Wismarer Wäscherei GmbH	Wismar	Services textiles & hygiène	100	100
KlinTex GmbH	Rehburg-Loccum	Autre activité	100	100
Textilpflege Stralsund GmbH	Stralsund	Services textiles & hygiène	100	100
Puschendorf Textilservice GmbH Mannheim	Mannheim	Services textiles & hygiène	100	100
Servicegesellschaft der Zentralwäscherei Relin-Neckar mbH	Mannheim	Autre activité	100	100
Puschendorf Textilservice GmbH	Schönebeck/Elbe	Services textiles & hygiène	100	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
AKK-Service GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	10	10
Askulta Nord Textilpflege GmbH&Co. KG	Glückstadt	Sans activité	100	100
Berendsen Beteiligungs GmbH	Glückstadt	Autre activité	100	100
Berendsen GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen GmbH Füssen	Hamburg	Sans activité	100	100
Berendsen GmbH Glückstadt	Hamburg	Autre activité	100	100
Berendsen GmbH Messkirch	Hamburg	Sans activité	100	100
Berendsen GmbH Nordost	Fürstenwalde	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen GmbH Schleswig	Schleswig	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen GmbH West	Hagen	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Group Services GmbH	Hamburg	Autre activité	100	100
Berendsen Textilservice GmbH	Hamburg	Services textiles & hygiène	100	100
Decontam GmbH	Bad Windsheim	Services textiles & hygiène	100	100
Glückstadter Textilservice GmbH & Co oHG	Glückstadt	Sans activité	100	100
Jentex GmbH	Jena	Services textiles & hygiène	49	49
PTS Pinneberger Textil-Service GmbH	Glückstadt	Sans activité	100	100
Saniwo Textil-Gesellschaft mbH	Hamburg	Autre activité	100	100
TSL Textilservice-und Logistik GmbH	Fürstenwalde	Sans activité	100	100
SMH - Sächsische Mietwäsche und Handels GmbH	Dürrröhrsdorf-Dittersbach	Sans activité	100	-
BW-Textilservice GmbH	Sulz am Neckar	Services textiles & hygiène	100	-
Wäscherei Waiz GmbH	Eckental	Services textiles & hygiène	100	-
AUTRICHE				
Berendsen GmbH	Hard	Services textiles & hygiène	100	100
ANDORRE				
Auxiliar Hotelera Arly	Andorra	Services textiles & hygiène	100	100
Arly les Valls	Andorra	Sans activité	En liquidation	En liquidation
BELGIQUE				
Hades	Anderlecht	Services textiles & hygiène	100	100
Blanchisserie Basse Meuse	Herstal	Services textiles & hygiène	100	-
Ardenne & Meuse Logistic	Herstal	Autre activité	100	-
BRÉSIL				
Atmosfera Gestao e Higienização de Têxteis SA	Jundiai	Services textiles & hygiène	98	100
L'Acqua Lavanderias Ltda	Ponta Grossa	Services textiles & hygiène	98	100
Teclav Tecnologia e Lavagem Industrial Ltda	Eusébio	Services textiles & hygiène	98	100
Lavanderia Verde Ltda	Caieiras	Autre activité	-	Liquidation
Martins e Lococo Lavanderia Ltda	Caieiras	Services textiles & hygiène	98	100
Reis & Nóbrega Lavanderia Ltda	Fortaleza	Services textiles & hygiène	-	Fusion
MPW Lavanderia, Comércio e Serviços Ltda	Piracicaba	Services textiles & hygiène	98	100
Megalav Lavanderia Hospitalar Ltda	Serra	Services textiles & hygiène	98	100
Uniforme Lavanderia E Locação Ltda	Camaçari	Services textiles & hygiène	98	100
Prontilav Lavanderia Ltda	Fortaleza	Services textiles & hygiène	98	100
Toalhão locação e Higienização de Enxoval Ltda	Fortaleza	Services textiles & hygiène	98	100
NJ Lavanderia Industrial e Hospitalar Ltda ME	Brasília	Services textiles & hygiène	98	100
Prolav Serviços Tecnicos Ltda	Rio Bonito	Services textiles & hygiène	98	100
Lavari I Vestiti Lavanderia Ltda - EPP	Paço do Lumiar	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Pontuali Serviço de Lavanderia Ltda EPP	Maceio	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Global Service Lavanderia Ltda ME	Goiana	Services textiles & hygiène	98	100
Lavanderia Lav-Service Ltda - EPP	São Paulo	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Oficial Lavanderia Hospitalar Ltda EPP	Cedral	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Oficial Lavanderia e Toalheiros Ltda ME	Cedral	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Maximum Clean Lavanderia Profissional Ltda	Bady Bassit	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Maxihotel Lavanderia Profissional Limitada EPP	Bady Bassit	Services textiles & hygiène	-	Fusion
LVB Holding Ltda	Videira	Autre activité	98	100
Lavebras Gestao de Têxteis S.A.	Videira	Services textiles & hygiène	98	100
RDX Gestão e Higienização Textil Ltda	Paulista	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Biolav Lavanderia Ltda EPP	Teresina	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Atmosfera Gestao e Higienização de Uniformes Ltda	São José dos Pinhais	Services textiles & hygiène	98	100
Totalqualy Higienização Textil Ltda	São Bernardo do Campo	Services textiles & hygiène	98	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
CHILI				
Elis Chile S.A.	Santiago	Autre activité	100	100
Albia S.A.	Recoleta	Services textiles & hygiène	100	100
Servicios Hospitalarios S.A.	Recoleta	Services textiles & hygiène	100	100
COLOMBIE				
Elis Colombia S.A.S.	Bogota D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
Centro de Lavado y Aseo CLA S.A.S.	Bogota D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
Lavanser S.A.S.	Bogota D.C.	Services textiles & hygiène	100	100
DANEMARK				
Berendsen A/S	Søborg	Autre activité	100	100
Berendsen Textil Service A/S	Søborg	Services textiles & hygiène	100	100
Jysk Linnedservice A/S	Kjellerup	Services textiles & hygiène	70	70
Washa Aps	Kastrup	Services textiles & hygiène	-	15
Xtra Måttesevice A/S	Holsted	Services textiles & hygiène	Fusion	100
ESPAGNE				
Elis Monomatic, S.A.	Parets del Vallès (Barcelona)	Services textiles & hygiène	100	100
Lavanderia Hotelera Del Mediterraneo	La Nucia (Alicante)	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Lavalía Balears Servicios y Renting Textil	La Nucia (Alicante)	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Lavalía Sur Servicios y Renting Textil	La Nucia (Alicante)	Sans activité	-	Liquidation
Lavalía c. e. e.	La Nucia (Alicante)	Sans activité	100	100
UTE Elis Indusal	Parets del Vallès (Barcelona)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Centro, S.A.	Guadalajara (Guadalajara)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Navarra, S.A.	Marcilla (Navarra)	Services textiles & hygiène	100	100
Lavanderías del Ebro, S.A.	Huesca (Huesca)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Indusal Rías Baixas, S.A.	Porriño (Pontevedra)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavandería Industrial Navarra, S.A.	Tudela (Navarra)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavandería Industrial Olimpia, S.L	Mutilva Baja (Navarra)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Servicios de Lavandería Industrial de Castilla la Mancha, S.A.	Yeles (Toledo)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Alandalus, S.L.	Córdoba (Córdoba)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Ibérica de Renting y Lavanderías Industriales, S.A.	Venta de Baños (Palencia)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Indusal, S.A.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Renting Catalunya, S.A.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavaplan Industrias del Lavado y Planchado, S.L.	Quart de Poblet (Valencia)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavandería Miele, S.L.	Sueca (Valencia)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lavandería Indusal Cantabria, S.A.	Cabezón de la Sal (Cantabria)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Indusal Rías Altas, S.A.	Sergude Boqueixon (A Coruña)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Indusal La Rioja, S.L.	Quel (La Rioja)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Indusal Castilla La Mancha, S.A.	Alcázar de San Juan (Ciudad Real)	Autre activité	-	Fusion
Indusal Renting Catalunya Siglo XXI, S.L.	Vilafraça del Penedès (Barcelona)	Autre activité	-	Fusion
Lavandería Industrial La Condesa, S.L.	Venta de Baños (Palencia)	Services textiles & hygiène	100	100
Indusal Galicia Siglo XXI, S.L	Porriño (Pontevedra)	Autre activité	-	Fusion
Tudela Patrimonial Siglo XXI, S.L.	Tudela (Navarra)	Autre activité	-	Fusion
Rías Altas Patrimonial Siglo XXI, S.L.	Sergude Boqueixon (A Coruña)	Autre activité	-	Fusion
Serlasa Patrimonial Siglo XXI, S.L.	Abanto y Ciervana (Vizcaya)	Autre activité	-	Fusion
Naserinco Patrimonial S. XXI, S.L.	Tudela (Navarra)	Autre activité	-	Fusion
Lavanderías Industriales Salamanca, S.L.	Villares de la Reina (Salamanca)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Goiz Ikuztegia, S.L.	Zumárraga (Guipúzcoa)	Services textiles & hygiène	100	100
Energías Margua S.A.	Pamplona (Navarra)	Autre activité	100	100
Malsin, S.A.	Pamplona (Navarra)	Autre activité	-	Fusion
Serclothes, S.L.	Pamplona (Navarra)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Gulluri, S.A.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Lain Pak, S.A.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Autre activité	-	Fusion
Indusal Textil, S.L.	Pamplona (Navarra)	Sans activité	-	Fusion
Indusal Sur, S.A.	Escacena del Campo (Huelva)	Services textiles & hygiène	100	60

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
Serlasa, S.A.	Abanto y Ciervana (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Cogeneración Martiartu, S.L.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Autre activité	100	100
Lesa Inmuebles Siglo XXI, S.L.	Pamplona (Navarra)	Autre activité	100	100
Insernaco Patrimonial S. XXI, S.L.	Abanto y Ciervana (Vizcaya)	Autre activité	-	Fusion
Gestytext Ibérica, S.L.	Arrigorriaga (Vizcaya)	Autre activité	Liquidation	50
Lavanderías El Cantábrico, S.L.	Santurtzi (Vizcaya)	Services textiles & hygiène	Fusion	100
Casbu, S.L.	Igualada (Barcelona)	Services textiles & hygiène	50	50
Compañía Navarra Servicios Integrales, S.L.	Pamplona (Navarra)	Autre activité	100	100
UTE Cantabria Lainpak	Cabezón de la Sal (Cantabria)	Sans activité	100	100
UTE Indusal Navarra, S.A. - Ilunion Navarra, S.L.U. - 2016	Marcilla (Navarra)	Services textiles & hygiène	68	68
UTE Goiz Gureak	Zumarraga (Guipuzcua)	Services textiles & hygiène	75	75
Lavanderías Triton, S.L.	Madrid	Services textiles & hygiène	100	-
ESTONIE				
AS Svarmil	Kiviõli	Autre activité	100	100
Berendsen Textile Service AS	Tartumaa	Services textiles & hygiène	100	100
FINLANDE				
Berendsen Textile Service Oy	Tuusula	Services textiles & hygiène	100	100
HONGRIE				
Első Magyar Tisztatéri Mosoda Kft	Miskolc	Services textiles & hygiène	100	100
IRLANDE				
Berendsen Finance Ireland (DKK) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ireland (Euro) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ireland (PLN) Ltd	Dublin	Autre activité	100	100
Berendsen Ireland Holdings Ltd	Dublin	Sans activité	100	100
Berendsen Ireland Ltd	Dublin	Services textiles & hygiène	100	100
Nanoclean Ltd	Dublin	Services textiles & hygiène	100	100
Steri-tex Ltd	Dublin	Sans activité	100	100
ITALIE				
Elis Italia S.p.A.	San Giuliano Milanese	Services textiles & hygiène	100	100
LETTONIE				
AS Berendsen Tekstila Serviss	Rīga	Services textiles & hygiène	100	100
LITUANIE				
Berendsen Textile Service, UAB	Vilnius	Services textiles & hygiène	100	100
LUXEMBOURG				
Elis Luxembourg, S.A.	Bascharage	Services textiles & hygiène	100	100
NORVÈGE				
Berendsen Tekstil Service A/S	Oslo	Services textiles & hygiène	100	100
PAYS-BAS				
Elis Nederland BV	Arnhem	Services textiles & hygiène	100	100
Groene Team BV	Arnhem	Sans activité	100	100
Elis Netherlands Holding BV	Arnhem	Autre activité	100	100
POLOGNE				
Berendsen Textile Service Spolka zoo	Żukowo	Services textiles & hygiène	100	100
PORTUGAL				
Garment Finishing and Distribution European Services, S.A.	Samora Correira	Autre activité	100	100
Sociedade Portuguesa de Aluguer e Serviço de Textéis, S.A.	Samora Correira	Services textiles & hygiène	100	100
SPAST II, Lda	Samora Correira	Services textiles & hygiène	100	100
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE				
Elis Textil Servis s.r.o.	Slavkov u Brna	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Textil Servis s.r.o.	Velké Pavlovice	Services textiles & hygiène	100	100
ROYAUME-UNI				
Kennedy Hygiene Products Ltd	Uckfield	Entité manufacturière	100	100
Kennedy Exports Ltd	Uckfield	Autre activité	100	100
BDF Healthcare Ltd	Ayrshire, Écosse	Sans activité	-	Liquidation
BDF Holdings Ltd	Ayrshire, Écosse	Sans activité	100	100
Berendsen Cleanroom Services Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Finance (DKK) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
Berendsen Finance (Euro) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Finance (Euro2) Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Finance Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Healthcare Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Hospitality Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Nominees Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Northern Ireland Ltd	Belfast	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen Supply Chain (Northern Ireland) Ltd	Belfast	Services textiles & hygiène	100	100
Berendsen UK Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Berendsen Workwear Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Camborne-Redruth Laundry Company Ltd	Londres	Sans activité	-	Liquidation
Cavendish Laundry Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Davis (BIM) Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Davis (FH) Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Fabricare Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Fakenham Laundry Services Ltd	Londres	Sans activité	-	Liquidation
IHSS Ltd	Basingstoke	Services textiles & hygiène	100	100
Lakeland Pennine Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Lakeland Pennine Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Laundrycraft Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
M Furnishing Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Midland Laundry Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Midland Laundry Group Holdings Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
National Sunlight Laundries Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Rociale Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Salop Textile Solutions Ltd	Londres	Sans activité	-	Liquidation
Spring Grove Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Spring Grove Services Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
St. Helens Laundry Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight (72078) Ltd	Londres	Sans activité	-	Liquidation
Sunlight (Lyndale) Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight (Newbury) Ltd	Londres	Sans activité	-	Liquidation
Sunlight Clinical Solutions Ltd	Basingstoke	Autre activité	100	100
Sunlight Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight Textile Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
Sunlight Workwear Services Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
The Sunlight Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
The Sunlight Service Group Ltd	Basingstoke	Sans activité	100	100
JERSEY				
Berendsen Employee Benefit Trust	Jersey	Autre activité	100	100
SLOVAQUIE				
Berendsen Textil Servis s.r.o.	Trenčín	Services textiles & hygiène	100	100
RUSSIE				
OOO Berendsen	Moscou	Services textiles & hygiène	100	100
SUÈDE				
Elis Design & Supply Chain Centre AB	Göteborg	Autre activité	100	100
Berendsen Textil Service AB	Malmö	Services textiles & hygiène	100	100
S Berendsen AB	Malmö	Autre activité	100	100
SUISSE				
Blanchâtel S.A.	La Chaux-de-Fonds	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Blanchisserie des Épinettes S.A.	Plan-les-Ouates	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Blanchival S.A.	Sion	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Großwäscherei Domeisen AG	Endingen	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Elis (Suisse) S.A.	Nyon	Services textiles & hygiène	100	100
Hygienis S.A.	Carouge	Services textiles & hygiène	100	100
InoTex Bern AG	Bern	Services textiles & hygiène	100	100
Laventex S.A.	Givisiez	Services textiles & hygiène	-	Fusion
On my Way	Lausanne	Services textiles & hygiène	50	50
Picsou Management AG	Muri Bei Bern	Autre activité	100	100
Prohotel Wäscherei AG	Kloten	Services textiles & hygiène	-	Fusion

Dénomination	Siège social	Activité principale	% d'intérêts 2018	% d'intérêts 2017
SiRo Holding AG	Muri Bei Bern	Autre activité	100	100
SNDI (Suisse) S.A.	Brügg	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscherei Kunz AG	Hochdorf	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscherei Mariano AG	Rüdtligen-Alchenflüh	Services textiles & hygiène	100	100
Wäscherei Papritz AG	Rüdtligen-Alchenflüh	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Wäscheria Textil Service AG	Ilanz	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Wäscheria Textil Service Bad Ragaz AG	Bad Ragaz	Services textiles & hygiène	-	Fusion
Wäscheria Textil Service AG (anciennement WashTex Holding AG)	Ilanz	Services textiles & hygiène	100	100

NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

À la date d'arrêt des états financiers consolidés, il n'y a pas eu d'événement postérieur au 31 décembre 2018 susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière du groupe Elis à la clôture.

NOTE 13 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Certification des comptes	0,6	0,5	87 %	45 %	0,3	0,3	74 %	38 %
Services autres que la certification des comptes	0,1	0,6	13 %	55 %	0,1	0,6	26 %	62 %
Requis par les textes ^(a)	-	0,5	0 %	42 %	-	0,4	0 %	50 %
Autres ^(b)	0,1	0,1	13 %	13 %	0,1	0,1	26 %	13 %
TOTAL	0,7	1,1	100 %	100 %	0,4	0,9	100 %	100 %

(a) Travaux réalisés par Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit dans le cadre des augmentations de capital de l'exercice en 2017.

(b) En 2018, les travaux réalisés par Mazars et PricewaterhouseCoopers Audit concernent l'émission de lettres de confort et rapports dans le cadre des opérations de financement de l'exercice et pour PricewaterhouseCoopers Audit pour la déclaration de performance extra-financière consolidée.

Conformément au règlement n° 2016-09 de l'ANC, ces tableaux ne reprennent que les honoraires versés aux commissaires aux comptes et n'incluent pas les honoraires versés aux autres entités juridiques des réseaux d'audit par Elis SA ou ses filiales intégrées globalement.

NOTE 14 NORMES DONT L'APPLICATION N'EST PAS ENCORE OBLIGATOIRE

14.1 IFRS 16 « contrats de location »

La norme IFRS 16 « Contrats de location » sera d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019, et remplacera la norme actuelle IAS 17 et les interprétations liées (notamment IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location »). Elle introduit une nouvelle définition des contrats de location, conserve la distinction entre location simple et location-financement pour les bailleurs mais introduit pour les preneurs un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, conduisant à la comptabilisation d'un droit d'utilisation en contrepartie d'un passif locatif.

Le Groupe a finalisé le recensement de ses contrats pris en location au 1^{er} janvier 2019 et a procédé à une évaluation initiale de l'impact.

Les types de contrats de location suivants ont été identifiés :

- baux immobiliers ;
- locations de véhicules ;
- autres biens d'équipements loués.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle norme, le Groupe a choisi de mettre en place un nouveau logiciel en cours de déploiement dans toutes les filiales du Groupe.

Le Groupe prévoit d'appliquer la méthode dite rétrospective modifiée. Ainsi l'effet cumulatif de l'adoption d'IFRS 16 sera reconnu comme un ajustement d'ouverture dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement rétrospectif de l'information comparative. Par ailleurs, le Groupe utilisera les mesures de simplifications prévues par la norme pour les biens loués de faible valeur et les contrats de location de moins d'un an.

Sur la base des contrats recensés fin 2018, l'impact attendu serait :

- total actif : hausse de 4,5-5 % ;
- total passif (hors capitaux propres) : hausse de 7-7,5 % ;
- EBITDA et capacité d'autofinancement : amélioration de 60 à 63 millions d'euros ;
- EBIT et résultat opérationnel* : amélioration marginale ;
- Résultat financier : charges additionnelles estimées à 10 millions d'euros.

14.2 IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

En juin 2017, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » dont l'application sera obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019, afin de clarifier la comptabilisation et l'évaluation des incertitudes relatives aux impôts sur le résultat. Pour l'heure, le

Groupe estime que cela n'aura aucun impact sur l'évaluation des impôts. Cependant, des passifs d'impôts incertains à hauteur d'environ 1,4 million d'euros classifiés en provisions seront reclassifiés au bilan dans les dettes d'impôt exigible.

* Avant autres produits et charges et avant dotations aux amortissements des incorporels reconnus dans un regroupement d'entreprises.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires de la société Elis,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elis relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat

des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « *Référentiel appliqué* » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence

de l'entrée en vigueur au 1er janvier 2018 des normes IFRS 15 « *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* » et IFRS 9 « *Instruments financiers* ».

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition

Notes 6.1 « *Écarts d'acquisition* » et 6.5 « *Pertes de valeur sur actifs immobilisés* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, des écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 745 millions d'euros, soit 48% du total actif. Les écarts d'acquisition correspondent à la différence constatée au moment d'une

acquisition entre le prix payé et la juste valeur des actifs et passifs acquis. Ces écarts sont alloués par zone géographique aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les différentes entreprises acquises ont été intégrées.

Une dépréciation de ces écarts d'acquisition est constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable des UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, conformément à la norme IAS 36.

La détermination des valeurs recouvrables repose sur une approche multicritère (calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et sur des valeurs de marché à partir du multiple d'EBITDA du Groupe et de ses comparables cotés) et implique des jugements importants de la Direction notamment sur les business plans à cinq ans, les flux de trésorerie futurs basés sur des hypothèses de croissance à l'infini et leur actualisation sur la base du coût moyen pondéré du capital. Les modalités de la méthodologie retenue pour l'évaluation des écarts d'acquisition sont présentées dans la note 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons ainsi considéré l'évaluation des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la permanence de la méthodologie appliquée par la Direction financière.

Nous avons également effectué une revue critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et examiné notamment :

- l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et leur cohérence avec la prise en compte des projections d'EBITDA intégrées dans les Business Plans et des multiples sectoriels pour déterminer la valeur recouvrable ;
- le caractère raisonnable des projections d'EBITDA des UGT par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations observées historiquement ;
- la cohérence de ces projections d'EBITDA avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été approuvées par le Conseil de surveillance ;
- le caractère raisonnable des taux d'actualisation ainsi que les taux de croissance long terme retenus pour le calcul des flux de trésorerie futurs actualisés, sur la base des rapports de nos experts en évaluation ;
- la cohérence des multiples d'EBITDA 2019 retenus avec les analyses de marché et les consensus des principaux acteurs ;
- les analyses de sensibilité aux tests de perte de valeur effectuées par la Direction à une variation du taux de croissance à l'infini, des taux d'actualisation ou encore du taux de l'EBITDA 2019 budgété pour les UGT dont la valeur d'utilité repose sur des multiples.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 6.1 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

Allocation des prix d'acquisition de Berendsen et de Lavebras (Brésil)

Notes 1.4 « Retraitements des informations financières des exercices antérieurs », 2.2 « Regroupements d'entreprises », 2.4 « Évolutions du périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié

Le groupe Elis a réalisé en 2017 des opérations de croissance externe significatives : l'acquisition de Berendsen en septembre 2017 pour un montant de 2 431 millions d'euros et l'acquisition de trois entités au Brésil pour un montant global de 368 millions d'euros (principalement Lavebras en mai 2017).

A la date d'acquisition d'une nouvelle participation ou activité représentant un regroupement d'entreprises, la Direction doit comptabiliser à leur juste valeur les actifs acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels assumés séparément de l'écart d'acquisition. Conformément à la norme IFRS 3 révisée, cette comptabilisation reste déterminée de façon provisoire dans un délai d'un an à partir de la date de l'acquisition.

Après une affectation provisoire au 31 décembre 2017, la Direction a réévalué la juste valeur des actifs et passifs de Berendsen et des entités brésiliennes, conduisant le Groupe à comptabiliser des écarts d'acquisition de respectivement 1 840 millions d'euros pour Berendsen et de 249 millions d'euros pour les entités brésiliennes (principalement Lavebras) aux

dates d'acquisition respectives, alloués à chacune des UGT susceptible de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. L'allocation des prix d'acquisition de Berendsen et Lavebras a principalement conduit à identifier des relations clientèle pour 638 millions d'euros (respectivement 605 millions d'euros pour Berendsen et 33 millions d'euros pour Lavebras).

Nous avons considéré que le traitement comptable lié à l'allocation du prix d'acquisition dans le cadre du regroupement d'entreprises avec Berendsen et Lavebras est une zone de jugement importante de la Direction qui repose sur des modèles d'évaluation qui peuvent être complexes. Compte tenu également de l'importance des acquisitions Berendsen et Lavebras, nous considérons qu'il s'agit d'un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la méthodologie appliquée par la société et sa conformité aux préconisations de la norme IFRS 3 révisée.

En particulier, nous avons apprécié, avec l'appui de nos experts en évaluation d'actifs, la pertinence de l'allocation définitive du prix d'acquisition et de la valorisation des actifs, notamment incorporels, identifiés pour l'acquisition Berendsen et de Lavebras. Dans ce contexte, nos travaux ont principalement consisté à :

- effectuer une revue critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie suivie et des principales hypothèses retenues par la Direction pour identifier les actifs acquis et les passifs assumés et évaluer leur juste valeur ;
- examiner les rapports réalisés par des cabinets indépendants mandatés par la Direction afin d'identifier d'éventuels actifs surévalués ou passifs sous-évalués ou non pris en compte dans l'exercice d'identification des actifs acquis et des passifs assumés ;
- vérifier les calculs des justes valeurs ;
- réaliser des analyses de sensibilité.

Certains travaux ont été effectués par les membres de nos réseaux, en application des instructions que nous avons définies à leur attention.

Enfin, nous avons vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.4, 2.2 et 2.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Litiges et passifs éventuels

Note 7.2 « Passifs éventuels » de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque identifié

La note 7.2 des états financiers consolidés « Passifs éventuels » fait état des litiges ou actions en justice survenant dans le cadre habituel des activités du Groupe.

Ils concernent notamment au Brésil :

- des procédures relatives à des faits supposés de corruption et à des conditions de travail dégradantes ;
- d'une procédure ouverte par l'autorité de la concurrence brésilienne (CADE) ;
- de diverses procédures relatives à NJ Lavanderia, Lavebras et Atmosfera.

En France, les passifs éventuels concernent en particulier une enquête en cours des autorités françaises de la concurrence.

Ces litiges sont couverts par des provisions lorsque le Groupe considère qu'il a une obligation contractuelle, légale ou implicite et que les sorties futures de ressources pour couvrir le risque encouru peuvent être estimées de manière fiable.

Nous avons identifié ces litiges et passifs éventuels comme un point clé de l'audit compte tenu de l'incertitude de l'issue de ces procédures ou enquêtes en cours et de leurs effets potentiels défavorables et significatifs pour le Groupe du fait des pénalités financières auxquelles il pourrait être condamné mais également des conséquences sur ses activités ou les perspectives sur ses marchés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Notre réponse

Afin d'apprécier si les risques liés à ces procédures ou enquêtes en cours avaient été correctement appréhendés et vérifier leur caractère, le cas échéant, non quantifiable, nous avons :

- ▶ apprécié la confirmation de la position des conseils et avocats de la société impliqués sur ces dossiers ;
- ▶ revu les analyses de ces procédures ou enquêtes préparés par les Directions financière et juridique du Groupe.

Enfin, nous avons vérifié que les informations indiquées dans la note 7.2 de l'annexe aux comptes consolidés sont appropriées.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Elis par l'Assemblée générale du 29 juin 2011 pour le cabinet Mazars et par les statuts lors de la constitution de la société en 2007 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Mazars était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la douzième année, dont quatre années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

6

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité

d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou

en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met

en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les

opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 6 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT

Bruno TESNIERE

MAZARS

Isabelle MASSA

6.3 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ELIS (SOCIÉTÉ MÈRE)

6.3.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018

Actif

(en milliers d'euros)	Montant brut	Amort. Dépr.	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances, acomptes sur immobilisations Incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, mat. et outillage				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	3 612 009	1 287	3 610 723	3 591 551
Créances rattachées à des participations	779 234		779 234	779 262
Autres titres immobilisés	111		111	111
Prêts				
Autres immobilisations financières	1 368 802	557	1 368 245	1 369 135
ACTIF IMMOBILISÉ	5 760 157	1 844	5 758 313	5 740 059
Stocks et en-cours				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances, acomptes versés sur commandes	1		1	6
Créances				
Créances clients et comptes rattachés	1 109		1 109	
Autres créances	873 975		873 975	857 751
Capital souscrit et appelé, non versé				
Divers				
Valeurs mobilières de placement				
(Donc actions propres) :				
Disponibilités	69 624		69 624	66 211
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance	957		957	1 038
ACTIF CIRCULANT	945 666		945 666	925 006
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif	160		160	
TOTAL GÉNÉRAL	6 705 982	1 844	6 704 138	6 665 064

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
Capital social ou individuel (dont versé : 219 928)	219 928	219 370
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 943 939	3 025 663
Écarts de réévaluation (dont écart d'équivalence)		
Réserve légale	724	724
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées (dont réserve spécial des provisions pour fluctuation des cours)		
Autres réserves (dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants)		
Report à nouveau	(150 370)	(91 518)
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(64 875)	(58 909)
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées	7 063	1 647
CAPITAUX PROPRES	2 956 409	3 096 977
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques	4 481	0
Provisions pour charges	92	54
PROVISIONS	4 574	55
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles	400 000	400 000
Autres emprunts obligataires	804 067	804 067
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	728 066	1 743 549
Emprunts et dettes financières divers (dont emprunts participatifs)	1 786 651	573 914
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 479	12 414
Dettes fiscales et sociales	2 438	2 025
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	16 002	32 063
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance		
DETTES	3 742 703	3 568 032
Écarts de conversion passif	453	
TOTAL GÉNÉRAL	6 704 138	6 665 064

6.3.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en milliers d'euros)	Exercice 2018			Exercice 2017
	France	Exportation	Total	
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	1 005		1 005	566
Chiffres d'affaires nets	1 005		1 005	566
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur dép., prov. (et amortissements), transferts de charges			977	
Autres produits				
Produits d'exploitation			1 983	566
Achats de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements			5	4
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes			25 134	39 108
Impôts, taxes et versements assimilés			519	606
Salaires et traitements			3 929	2 546
Charges sociales			965	716
Dotations d'exploitation :				
Sur immobilisations : dotations aux amortissements				
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations				
Dotations aux provisions			10	7
Autres charges			451	511
Charges d'exploitation			31 013	43 498
RÉSULTAT D'EXPLOITATION			(29 030)	(42 932)
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers			26 186	22 707
Produits financiers de participations				
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé				
Autres intérêts et produits assimilés			25 631	17 768
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Différences positives de change			554	4 939
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
Charges financières			75 216	53 649
Dotations financières aux amortissements et provisions			5 066	37
Intérêts et charges assimilées			69 364	48 779
Différences négatives de change			785	4 833
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
RÉSULTAT FINANCIER			(49 030)	(30 942)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS			(78 060)	(73 874)
Produits exceptionnels			190	741
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			1	
Produits exceptionnels sur opérations en capital			189	741
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Charges exceptionnelles			13 852	13 766
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			7 621	12 106
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			786	1
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			5 445	1 659
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL			(13 662)	(13 025)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise				
Impôts sur les bénéfices			(26 847)	(27 990)
Total des produits			28 359	24 014
Total des charges			93 234	82 293
BÉNÉFICE OU PERTE			(64 875)	(58 909)

6.3.3 ANNEXE

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1	ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	240
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	241
NOTE 3	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	241
NOTE 4	INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN ACTIF	243
NOTE 5	INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN PASSIF	246
NOTE 6	INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT	251
NOTE 7	INFORMATIONS DIVERSES	253

NOTE 1 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

1.1 Activité de la Société

Activités des sociétés holding.

1.2 Faits caractéristiques de l'exercice

Les comptes de l'exercice ci-après couvrent la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, soit une durée de 12 mois et dégagent un résultat net de - 64 875 milliers d'euros.

Afin de finaliser le remboursement à refinancer le Crédit-Relais 2017, Elis a lancé la mise en place de son programme *Euro Medium Term Note* de 3 milliards d'euros, dont le prospectus de base a reçu en date du 30 janvier 2018 le visa no 18-031 de l'Autorité des marchés financiers. Le 8 février, le Groupe a levé 1,0 milliard d'euros via une émission obligataire double tranche (5 et 8 ans) :

- ▶ la tranche 5 ans, d'un montant de 650 millions d'euros, offre un coupon annuel de 1,875 % ;

- ▶ la tranche 8 ans, d'un montant de 350 millions d'euros, offre un coupon annuel de 2,875 %.

Cette opération réalisée avec succès permet ainsi de rallonger la maturité de la dette du Groupe.

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

La société a procédé en date du 20 février 2019 à une augmentation de capital de 300 millions d'euros de sa filiale Berendsen Ltd par incorporation d'une partie du prêt intragroupe pré-existant.

NOTE 3 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels définies par le règlement ANC n° 2014-03 relatif au Plan Comptable Général.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

3.1 Immobilisations

Immobilisations financières

Titres de participation et créances rattachées

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat y compris frais accessoires depuis la première application de l'avis no 2007-C du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007 (antérieurement les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes étaient portés en charges de l'exercice). Un amortissement dérogatoire sur cinq ans de ces frais est ensuite pratiqué.

À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable. La valeur d'utilité, pour une participation donnée, est déterminée en fonction de sa contribution à l'actif net consolidé, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir. Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la contribution à l'actif net consolidé, la valeur nette comptable de la participation est comparée avec une valeur d'utilité basée sur des multiples d'indicateurs économiques (EBITDA et EBIT), déduction faite de l'endettement net de la participation concernée.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Autres immobilisations financières

Mali de fusion sur actifs financiers

Le « Mali de fusion sur actifs financiers » de 1 365 291 milliers d'euros correspond au mali technique dégagé lors de la

3.2 Créances et dettes

Les créances sont comptabilisées pour leur valeur nominale.

Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

3.3 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition. Si leur valeur probable de négociation à la fin de l'exercice vient à être inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

Changement de méthode d'évaluation

Néant.

Changement de méthode de présentation

Néant.

transmission universelle de la société Novalis à la société Elis en date du 9 juillet 2015. Ce mali technique a été entièrement affecté aux titres de participations. Ce mali fait l'objet d'un test de dépréciation annuel. Comme il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle du mali technique pris isolément, ce dernier est regroupé avec les titres de participations pour les besoins du test de dépréciation. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur actuelle cumulée du mali technique et des titres de participation devient inférieure à leur valeur nette comptable à la date de clôture.

Contrat de liquidité

Les opérations liées au contrat de liquidité que la Société a passé avec un prestataire de services d'investissement (voir faits caractéristiques de l'exercice) sont comptabilisées en conformité avec l'avis du comité d'urgence de la CNC no 98-D et avec le bulletin no 137 de la CNCC de mars 2005 :

- les actions propres détenues sont comptabilisées en Autres immobilisations financières – actions propres. Une dépréciation est enregistrée par référence au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice si celui-ci est inférieur au coût d'achat. Pour la détermination du résultat de cession, la méthode Premier entré – Premier sorti est appliquée ;
- les espèces versées à l'intermédiaire et non encore utilisées sont comptabilisées en comptes Autres immobilisations financières – autres créances immobilisées.

3.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Le cas échéant, les dettes, les créances, les disponibilités en devises sont converties et comptabilisées au bilan sur la base du dernier cours de change.

La différence résultant de l'actualisation des opérations en devises à ce dernier cours est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées par une couverture de change font l'objet d'une provision pour risques à due concurrence.

3.5 Provisions réglementées

Les provisions réglementées figurant au bilan sont détaillées sur l'état des provisions et font partie des capitaux propres au bilan. Elles sont de nature fiscale et correspondent à la provision pour amortissements dérogatoires calculée selon

la réglementation fiscale française, et correspondant à l'amortissement des frais d'acquisitions de titres.

Les dotations ou reprises d'amortissements dérogatoires sont portées en résultat exceptionnel de l'exercice.

3.6 Engagements envers le personnel

Les indemnités de départ en retraite du personnel font l'objet de provisions calculées et comptabilisées conformément à la Méthode 2 de la Recommandation no 2013-02 du 7 novembre 2013 de l'ANC. Les variations d'engagements de retraites résultant de changements d'hypothèses actuarielles ou de régime survenant au cours de l'exercice sont portées directement au résultat exceptionnel : les provisions

comptabilisées à la clôture sont donc égales à l'engagement actuariel déterminé selon la norme IAS 19 révisée.

Les versements de gratifications liées à l'ancienneté (Médaille du Travail) font également l'objet de provisions calculées conformément aux pratiques de la Société, sur base d'hypothèses statistiques et d'actualisation. La variation de ces provisions au cours de l'exercice est directement portée au compte de résultat, sans répartition.

3.7 Instruments financiers et opérations de couverture

Instruments de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués de façon obligatoire dès lors qu'une relation de couverture est identifiée en gestion et documentée. Les effets des instruments financiers utilisés par Elis S.A. pour couvrir et gérer ses risques de taux sont reconnus dans le compte de résultat de manière symétrique à ceux de l'élément couverts : ainsi le résultat des *swaps* de taux est reconnu au rythme des intérêts d'emprunts couverts et classés dans le poste « Intérêts et charges assimilées ».

Positions ouvertes isolées

Les positions ouvertes isolées sont toutes les opérations non qualifiées de couverture. Les pertes et gains dénoués sont comptabilisés en résultat. Les pertes latentes sont comptabilisées au bilan et donnent lieu à la constitution d'une provision.

NOTE 4 INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN ACTIF

4.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

La Société ne détient pas d'immobilisations corporelles ou incorporelles.

4.2 Immobilisations financières

TABLEAU DES MOUVEMENTS DE L'EXERCICE

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute au 31/12/2017	Acquisitions et virements de poste à poste/apport	Cessions et virements de poste à poste	Valeur brute au 31/12/2018	Dépréciation	Valeur nette au 31/12/2018
Participations évaluées par mise en équivalence						
Autres participations	4 372 071	73 419	54 246	4 391 244	1 287	4 389 957
Autres titres immobilisés	111	0		111		111
Prêts et autres immobilisations financières	1 369 134	26 080	26 413	1 368 802	557	1 368 245
TOTAL	5 741 316	99 499	80 659	5 760 157	1 844	5 758 313

Au 31 décembre 2018, les actions auto-détenues représentent 198 997 titres, soit 3 511 milliers d'euros et dépréciées pour 557 milliers d'euros.

4.3 Dépréciation des immobilisations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2017	Dotations/apport	Reprises	Au 31/12/2018
Dépréciations immobilisations incorporelles				
Dépréciations immobilisations corporelles				
Dépréciations titres mis en équivalence				
Dépréciations titres de participations	1 258	29		1 287
Dépréciations autres immobilisations financières			557	557
TOTAL	1 258	586		1 844

4.4 Tableau/liste des filiales et des participations

(en milliers d'euros sauf mention contraire)	Capital	Capitaux Propres, hors capital et résultat	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Soldes des prêts et avances consentis par la Société	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires 2018	Résultat de l'exercice clos le 31/12/2018	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice clos le 31/12/2018
				Brut	Net					
A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire est > à 1 % du capital de la Société										
1. Filiales dont la Société détient plus de 50 % du capital										
M.A.J. - Pantin (93) - 775 733 835	142 515	528 707	100,0	1 091 055	1 091 055	875 012	138 448	665 476	(86 957)	0
Société de Participations Commerciales et Industrielles - Saint-Ouen-l'Aumône (95) - 409 900 149	28 684	2 317	100,0	28 682	28 682	0	0	204	(1 899)	0
Berendsen Ltd société anonyme de droit anglais immatriculée au Registre des sociétés anglaises (Companies House) no 01480047 Intec 3 Wade Road, Basingstoke, England, RG24 8NE	51 791 k€	472 715 k€	100,0	2 490 812	2 490 812	754 734	28 665	0	(10 588) k€	0
2. Participation dont la Société détient de 10 à 50 %										
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations										
1. Filiales non reprises au § A										
a. Filiales françaises (ensemble)										
b. Filiales étrangères (ensemble)										
2. Participations non reprises au § A										
a. Dans les sociétés françaises (ensemble)										
b. Dans les sociétés étrangères (ensemble)										
				1 460	173					
TOTAL DU POSTE DU BILAN « PARTICIPATIONS »				3 612 009	610 723					

4.5 Information concernant les parties liées

Les transactions significatives et non conclues à des conditions normales de marché effectuées avec les parties liées au cours de l'exercice 2018 sont :

Désignation de la partie liée	Description de la transaction	Montant (créance ou produit)	Montant (dette ou charge)
M.A.J.	Convention de prêt		
	Montant en principal	87 753	
	Intérêts	2 758	
M.A.J.	Convention de compte courant		
	Avance consentie à la société M.A.J.	787 260	
	Intérêts versés par la société M.A.J.	12 520	
Elis Services	Convention de prestations de services facturées par Elis Services à Elis		7 332
	facturées par Elis à Elis Services	1 005	
	Berendsen Ltd (anc. Plc)	Convention de refacturation facturée par Berendsen Ltd (GBP) à Elis	
Berendsen A/S	Convention de refacturation facturée par Berendsen A/S (DKK) à Elis		2 490
	Berendsen Ltd (anc. Plc)	Convention de prêt	
	Montant en principal	691 197	
	Intérêts	10 180	

4.6 État des échéances des créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
ACTIF IMMOBILISÉ	2 148 037	91 549	2 056 488
Créances rattachées à des participations	779 234	88 037	691 197
Prêts			
Autres immobilisations financières	1 368 802	3 512	1 365 291
ACTIF CIRCULANT	876 041	876 041	0
Clients	1 109	1 109	
Clients douteux			
Personnel et comptes rattachés			
Organismes sociaux			
État : impôts et taxes diverses	21 750	21 750	
Groupe et associés	851 199	851 199	
Débiteurs divers	1 026	1 026	
Charges constatées d'avance	957	957	
TOTAL	3 024 078	967 590	2 056 488
Montants des prêts accordés en cours d'exercice	51 197		
Montant des remboursements obtenus en cours d'exercice	50 095		
Prêts et avance consentis aux associés (personnes physiques)			

4.7 Créances clients et comptes rattachés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Dépréciation	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Créances clients et comptes rattachés	1 109		1 109	
Autres créances	873 975		873 975	857 751
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL	875 084	0	875 084	857 751

4.8 Dépréciation des créances

Néant.

4.9 Créances représentées par des effets de commerce

Néant.

4.10 Produits à recevoir

Le montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan s'élève à :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	285	1 418
Clients - Factures à établir	133	
État - impôts et taxes		
TOTAL	418	1 418

4.11 Comptes de régularisation

Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 957 milliers d'euros.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Charges d'exploitation	340	216
Charges financières	617	822
Charges exceptionnelles	0	0
TOTAL	957	1 038

NOTE 5 INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN PASSIF

5.1 Capitaux propres

Le capital social est divisé en 219 927 545 actions ordinaires entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1,00 euro.

Les opérations suivantes sur le capital de la Société ont été réalisées :

- ▶ le 15 juin 2018, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 503 milliers d'euros prélevée sur le compte « Primes d'émission » par émission de 502 735 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe conformément aux termes de l'« AG 2016 » ;
- ▶ le 20 décembre 2018, augmentation de capital par incorporation d'une somme de 55 milliers d'euros prélevée sur le compte « Primes d'émission » par émission de 54 603 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1 euro chacune dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe conformément aux termes de l'« AG 2016 ».

La variation des capitaux propres au cours de l'exercice est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	
Au 31/12/2017	3 096 977
Distribution	(81 110)
Résultat de l'exercice	(64 875)
Augmentation du capital social	557
Réduction de capital	
Imputation des primes d'émission	(557)
Augmentation des primes d'apport	
Variation des subventions d'investissement	
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires, etc.)	5 416
AU 31/12/2018	2 956 409

L'assemblée générale du 18 mai 2018 a décidé une distribution de réserve d'un montant de 0,37 euro par action soit 81 110 milliers d'euros.

5.2 Caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites

Les plans d'attributions en cours à la clôture de l'exercice ont les caractéristiques suivantes :

Attributions gratuites d'actions de performance	Plan n° 1 - 2015	Plan n° 2 - 2015	Plan n° 3 - 2016	Plan n° 4 - 2016	Plan n° 5 - 2016	Plan n° 6 - 2017	Plan n° 7 - 2018	Plan n° 8 - 2018	Plan n° 9 - 2018
Date d'assemblée	08/10/2014	08/10/2014	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016
Date du conseil de surveillance	03/04/2015	03/04/2015	09/03/2016	09/03/2016	09/03/2016	14/03/2017	06/03/2018	06/03/2018	06/03/2018
Date de la décision du directoire	07/04/2015	21/12/2015	15/06/2016	15/06/2016	20/12/2016	24/03/2017	29/03/2018	31/08/2018	20/12/2018
Nombre de droits consentis à l'origine	554 109 ^(c)	46 430 ^(c)	1 039 316 ^(c)	8 987 ^(c)	57 837 ^(c)	577 050	1 071 374	29 750	28 604
› dont membres du comité exécutif	200 314	-	498 434	-	-	249 300	494 100	-	-
› dont mandataires sociaux :	138 640	-	294 720	-	-	146 700	206 490	-	-
- Xavier Martiré	110 504	-	220 268	-	-	100 000	117 995	-	-
- Louis Guyot	14 068	-	37 226	-	-	23 350	49 164	-	-
- Matthieu Lecharny	14 068	-	37 226	-	-	23 350	39 331	-	-
Nombre de bénéficiaires	152	29	206	7	43	230	472	36	25
› dont membres du comité exécutif	8	-	9	-	-	9	11	-	-
› dont mandataires sociaux	3 ^(c)	-	3 ^(c)	-	-	3 ^(c)	3	-	-
Date d'attribution	07/04/2015	21/12/2015	15/06/2016	15/06/2016	21/12/2016	24/03/2017	06/04/2018	31/08/2018	20/12/2018
Date d'acquisition	France								
› membres du directoire et du comité exécutif	07/04/2017 ^(d)	-	15/06/2019 ^(f)	-	-	24/03/2020 ^(f)	06/04/2021 ^(f)	-	-
› autres bénéficiaires	07/04/2017 ^(d)	21/12/2017 ^(d)	15/06/2018 ^(f)	15/06/2018 ^(f)	21/12/2018 ^(f)	24/03/2019 ^(f)	06/04/2020 ^(f)	31/08/2020	20/12/2020
Reste du monde	07/04/2017 ^(d)	21/12/2017 ^(d)	15/06/2018 ^(f)	15/06/2018 ^(f)	21/12/2018 ^(f)	24/03/2019 ^(f)	06/04/2020 ^(f)	31/08/2020	20/12/2020
Date de fin de conservation des actions	France								
› membres du directoire et du comité exécutif	07/04/2019 ^(e)	-	15/06/2019 ^(h)	-	-	24/03/2020 ^(h)	06/04/2021 ^(h)	-	-
› autres bénéficiaires	07/04/2019 ^(e)	21/12/2019 ^(e)	15/06/2018 ^(h)	15/06/2018 ^(h)	21/12/2018 ^(h)	24/03/2019 ^(h)	06/04/2020 ^(h)	31/08/2020 ^(h)	20/12/2020 ^(h)
Droits acquis en 2018			502 735 ⁽ⁱ⁾	3 852 ⁽ⁱ⁾	54 603 ⁽ⁱ⁾	0 ^(a)	0 ^(a)	0 ^(a)	0 ^(a)
Nombre de droits devenus caducs au 31/12/2018			38 147	5 135	3 234	25 080	34 657	-	-
Nombre de droits restants à acquérir au 31/12/2018			498 434	-	-	551 970	1 036 717	29 750	28 604
› dont membres du comité exécutif			498 434	-	-	249 300	494 100	-	-
› dont mandataires sociaux :			294 720	-	-	146 700	206 490	-	-
- Xavier Martiré			220 268	-	-	100 000	117 995	-	-
- Louis Guyot			37 226	-	-	23 350	49 164	-	-
- Matthieu Lecharny			37 226	-	-	23 350	39 331	-	-
Nombre de bénéficiaires en activité au 31/12/2018	109	20	173	4	40	208	436	36	25
› dont membres du comité exécutif	8	-	9	-	-	9	11	-	-
› dont mandataires sociaux	3 ^(b)	-	3 ^(b)	-	-	3 ^(b)	3 ^(b)	-	-

- (a) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lechamy.
(b) Xavier Martiré, Louis Guyot et Matthieu Lechamy.
(c) Nombre tenant compte de l'ajustement des droits des bénéficiaires dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en février 2017, ladite augmentation de capital ayant eu un effet dilutif sur la valeur de l'action par suite du détachement du droit préférentiel de souscription. Cet ajustement a été réalisé en transposant les règles en matière d'options de souscription d'actions prévue au 1^o de l'article R. 228-91 du Code de commerce.
- (d) L'acquisition des actions était subordonnée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition et à l'atteinte de conditions de performance liées i) au chiffre d'affaires consolidé du Groupe et ii) à l'EBIT tels qu'ils figuraient dans les comptes 2016, ainsi qu'à iii) l'évolution de l'action Elis relativement au SBF120 (mesurée en moyenne mobile 20 jours et retraitée des dividendes). Seules 20 % des actions attribuées seront remises aux bénéficiaires si l'une seulement de ces conditions de performance est remplie, 50 % si deux des conditions sont remplies, et 100 % si les trois conditions sont remplies. Aucune action ne sera acquise si aucune des conditions n'est remplie.
- (e) Les actions acquises sont soumises à une période de conservation de deux années à compter de la date d'acquisition. À l'issue de la période de conservation les actions seront disponibles et pourront être librement cédées par les bénéficiaires sous réserve des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière. Chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence 2018.
- (f) Les actions sont acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux années à compter de la date d'attribution pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception des membres du comité exécutif (en ce compris les membres du directoire), pour lesquels la période d'acquisition est fixée à trois années à compter de la date d'attribution.
- (g) Hors comité exécutif, l'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance prévues au plan et appréciées sur une période de deux ans, à savoir, la performance 2018 pour le plan 2017, et la performance 2019 pour le plan 2018. Pour les membres du comité exécutif, la performance est appréciée sur une période de trois exercices. Pour le plan 2017, la performance est appréciée sur les exercices 2018 et 2019. Pour le plan 2018, la performance est appréciée sur le seul exercice 2020. L'acquisition des actions est également subordonnée à une condition de présence ininterrompue au sein du Groupe pendant toute la période d'acquisition. Les conditions de performance attachées aux actions sont définies en référence à trois critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires consolidé, à l'EBIT consolidé et à la performance relative de l'action Elis par rapport à l'indice SBF 120 (mesurée en moyenne mobile 20 jours et retraitée des dividendes). Pour le plan 2019 des membres du Comex, les conditions de performance sont en outre soumises à des critères liés à la réussite de l'intégration de Berendsen : synergies réalisées, marge d'EBIT UK et Allemagne. 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. (voir le chapitre 4 pour les conditions de performance attachées aux actions attribuées en 2018 aux membres du directoire).
- (h) Il n'y a pas de période de conservation dans le cadre de ce plan de sorte que les actions seront disponibles et pourront être librement cédées à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve toutefois des périodes légales d'abstention et des dispositions de la charte de déontologie boursière en matière de prévention des abus de marchés. En outre, chaque membre du directoire est tenu de conserver au nominatif pendant toute la durée de ses fonctions un nombre d'actions fixé par le conseil de surveillance conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux décrite dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du présent document de référence 2018.
- (i) Lors de la réunion du 6 mars 2018, le conseil de surveillance a examiné la performance attachée aux règlements de plans d'actions de performance attribuées en 2016 et pour lesquels la période de vesting est arrivée à expiration en 2018 (hors Comex donc, pour lesquels la période de vesting s'établit à 3 ans), et a constaté que tous les critères de performance attachés aux plans mis en œuvre en 2016 étaient atteints : le chiffre d'affaires qui s'établissait à 2 215 M€ en 2017, l'EBIT s'établissait à 299 M€ et l'action Elis a surperformé le SBF120. Le conseil de surveillance du 6 mars 2018 a considéré que le nombre d'actions effectivement acquises les 15 juin 2018 et 21 décembre 2018 s'établissait ainsi à 100 % de l'attribution ajustée.

5.3 Identité de la société mère consolidante

Nom et siège de l'entreprise qui établit les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand	ELIS S.A., Saint-Cloud (92210), SIRET 499668440 00039
Nom et siège de l'entreprise qui établit les états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit	ELIS S.A., Saint-Cloud (92210), SIRET 499668440 00039
Lieu où des copies des états financiers consolidés visés peuvent être obtenues	5, boulevard Louis-Loucheur, 92210 Saint-Cloud

5.4 État des provisions

Le détail des provisions par nature est le suivant :

PROVISIONS POUR RISQUES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Au 31/12/2018
Provisions pour litige				
Provisions pour garantie Clients				
Provisions pour perte de marchés à terme		617		617
Provisions pour amendes pénalité		3 750		3 750
Provisions pour pertes de change		113		113
Provisions pour pensions et obligations similaires	54	38		92
TOTAL	54	4 518		4 572

5.5 États des échéances des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut au 31/12/2018	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	400 000		400 000	
Autres emprunts obligataires	804 067	4 067	800 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit :				
> à 1 an maximum à l'origine	690	690		
> à plus d'1 an à l'origine	727 376	2 376	700 000	25 000
Emprunts et dettes financières divers	1 633 194	433 194	850 000	350 000
Fournisseurs et comptes rattachés	5 479	5 479		
Personnel et comptes rattachés	1 724	1 724		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	557	557		
État et autres collectivités publiques :				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée	97	97		
Obligations cautionnées				
Autres impôts et comptes rattachés	59	59		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés	167 488	167 488		
Autres dettes	549	549		
Dettes rep. de titres emp. ou remis en garantie				
Produits constatés d'avance				
TOTAL	3 741 281	616 281	2 750 000	375 000
Emprunts souscrits en cours d'exercice	1 700 300			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	1 675 600			

Au 31 décembre 2018, les dettes incluent principalement :

Obligations High Yield

Elis a émis le 28 avril 2015 des obligations pour un montant en principal de 800 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3 %, remboursables en 2022 (les « Obligations High Yield »). Les intérêts sont payables semestriellement. Les Obligations High Yield sont admises aux négociations sur le *Global Exchange Market* de l'*Irish Stock Exchange*.

Crédit Senior – Term loan

Elis a conclu le 17 janvier 2017 un crédit syndiqué Senior pour un montant de 1 150 millions d'euros d'une maturité de 5 ans, et composé de trois tranches : une tranche prêt à terme de 450 millions d'euros, une tranche *capex line* de 200 millions d'euros, une tranche de crédit renouvelable de 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le prêt à terme est tiré à hauteur de 450 millions d'euros ; la tranche *capex line* est tirée à hauteur de 200 millions d'euros et la tranche crédit revolving est non tirée.

Obligations convertibles (« Océanes »)

Elis a procédé le 6 octobre 2017 à une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions Elis nouvelles ou existantes (« Océanes ») à échéance 6 octobre 2023. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 400 millions d'euros et il est représenté par 12 558 869 obligations d'une valeur nominale de 31,85 euros. Les Océanes ne portent pas intérêt (zéro-coupon).

Crédit syndiqué – Term loan

Le 7 novembre 2017, Elis a conclu un second crédit syndiqué comprenant deux tranches : un prêt à terme de 200 millions d'euros (entièrement tiré au 31 décembre 2018) et une ligne de crédit renouvelable de 400 millions d'euros non tirée au 31 décembre 2018. Le prêt à terme est à échéance novembre 2022 ; la maturité de la ligne de crédit renouvelable a quant à elle été étendue au cours de l'année 2018 à novembre 2023 contre novembre 2022 auparavant et pourra être étendue jusqu'en novembre 2024.

Schuldschein

Elis a levé 75 millions d'euros le 23 novembre 2017 via un placement privé multi-tranche régi par le droit allemand, nommé « *Schuldschein* ».

Cette opération permet de diversifier les sources de financement du Groupe. La levée de fonds a été réalisée à taux fixe et taux variable qui représentent respectivement 46 % et 54 % du montant total, à échéance 3 à 7 ans.

Titres EMTN

Elis a mis en place le 30 janvier 2018 un programme EMTN visé par l'AMF d'un montant de 3 milliards d'euros. Sous ce programme EMTN, le 15 février 2018, a été réalisée une émission obligataire double tranches de maturité 5 et 8 ans pour des montants et coupons respectifs de 650 millions d'euros à 1,875 %, et 350 millions d'euros à 2,875 %. Ces fonds d'un montant total d'un milliard d'euros ont permis de refinancer le crédit-relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Berendsen.

Billets de trésorerie

La Société dispose d'un programme de billets de trésorerie visé par la Banque de France d'un montant maximum de 500 millions d'euros. En complément des autres financements, ce programme permet au groupe Elis d'accéder à des ressources de court terme désintermédiées à des conditions de marché favorables. Au 31 décembre 2018, l'encours des billets de trésorerie était de 413,1 millions d'euros contre 396,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La Société dispose au 31 décembre 2018 d'une ligne de crédit revolving non utilisée pour un montant d'environ 400 millions d'euros.

5.6 Instruments financiers à terme et opérations de couverture

Gestion du risque de taux

Elis a contracté des *swaps* de taux d'intérêt pour échanger le taux payé au titre de sa dette à taux variable pendant la durée de l'emprunt, contre un taux fixe.

Au 31 décembre 2018, la majeure partie des dettes financières à long terme après gestion du risque de taux sont à taux fixe.

Au 31 décembre 2018, la majeure partie des dettes financières à long terme après gestion du risque de taux sont à taux fixe : les *swaps* souscrits auprès de BNP Paribas d'un montant nominal de 450 millions d'euros couvrant la partie term loan du Crédit senior jusqu'à son échéance en 2022 (taux fixe des *swaps* : 0,46%) : leur juste valeur est négative de (8 931) milliers d'euros au 31 décembre 2018, contre (7 343) milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, les autres *swaps* souscrits par la société d'un montant nominal de 500 millions d'euros (taux fixe des *swaps* : 0,503%), ont une juste valeur négative de (5 923) milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Ces instruments, désignés en couverture, ne sont pas enregistrés au bilan conformément au règlement ANC 2015-05 (à l'exception des intérêts courus).

Gestion du risque devises

Les instruments dérivés non qualifiés de couverture (position ouverte isolée) sont constitués :

- ▶ d'achats/ventes à terme de devises pour couvrir les expositions transactionnelles des filiales ;
- ▶ de *swaps* de change pour couvrir le risque de change sur les comptes-courants intragroupes en devises.

Au 31 décembre 2018, leur juste valeur s'élève à 396 milliers d'euros (0 au 31 décembre 2017), enregistrée au bilan dans le poste « Disponibilités ».

5.7 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Fournisseurs Groupe	1 575	1 011
Fournisseurs	968	4 403
Fournisseurs d'immobilisations		
Factures non parvenues Groupe		
Factures non parvenues	1 834	1 055
Factures non parvenues Groupe	246	5 162
Marchandises réceptionnées en attente de factures		20
Factures – commissions bancaires courues	855	763
VALEURS NETTES COMPTABLES	5 479	12 414

5.8 Charges à payer

Le montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan s'élève à :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 935	7 000
Dettes fiscales et sociales	2 275	1 898
Dettes financières		
Intérêts courus sur emprunts et dettes financières divers	27 227	8 130
TOTAL	32 437	17 028

5.9 Comptes de régularisation

Produits constatés d'avance

Néant.

NOTE 6 INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Ventilation du montant net du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par type d'activité et marché géographique de l'exercice 2018 se ventile de la façon suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2018			Exercice 2017
	France	CEE + Export	Total	Total
Ventes de marchandises				
Ventes de produits finis				
Production vendue de services	1 005		1 005	566
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 005		1 005	566
POURCENTAGE	100 %	0 %	100 %	

6.2 Transferts de charges

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Transferts de charges de personnels	977	0
Autres transferts de charges	0	0
TOTAL	977	0

6.3 Effectif moyen du personnel

Sur l'année fiscale 2018, l'effectif moyen du personnel s'analyse comme suit :

	Année fiscale 2018	
	Effectif	Personnel mis à disposition
Cadres	2	
Employés		
TOTAL	2	0

6.4 Rémunération des organes d'administration

Membres du conseil de surveillance : rétributions des administrateurs versées au cours de l'exercice (dus au titre de 2017) : 393 milliers d'euros.

Directoire : 3 442 milliers d'euros.

6.5 Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice s'élève à - 49 030 milliers d'euros et s'analyse de la façon suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
PRODUITS FINANCIERS	26 186	22 707
Produits financiers de participations		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	25 631	17 768
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change	554	4 939
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
CHARGES FINANCIÈRES	75 216	53 649
Dotations financières aux amortissements et provisions	5 066	37
Intérêts et charges assimilées	69 364	48 779
Différences négatives de change	785	4 833
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
RÉSULTAT FINANCIER	(49 030)	(30 942)

6.6 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice de - 13 662 milliers d'euros s'analyse de la façon suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
PRODUITS EXCEPTIONNELS	190	741
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1	
Produits exceptionnels sur opérations en capital	189	741
Reprises sur provisions et transferts de charges		
CHARGES EXCEPTIONNELLES	13 852	13 766
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	7 621	12 106
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	786	1
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	5 445	1 659
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(13 662)	(13 025)

- Les produits et charges exceptionnels, sur opérations en capital, correspondent au résultat latent et réalisé selon la méthode FIFO des actions détenues en propre dans le cadre du contrat de liquidité.
- Les charges exceptionnelles, sur opérations de gestion, correspondent aux frais liés à l'acquisition et à l'intégration de Berendsen.
- Les dotations exceptionnelles aux amortissements dérogatoires correspondent à l'amortissement sur cinq ans des frais d'acquisition des titres Berendsen.

6.7 Impôt sur les bénéfices

La Société a opté, à compter du 1^{er} mars 2008, pour le régime d'intégration fiscale prévu aux articles 223 A et suivants du CGI, avec ses filiales et sous-filiales dont la liste au 31 décembre 2018 est la suivante : M.A.J., Les Lavandières, Régionale de Location et Services Textiles, Pierrette-T.B.A., Le Jacquard Français, Elis Services, Thimeau, Maison de Blanc Berrogain, Blanchisserie Moderne, Société de Participations Commerciales et Industrielles, Pro Services Environnement, L.S.P. Une nouvelle convention a été signée le 30 octobre 2009 avec effet au 1^{er} juillet 2009.

En qualité de société mère intégrante, Elis assume la consolidation des résultats fiscaux de toutes les sociétés membres et le paiement au Trésor de l'impôt correspondant. Elle reçoit de ses filiales le montant d'impôt qu'elles auraient supporté en l'absence d'intégration. De ce fait, Elis a enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2018 un montant d'impôts créditeur de 26 847 milliers d'euros (27 990 milliers d'euros au 31 décembre 2017) correspondant à l'écart entre les montants perçus des filiales et ceux effectivement décaissés.

Elis appliquant la méthode de l'impôt exigible, elle ne comptabilise pas les montants qu'elle pourrait avoir à restituer à celles de ses filiales actuellement déficitaires, lorsqu'elles redeviendront bénéficiaires. Le détail des déficits reportables existant chez certains membres du groupe fiscal ainsi que la dette latente de Elis à leur égard sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Déficits restant à reporter (base)	Taux d'impôt	Dette latente
Société de Participations Commerciales et Industrielles	1 637	28 %	458
Le Jacquard Français	5 336	28 %	1 494
L.S.P.	12	28 %	3
TOTAL	6 985		1 955

FISCALITÉ DIFFÉRÉE

Base (en milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice	Variations en résultat de l'exercice	À la clôture de l'exercice
Évaluations dérogatoires en vue d'obtenir des allègements fiscaux			
Provisions réglementées			
Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains produits ou charges			
Provision pour indemnité de départ à la retraite	54	38	92
Contribution Sociale de Solidarité		15	15
Autres provisions pour risques			
DÉFICITS REPORTABLES FISCALEMENT			
TOTAL	54	53	107

Impôts (en milliers d'euros)	À l'ouverture de l'exercice	Variations en résultat de l'exercice	À la clôture de l'exercice
Évaluations dérogatoires en vue d'obtenir des allègements fiscaux			
Provisions réglementées			
Différences entre le régime fiscal et le traitement comptable de certains produits ou charges			
Provision pour indemnité de départ à la retraite	17	12	29
Contribution Sociale de Solidarité		5	5
Autres provisions pour risques			
DÉFICITS REPORTABLES FISCALEMENT			
TOTAL	17	17	34

NOTE 7 INFORMATIONS DIVERSES

7.1 Engagements financiers

ENGAGEMENTS DONNÉS

(en milliers d'euros)	Total	- 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Liés à la trésorerie				
Liés au financement				
Avals, cautions et garanties donnés pour des filiales	410 110			410 110
Liés aux locations				
Liés aux prestations de services				
Autres				
	410 110	0	0	410 110

ENGAGEMENTS REÇUS

(en milliers d'euros)	Total	- 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion				
Liés au financement ^(a)	1 508 931		1 458 931	50 000
Créances garanties				
	1 508 931		1 458 931	50 000

(a) Cautionnement solidaire consenti par M.A.J. dans la limite de la réglementation locale applicable & cautionnement solidaire consenti par les filiales Atmosfera et SPAST des engagements souscrits au titre du Senior Term and Revolving Facilities Agreement des obligations High Yield et du Crédit-Relais, et dans la limite de la réglementation locale applicable.

7.2 Engagements sur le personnel

Compte personnel de formation

Les salariés ont acquis des Droits Individuels à la Formation au titre du régime de formation professionnelle en vigueur jusqu'au 31 décembre 2014 qui s'élevaient à 284 heures. Ces droits ont été transférés au 1^{er} janvier 2015 sous le régime du CPF et pourront être mobilisés jusqu'au 1^{er} janvier 2021.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elis relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères

et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des autres immobilisations financières

Note 3.1 « *Immobilisations financières* » et 4.2 « *Immobilisations financières* » de l'annexe aux comptes annuels.

Risque identifié

Les titres de participation figurent au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 3 611 millions d'euros et représentent le poste le plus important du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Le bilan de la société au 31 décembre 2018 comprend également d'autres immobilisations financières pour un montant net de 1 365 millions d'euros correspondant à un mali de fusion sur actifs financiers.

Comme indiqué dans la note 3.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de participation est déterminée pour une participation donnée, en fonction de sa contribution à l'actif net consolidé, sa rentabilité et

ses perspectives d'avenir. Par ailleurs, le mali de fusion est regroupé avec les titres de participation pour les besoins du test de dépréciation.

L'environnement économique dans lequel le Groupe opère évolue. Les filiales peuvent ainsi connaître des variations de leur activité se traduisant par une dégradation du résultat d'exploitation. Dans ce contexte, et eu égard à leurs montants au bilan de la société, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des immobilisations financières rattachées constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et des autres immobilisations financières, nos travaux ont principalement consisté, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et plus particulièrement :

- ▶ pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres et l'endettement net retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- ▶ pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
 - obtenir les prévisions des indicateurs économiques des participations concernées et apprécier leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction,
 - apprécier le caractère raisonnable des multiples de comparables boursiers utilisés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Elis par l'Assemblée Générale du 29 juin 2011 pour le cabinet Mazars et par les statuts lors de la constitution de la Société en 2007 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Mazars était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la douzième année, dont quatre années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité

d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice

professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.



Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en

cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoine, le 6 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Bruno Tesnière

Mazars

Isabelle Massa

A woman wearing a white hairnet and a white lab coat is looking down at a tray of food in a factory setting. The background shows industrial equipment and a clean, bright environment.

“

Les actionnaires de Elis sont convoqués en assemblée générale mixte (ordinaire et extraordinaire) le 23 mai 2019 à 15 heures, au centre de conférences Capital 8, 32, rue de Monceau, 75008 Paris.

Tout actionnaire de Elis, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient, peut participer et voter à l'assemblée générale. Elis informe ses actionnaires des réunions par avis publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et dans un quotidien habilité à recevoir les annonces légales.

Les documents relatifs à l'assemblée générale seront disponibles sur le site internet de la Société dans les délais requis (www.corporate-elis.com).

”

7

Assemblée générale mixte du 23 mai 2019

7.1	ORDRE DU JOUR	260	7.4	TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DE POUVOIR EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL	286
7.1.1	Statuant en la forme ordinaire	260			
7.1.2	Statuant en la forme extraordinaire	261			
7.2	RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LE PROJET DES RÉOLUTIONS	261	7.5	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 2018	286
7.2.1	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	261			
7.2.2	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	278			
7.3	PROJET DE RÉOLUTIONS	279			
7.3.1	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	279			
7.3.2	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	284			

7.1 ORDRE DU JOUR

7.1.1 STATUANT EN LA FORME ORDINAIRE

- › Rapport de gestion du directoire sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- › 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 2018 ;
- › Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- › Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (**1^{er} résolution**) ;
- › Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (**2^e résolution**) ;
- › Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (**3^e résolution**) ;
- › Distribution exceptionnelle d'une somme prélevée sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport » (**4^e résolution**) ;
- › Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce (**5^e résolution**) ;
- › Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Thierry Morin (**6^e résolution**) ;
- › Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Magali Chessé (**7^e résolution**) ;
- › Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Philippe Delleur (**8^e résolution**) ;
- › Ratification de la cooptation de Antoine Burel (**9^e résolution**) ;
- › Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la Société Pricewaterhouse Coopers Audit (**10^e résolution**) ;
- › Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la Société Mazars (**11^e résolution**) ;
- › Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019 (**12^e résolution**) ;
- › Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019 (**13^e résolution**) ;
- › Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019 (**14^e résolution**) ;
- › Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au conseil de surveillance, au titre de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019 (**15^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 2018 (**16^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 2018 (**17^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 2018 (**18^e résolution**) ;
- › Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Matthieu Lechary, membre du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (**19^e résolution**) ;
- › Autorisation à donner au directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (**20^e résolution**).

7.1.2 STATUANT EN LA FORME EXTRAORDINAIRE

- Rapport du directoire sur le projet des résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire ;
- Rapport des commissaires aux comptes sur la délégation de compétence à consentir au directoire en vue d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié ;
- Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation à donner au directoire de réduire le capital social de la Société ;
- Délégation de compétence à donner au directoire d'augmenter le capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou de groupe (**21^e résolution**) ;
- Délégation de compétence à donner au directoire d'augmenter le capital social de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales étrangères de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise groupe (**22^e résolution**) ;
- Autorisation à donner au directoire en vue de réduire le capital social (**23^e résolution**) ;
- Pouvoirs pour les formalités légales (**24^e résolution**).

7.2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR LE PROJET DES RÉOLUTIONS

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Nous vous avons convoqués en assemblée générale mixte le 23 mai 2019 aux fins de soumettre à votre approbation les 24 résolutions suivantes dont le projet a été arrêté par votre directoire lors de sa réunion du 6 mars 2019 :

- les 20 premières résolutions relèvent de la compétence de l'assemblée générale statuant en la forme ordinaire ;
- les 21^e, 22^e et 23^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 2018

ainsi que la marche des affaires sociales au cours de cet exercice figurent dans le document de référence 2018, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2019, mis à votre disposition conformément aux dispositions légales et réglementaires, et accessible notamment sur le site internet de la Société www.corporate-ellis.com.

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

Les actionnaires sont en outre invités à se reporter aux tables de concordance figurant dans le document de référence 2018 en pages 312 à 314 qui identifient les parties de ce document de référence qui correspondent aux informations devant figurer dans le rapport financier annuel et dans le rapport de gestion.

7

7.2.1 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1^e et 2^e résolutions

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Il vous est demandé, aux termes des **1^e 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 2018.

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 2018 font ressortir une perte de (64 875 081,02) euros.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 se soldent par un bénéfice part du Groupe de 82,2 millions d'euros.

Ces résultats sont détaillés dans le rapport de gestion et les états financiers.

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'élèvent à 21 114 euros.

3^e résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 faisant ressortir une perte de (64 875 081,02) euros, il vous est proposé, aux termes de la **3^e résolution**, de l'affecter au compte de report à nouveau de l'exercice précédent. 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 2015, 2016 et 2017.

4^e résolution

Distribution exceptionnelle d'une somme prélevée sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport »

Aux termes de la **4^e résolution**, il vous est proposé de procéder à une distribution exceptionnelle d'une somme prélevée sur le compte « Primes d'émission ». Ce droit à distribution serait détaché le 27 mai 2019 et cette distribution sera mise en paiement le 29 mai 2019.

Dans le cas où la Société détiendrait certaines de ses propres actions lors de la mise en paiement de ces droits, les sommes non versées correspondant aux droits attachés à ces actions auto-détenues seraient affectées au compte de report à nouveau. Il vous est enfin rappelé qu'en application de l'article 112.1 du Code général des impôts, ne sont pas considérées comme des revenus distribués imposables les sommes réparties au profit des actionnaires présentant le caractère de remboursement d'apports pour la totalité, ou de prime d'émission, à condition que tous les bénéficiaires et réserves autres que la réserve légale aient été auparavant répartis. Au regard des dispositions fiscales susvisées, cette distribution prélevée sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport » serait constitutive d'un remboursement d'apports.

Il est rappelé que, conformément à l'article 20 des statuts de la Société, cette proposition de distribution a été soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, qui s'est prononcé lors de sa réunion du 6 mars 2019.

5^e résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce

La **5^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation sur le rapport spécial des commissaires aux comptes, les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce autorisés et conclus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui sont mentionnés dans ledit rapport spécial.

Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 6 mars 2018, le conseil de surveillance s'est prononcé sur l'intérêt de poursuivre en 2018 les conventions conclues lors d'exercices antérieurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-88-1 du Code de commerce.

Il est précisé qu'en application des dispositions légales en vigueur, les conventions et engagements réglementés déjà approuvés par l'assemblée générale au cours des exercices antérieurs pour lesquels le conseil de surveillance s'est prononcé favorablement sur leur poursuite en 2018 et dont les effets perdurent ne sont pas soumis de nouveau au vote de l'assemblée générale. Pour ces derniers, il est demandé à l'assemblée générale de prendre acte des informations relatives auxdits conventions et engagements.

6^e à 9^e résolutions

Composition du conseil de surveillance (renouvellement du mandat de trois membres du conseil de surveillance et ratification de la cooptation d'un membre du conseil de surveillance)

Il vous est proposé aux termes des **6^e à 8^e résolutions**, sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, de renouveler les mandats de Thierry Morin, Philippe Delleur et Magali Chessé en qualité de membre du conseil de surveillance qui arrivent à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle qui sera appelée à se prononcer en 2023 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

Il vous est également demandé aux termes de la **9^e résolution** de ratifier, conformément aux dispositions de l'article L. 225-78 du Code de commerce, la cooptation d'Antoine Burel décidée par le conseil de surveillance lors de sa séance du 20 février 2019 sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, en remplacement de Agnès Pannier-Runacher, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle qui sera appelée à se prononcer en 2022 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021.

Le conseil de surveillance qui s'est réuni le 6 mars 2019 a de nouveau 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 et Anne-Laure Commault. En outre, le conseil de surveillance a considéré que Antoine Burel dont la ratification de la cooptation est soumise à votre approbation pourrait être qualifiée de membre indépendant.

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. Le conseil a par ailleurs décidé que si le mandat de membre du conseil de surveillance de Thierry Morin et de Magali Chessé était renouvelé par les actionnaires, de même que si la cooptation d'Antoine Burel était ratifiée, ils continueraient d'exercer leurs fonctions respectives au sein des comités spécialisés du conseil de surveillance.

Les notices biographiques des membres du conseil de surveillance figurent au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 et ceux dont le renouvellement ou la nomination sont présentés à l'approbation des actionnaires dans la brochure de convocation de la présente assemblée générale.

Il est à noter qu'à l'issue de votre assemblée générale, et si ces résolutions sont adoptées, votre conseil de surveillance restera composé d'une majorité de membres indépendants conformément aux principes du Code AFEP-MEDEF (article 8.3). Il comprendra quatre femmes, soit 44,44 % de son effectif conformément aux dispositions légales.

10° et 11° résolutions

Renouvellement des mandats des commissaires aux comptes titulaires

Les résolutions 10 et 11 ont pour objet de vous prononcer sur le renouvellement du mandat des commissaires aux comptes titulaires, dont les fonctions arrivent à échéance à l'issue de la présente assemblée générale, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Il vous sera en conséquence proposé de renouveler les mandats des sociétés Mazars et Pricewaterhouse Coopers en qualité de commissaire aux comptes titulaires.

Les informations relatives aux sociétés Mazars et Pricewaterhouse Coopers, ainsi que les honoraires qui leur ont été versés au cours des deux derniers exercices clos, figurent à la note 13 de la section 6.1.7, et à la section 9.2 du document de référence.

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Loi Sapin II » ayant supprimé l'obligation de désigner des commissaires aux comptes suppléants lorsque le commissaire aux comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle, il ne sera pas proposé aux actionnaires de renouveler les mandats de commissaires aux comptes suppléants de la société CBA et de Madame Anik Chaumartin, lesquels arrivent à échéance à l'issue de la présente assemblée générale.

Il est rappelé que, conformément à l'article 20 des statuts de la Société, cette proposition de renouvellement des mandats des commissaires aux comptes titulaires a été soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, qui s'est prononcé lors de sa réunion du 6 mars 2019.

12° à 19° résolutions

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2019 et des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

Il est rappelé qu'aux termes des articles L. 225-82-2 et L. 225-100 du Code de commerce la rémunération des mandataires sociaux est soumise à un double vote contraignant des actionnaires, à savoir :

- un vote *ex-ante* sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, consistant à présenter chaque année une résolution aux actionnaires portant sur les principes et les 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 Présidents et membres du directoire et du conseil de surveillance à raison de leur mandat ; et
- un vote *ex post* sur la mise en œuvre de la politique de rémunération et consistant à soumettre chaque année au vote des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du conseil de surveillance, au Président du directoire et aux membres du directoire au titre de l'exercice précédent. Ce vote doit faire l'objet de résolutions distinctes pour le Président du conseil de surveillance, le Président du directoire et chacun des membres du directoire.

Dans ce contexte, les résolutions n° 12 à 19 ont pour objet de vous proposer de vous prononcer sur :

- les principes et les 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 Présidents et membres du directoire et du conseil de surveillance pour l'exercice 2019 (résolutions 12 à 15) ; et
- les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du conseil de surveillance et au Président et aux membres du directoire au titre de l'exercice 2018 (résolutions 16 à 19).

12° à 15° résolutions

Approbation des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux Présidents et aux membres du directoire et du conseil de surveillance pour l'exercice 2019

Les actionnaires sont appelés aux termes de résolutions distinctes à approuver par un vote *ex-ante* les principes et les critères de détermination et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération du Président du conseil de surveillance et des membres du conseil de surveillance (**12° et 13° résolutions**), du Président du directoire et des membres du directoire (**14° et 15° résolutions**), pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019, telle que celle-ci est détaillée dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise intégré au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 et synthétisée dans le tableau ci-après, et tels que ceux-ci ont été arrêtés par le conseil de surveillance lors de sa séance du 6 mars 2019, sur les recommandations du comité des rémunérations et des nominations.

En cas de rejet de ces résolutions par l'assemblée générale, la rémunération des mandataires sociaux de la Société pour 2019 sera déterminée conformément aux principes et aux critères de détermination de la rémunération des mandataires sociaux applicables au titre de l'exercice 2018 tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 18 mai 2018, en application des dispositions de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Les éléments de rémunération qui seront versés ou attribués au Président du conseil de surveillance, au Président du directoire et à chacun des membres du directoire pour l'exercice 2019, en application des politiques de rémunération soumises à la présente assemblée générale, feront l'objet d'un vote *ex post* lors de l'assemblée générale qui se tiendra en 2020, étant précisé que le versement de toutes sommes correspondant aux éléments de rémunération variables et exceptionnels établis sur la base de ces politiques sera conditionné par l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires statuant en la forme ordinaire des éléments de rémunération de la personne concernée.

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2019 (12^e RÉSOLUTION)

Rémunération fixe	Aucune
Rémunération variable annuelle	Aucune
Rémunération variable différée	Aucune
Rémunération variable pluriannuelle	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	Aucune
Jetons de présence	Inchangé par rapport à l'exercice 2018. Le Président du conseil de surveillance percevra au titre de l'exercice 2019 un montant de jetons de présence composé d'une partie fixe égale à 36 000 euros au titre de ses fonctions de membre et de Président du conseil de surveillance, et d'une partie variable, liée à l'assiduité aux réunions du conseil de surveillance en application du Code AFEP-MEDEF. Pour 2019, cette partie variable s'établit à 3 600 euros pour toute participation effective à une réunion du conseil de surveillance, celle-ci étant ramenée à 1 800 euros pour les conseils tenus par conférence téléphonique. Le Président du conseil de surveillance percevra en outre une rétribution supplémentaire au titre de ses fonctions de membre du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations dont le montant est lié à l'assiduité aux réunions desdits comités, étant précisé que la participation à une réunion desdits comités donne lieu à une rémunération égale à 2 000 euros, ce montant étant ramené à 1 000 euros pour toute participation à une réunion des comités se tenant par conférence téléphonique.
Valorisation des avantages de toute nature	Aucune
Indemnité de départ	Aucune
Conventions de prestations de services	Aucune
Indemnité de non-concurrence	Aucune
Régime de retraite supplémentaire	Aucune

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR L'EXERCICE 2019 (13^e RÉSOLUTION)

Rémunération fixe	Aucune
Rémunération variable annuelle	Aucune
Rémunération variable différée	Aucune
Rémunération variable pluriannuelle	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	Aucune
Jetons de présence	Inchangé par rapport à l'exercice 2018. Chaque membre du conseil de surveillance percevra au titre de l'exercice 2019 un montant de jetons de présence composé d'une partie fixe égale à 18 000 euros, et d'une partie variable, liée à l'assiduité aux réunions du conseil de surveillance en application du Code AFEP-MEDEF. Pour 2018, cette partie variable s'établit à 3 600 euros pour toute participation effective à une réunion du conseil de surveillance, celle-ci étant ramenée à 1 800 euros pour les conseils tenus par conférence téléphonique. Les membres du conseil de surveillance exerçant une fonction au sein d'un comité spécialisé perçoivent une rémunération supplémentaire variable liée à leur assiduité aux réunions du comité dont ils sont membres, étant précisé que la participation à une réunion du comité donne lieu à une rémunération égale à 2 000 euros, ce montant étant ramené à 1 000 euros pour la participation à une réunion du comité se tenant par conférence téléphonique. Le Président de chacun des comités perçoit une rémunération supplémentaire de 1 000 euros par réunion, laquelle est ramenée à 500 euros en cas de participation à une réunion tenue par conférence téléphonique.
Valorisation des avantages de toute nature	Aucune
Indemnité de départ	Aucune
Conventions de prestations de services	Aucune
Indemnité de non-concurrence	Aucune
Régime de retraite supplémentaire	Aucune

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE POUR L'EXERCICE 2019 (14^e RÉSOLUTION)

Rémunération fixe	<p>La rémunération fixe du Président du directoire demeure fixée à 800 000 euros. Cette rémunération a fait l'objet d'une mise à niveau, applicable depuis le 1^{er} janvier 2018, laquelle s'inscrivait, d'une part, dans le cadre d'une révision triennale et, d'autre part, dans le cadre d'une recherche de cohérence avec les événements qui ont affecté l'entreprise et les pratiques de marché depuis l'introduction en bourse. Il est rappelé qu'à ce titre, en 2017, le conseil de surveillance avait sollicité une étude des rémunérations des dirigeants, laquelle a été réalisée par le cabinet Mercer. Les résultats de cette étude avaient mis en évidence un décalage entre la rémunération des membres du directoire avec le panel. La méthodologie de cette étude avait consisté à retenir les titulaires ayant des responsabilités et un contenu de poste comparables dans des sociétés de tailles similaires à celle du Groupe. Les marchés de référence retenus étaient la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.</p>
Rémunération variable annuelle	<p>La rémunération variable annuelle cible du Président du directoire demeure fixée à 100 % du montant de sa rémunération fixe (en cible), pouvant aller de 0 jusqu'à 170 % en cas de surperformance. Cette part variable sur objectifs repose sur les indicateurs financiers et non financiers suivants et dans les proportions suivantes inchangées par rapport à 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ indicateurs financiers comptant pour 70 % de la part variable (soit 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 140 % en cas de surperformance) : les indicateurs économiques retenus correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires (20 %), l'EBIT (30 %), et le <i>cash flow</i> opérationnel (20 %) en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil de surveillance, lui-même en phase avec la « guidance » communiquée au marché. Le conseil de surveillance a souhaité maintenir une stabilité des critères financiers précédemment retenus, lesquels reflètent bien la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie ; ➤ indicateurs non financiers comptant pour 30 % de la part variable (soit 30 % de la rémunération fixe, ce pourcentage constituant un maximum) fondés sur les critères stratégiques et managériaux suivants appréciés de manière qualitative ou quantitative : <ul style="list-style-type: none"> - transformation de l'EBITDA en cash flow - développement de la politique RSE du Groupe - optimisation et uniformisation des systèmes d'information sur l'ensemble du périmètre du Groupe <p>Le versement de la part variable ne peut être réalisé que sous réserve de l'approbation par les actionnaires de cet élément de rémunération en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce dans le cadre du vote <i>ex-post</i>.</p>
Rémunération variable différée	Aucune
Rémunération variable pluriannuelle	Aucune
Rémunération exceptionnelle	<p>Le conseil de surveillance a maintenu pour 2019 le principe selon lequel le Président du directoire pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances laquelle ne pourra excéder le montant maximum de la rémunération monétaire annuelle (fixe + variable maximum), étant précisé que le versement d'une rémunération de cette nature ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce dans le cadre du vote <i>ex-post</i>.</p>
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	<p>Lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du directoire pour 2019 (en ce compris le Président du directoire), le conseil de surveillance a maintenu le principe d'une rémunération en capital pour le Président du directoire sous la forme d'actions de performance auxquelles est associée une performance économique et boursière moyen terme, et ce dans un souci d'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des bénéficiaires d'actions de performance.</p> <p>Pour la détermination du nombre d'actions à attribuer, le comité des nominations et des rémunérations, ainsi que le conseil de surveillance examinent la juste valeur desdits instruments et définissent ensuite un volume d'attribution permettant d'assurer un équilibre des différents éléments composant la rémunération et les avantages de toutes natures. La part maximum d'actions de performance pouvant être attribuée annuellement aux membres du directoire (en ce compris le Président du directoire) est maintenue à 1,25 fois leur rémunération annuelle (fixe + variable maximal), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF120.</p> <p>Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2016 (22^e résolution), le nombre d'actions pouvant être attribuées au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire ne pourront représenter plus de 0,55 % du capital social de la Société pendant la période de validité de l'autorisation de l'assemblée générale. L'acquisition des actions de performance attribuée au Président du directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période minimum de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une condition de présence dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution ; ➤ des conditions de performance économiques et boursières évaluées sur une durée d'au moins trois années. En ce qui concerne les 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. S'agissant de la performance boursière, celle-ci devra être évaluée sur la base d'un critère stable reposant sur la performance du TSR de l'action Elis par rapport à celle du SBF120. <p>Le Président du directoire est soumis à une obligation de conservation desdites actions de performance correspondant 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.</p>

Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	Aucune
Jetons de présence	Aucun
Avantages de toute nature	Le Président du directoire continuera de bénéficier d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	Le Président du directoire peut bénéficier d'une indemnité de départ en cas de départ contraint selon les modalités arrêtées par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2018 sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations et approuvé par les actionnaires dans le cadre de la procédure des conventions réglementées lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 (6 ^e résolution) dans le cadre du renouvellement du mandat de Président du directoire intervenu le 5 septembre 2018. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant de l'indemnité est limité à 18 mois de rémunération brute fixe et variable calculé sur la base de la moyenne des rémunérations perçues par Xavier Martiré au cours des deux derniers exercices clos précédant son départ. Cette indemnité serait due uniquement en cas de départ contraint, sauf cas de faute ou dans l'hypothèse où Xavier Martiré serait en mesure de faire valoir, à brève échéance, ses droits à la retraite. Le versement de cette indemnité de départ est subordonné à la réalisation de deux conditions de performance liées (i) à un objectif de chiffre d'affaires et (ii) à un objectif d'EBIT, mesurées sur la période de 12 mois glissants qui précède la date de la dernière clôture semestrielle précédant le départ. Si aucun des objectifs n'est atteint, aucune indemnité n'est due. Si l'un des objectifs ci-dessus est atteint, deux tiers de l'indemnité de départ sont dus, soit 12 mois de rémunération moyenne brute fixe et variable. Si les deux objectifs ci-dessus sont atteints, l'indemnité de départ est due dans son intégralité.
Conventions de prestations de services	Aucune
Indemnité de non-concurrence	Le Président du directoire est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an, en contrepartie duquel dans l'hypothèse d'une mise en œuvre, 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 peut être versée (le versement s'effectuant de manière échelonnée). Cette indemnité de non-concurrence n'est pas soumise à des conditions de performance. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance devra se prononcer au moment du départ de Xavier Martiré sur la mise en œuvre ou non de la clause de non-concurrence contenue dans cet accord. Plafond des indemnités de non-concurrence et de départ : le montant total des indemnités susceptibles d'être perçues par Xavier Martiré en cas de départ du Groupe est plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable.
Régime de retraite supplémentaire	Le Président du directoire ne bénéficie pas de régime de retraite complémentaire au titre de 2019.

PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE POUR L'EXERCICE 2019 (15^e RÉSOLUTION)

LOUIS GUYOT

Rémunération fixe	Pour 2019, la rémunération fixe de Louis Guyot, demeure fixée à 400 000 euros. Cette rémunération a fait l'objet d'une mise à niveau, applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018, laquelle s'inscrivait, d'une part, dans le cadre d'une révision triennale et, d'autre part, dans le cadre d'une recherche de cohérence avec les événements qui ont affecté l'entreprise et les pratiques de marché depuis l'introduction en bourse. Il est rappelé qu'à ce titre, en 2017, le conseil de surveillance avait sollicité une étude des rémunérations des dirigeants, laquelle a été réalisée par le cabinet Mercer. Les résultats de cette étude avaient mis en évidence un décalage entre la rémunération des membres du directoire avec le panel. La méthodologie de cette étude avait consisté à retenir les titulaires ayant des responsabilités et un contenu de poste comparables dans des sociétés de tailles similaires à celle du Groupe. Les marchés de référence retenus étaient la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.
Rémunération variable annuelle	<p>Pour 2019, la rémunération variable cible de Louis Guyot, applicable depuis le 1^{er} janvier 2018, suite à sa mise à niveau afin de tenir compte de l'évolution significative du périmètre et des enjeux du Groupe, demeure fixée à 70 % de sa rémunération fixe, laquelle peut aller de 0 jusqu'à 119 % en cas de surperformance. Cette part variable sur objectifs repose sur les indicateurs financiers et non financiers suivants et dans les proportions suivantes inchangées par rapport à 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>indicateurs financiers comptant pour 70 % de la part variable</u> (soit 49 % de la rémunération fixe avec un maximum de 98 % en cas de surperformance) : les indicateurs économiques retenus correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires (20 %), l'EBIT (30 %), et le <i>cash flow</i> opérationnel (20 %) en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil de surveillance, lui-même en phase avec la « guidance » communiquée au marché. Au même titre que les précédents exercices, le conseil de surveillance a souhaité maintenir une stabilité des critères financiers précédemment retenus, lesquels reflètent bien la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie ; ➤ <u>indicateurs non financiers comptant pour 30 % de la part variable</u> (soit 21 % de la rémunération fixe, ce pourcentage constituant un maximum) fondés sur les critères stratégiques et managériaux suivants appréciés de manière qualitative ou quantitative : <ul style="list-style-type: none"> - mise en place des outils de pilotage du cash - performance de la communication financière notamment en termes de RSE - échelonnement de la dette <p>Le versement de la part variable ne peut être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable par les actionnaires de cet élément de rémunération en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.</p>
Rémunération variable différée	Aucune
Rémunération variable pluriannuelle	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Le conseil de surveillance a maintenu pour 2019 le principe selon lequel les membres du directoire pourront bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances laquelle ne pourra excéder le montant maximum de leur rémunération monétaire annuelle (fixe + variable maximum), étant précisé que le versement d'une rémunération de cette nature ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable des actionnaires en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	Aucune

Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	<p>Lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du directoire pour 2019, le conseil de surveillance a maintenu le principe d'une rémunération en capital pour chacun des membres du directoire sous la forme d'actions de performance auxquelles est associée une performance économique et boursière moyen terme, et ce dans un souci d'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des bénéficiaires d'actions de performance.</p> <p>Pour la détermination du nombre d'actions à attribuer, le comité des nominations et des rémunérations ainsi que le conseil de surveillance examinent la juste valeur desdits instruments et définissent ensuite un volume d'attribution permettant d'assurer un équilibre des différents éléments composant la rémunération et les avantages de toutes natures. La part maximum d'actions de performance pouvant être attribuée annuellement aux membres du directoire est maintenue à 1,25 fois de leur rémunération annuelle (fixe + variable maximal), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF120.</p> <p>Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2016 (22^e résolution), les droits pouvant être attribués au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire ne pourront représenter plus de 0,55 % du capital social de la Société pendant la période de validité de l'autorisation de l'assemblée générale. L'acquisition des actions de performance attribuée aux membres du directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période minimum de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une condition de présence dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution ; ➤ des conditions de performance économiques et boursières évaluées sur une durée d'au moins trois années. En ce qui concerne les 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. S'agissant de la performance boursière, celle-ci devra être évaluée sur la base d'un critère stable reposant sur la performance du TSR de l'action Elis par rapport à celle du SBF120. <p>Les membres du directoire sont soumis à une obligation de conservation desdites actions de performance correspondant 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.</p>
Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	Aucune
Jetons de présence	Aucun
Avantages de toute nature	Louis Guyot continuera de bénéficier d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	<p>Louis Guyot peut bénéficier d'une indemnité de départ en cas de départ contraint selon les modalités arrêtées par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2018 sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations et approuvé par les actionnaires dans le cadre de la procédure des conventions réglementées lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 (7^e résolution) dans le cadre du renouvellement du mandat de membre du directoire de Louis Guyot intervenu le 5 septembre 2018.</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant de l'indemnité est limité à 18 mois de rémunération brute fixe et variable calculé sur la base de la moyenne des rémunérations perçues par Louis Guyot au cours des deux derniers exercices clos précédant son départ. Cette indemnité serait due uniquement en cas de départ contraint, sauf cas de faute ou dans l'hypothèse où Louis Guyot serait en mesure de faire valoir, à brève échéance, ses droits à la retraite. Le versement de cette indemnité de départ est subordonné à la réalisation de deux conditions de performance liées (i) à un objectif de chiffre d'affaires et (ii) à un objectif d'EBIT, mesurées sur la période de 12 mois glissants qui précède la date de la dernière clôture semestrielle précédant le départ. Si aucun des objectifs n'est atteint, aucune indemnité n'est due. Si l'un des objectifs ci-dessus est atteint, deux tiers de l'indemnité de départ sont dus, soit 12 mois de rémunération moyenne brute fixe et variable. Si les deux objectifs ci-dessus sont atteints, l'indemnité de départ est due dans son intégralité.</p>
Conventions de prestations de services	Aucune
Indemnité de non-concurrence	<p>Louis Guyot est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel dans l'hypothèse d'une mise en œuvre, 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 peut être versée (le versement s'effectuant de manière échelonnée). Cette indemnité de non-concurrence n'est pas soumise à des conditions de performance.</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance devra se prononcer au moment du départ de Louis Guyot sur la mise en œuvre ou non de la clause de non-concurrence contenue dans cet accord.</p> <p>Plafond des indemnités de non-concurrence et de départ : le montant total des indemnités susceptibles d'être perçues par Louis Guyot en cas de départ du Groupe (en ce compris les indemnités pouvant être versées au titre du contrat de travail) est plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Les membres du directoire ne bénéficient pas de régime de retraite complémentaire au titre de 2019.

MATTHIEU LECHARNY

Rémunération fixe	Pour 2019, la rémunération fixe de Matthieu Lecharny demeure fixée à 300 000 euros. Cette rémunération a fait l'objet d'une mise à niveau, applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018, laquelle s'inscrivait, d'une part, dans le cadre d'une révision triennale et, d'autre part, dans une recherche de cohérence avec les événements qui ont affecté l'entreprise et les pratiques de marché depuis l'introduction en bourse. Il est rappelé qu'à ce titre, en 2017, le conseil de surveillance avait sollicité une étude des rémunérations des dirigeants, laquelle a été réalisée par le cabinet Mercer. Les résultats de cette étude avaient mis en évidence un décalage entre la rémunération des membres du directoire avec le panel. La méthodologie de cette étude avait consisté à retenir les titulaires ayant des responsabilités et un contenu de poste comparables dans des sociétés de tailles similaires à celle du Groupe. Les marchés de référence retenus étaient la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.
Rémunération variable annuelle	Pour 2019, la rémunération variable cible de Matthieu Lecharny, applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018, suite à sa mise à niveau afin de tenir compte de l'évolution significative du périmètre et des enjeux du Groupe, demeure fixée à 70 % de sa rémunération fixe, laquelle peut aller de 0 jusqu'à 119 % en cas de surperformance. Cette part variable sur objectifs repose sur les indicateurs financiers et non financiers suivants et dans les proportions suivantes inchangées par rapport à 2018 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ indicateurs financiers comptant pour 70 % de la part variable (soit 49 % de la rémunération fixe avec un maximum de 98 % en cas de surperformance) : les indicateurs économiques retenus correspondant aux outils de pilotage de l'entreprise, à savoir le chiffre d'affaires (20 %), l'EBIT (30 %), et le <i>cash flow</i> opérationnel (20 %) en ligne avec l'objectif du budget discuté annuellement avec le conseil de surveillance, lui-même en phase avec la « guidance » communiquée au marché. Le conseil de surveillance a souhaité maintenir une stabilité des critères financiers précédemment retenus, lesquels reflètent bien la performance globale de l'entreprise en termes de croissance, de rentabilité et de trésorerie ; ➤ indicateurs non financiers comptant pour 30 % de la part variable (soit 21 % de la rémunération fixe, ce pourcentage constituant un maximum) fondés sur les critères suivants stratégiques et managériaux appréciés de manière qualitative ou quantitative : <ul style="list-style-type: none"> - amélioration de la performance globale en Espagne - dynamique commerciale en Amérique latine - développement de la RSE sur son périmètre <p>Le versement de la part variable ne peut être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable par les actionnaires de cet élément de rémunération en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.</p>
Rémunération variable différée	Aucune
Rémunération variable pluriannuelle	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Le conseil de surveillance a maintenu pour 2019 le principe selon lequel les membres du directoire pourront bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances laquelle ne pourra excéder le montant maximum de leur rémunération monétaire annuelle (fixe + variable maximum), étant précisé que le versement d'une rémunération de cette nature ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable des actionnaires en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.
Éléments de rémunération de long terme : stock-options	Aucune
Éléments de rémunération de long terme : actions de performance	Lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du directoire pour 2019, le conseil de surveillance a maintenu le principe d'une rémunération en capital pour chacun des membres du directoire sous la forme d'actions de performance auxquelles est associée une performance économique et boursière moyen terme, et ce dans un souci d'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des bénéficiaires d'actions de performance. <p>Pour la détermination du nombre d'actions à attribuer, le comité des nominations et des rémunérations, ainsi que le conseil de surveillance examinent la juste valeur desdits instruments et définissent ensuite un volume d'attribution permettant d'assurer un équilibre des différents éléments composant la rémunération et les avantages de toutes natures. La part maximum d'actions de performance pouvant être attribuée annuellement aux membres du directoire est maintenue à 1,25 fois de leur rémunération annuelle (fixe + variable maximal), conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF120.</p> <p>Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2016 (22^e résolution), le nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président du directoire ainsi qu'aux membres du directoire ne pourront représenter plus de 0,55 % du capital social de la Société pendant la période de validité de l'autorisation de l'assemblée générale. L'acquisition des actions de performance attribuée aux membres du directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période minimum de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ une condition de présence dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution (sauf circonstances particulières) ; ➤ des conditions de performance économiques et boursières évaluées sur une durée d'au moins trois années. En ce qui concerne les critères économiques, le conseil de surveillance veillera à retenir des critères internes absolus et externes relatifs 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. S'agissant de la performance boursière, celle-ci devra être évaluée sur la base d'un critère stable reposant sur la performance du TSR de l'action Elis par rapport à celle du SBF120. <p>Les membres du directoire sont soumis à une obligation de conservation desdites actions de performance correspondant 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.</p>

Éléments de rémunération de long terme : autres éléments	Aucune
Jetons de présence	Aucun
Avantages de toute nature	Matthieu Lecharny continuera de bénéficier d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	Matthieu Lecharny peut bénéficier d'une indemnité de départ en cas de départ contraint selon les modalités arrêtées par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2018 sur les recommandations du comité des nominations et des rémunérations et approuvé par les actionnaires dans le cadre de la procédure des conventions réglementées lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 (8 ^e résolution) dans le cadre du renouvellement du mandat de membre du directoire de Matthieu Lecharny intervenu le 5 septembre 2018. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant de l'indemnité est limité à 18 mois de rémunération brute fixe et variable calculé sur la base de la moyenne des rémunérations perçues par Matthieu Lecharny au cours des deux derniers exercices clos précédant son départ. Cette indemnité serait due uniquement en cas de départ contraint, sauf cas de faute ou dans l'hypothèse où Matthieu Lecharny serait en mesure de faire valoir, à brève échéance, ses droits à la retraite. Le versement de cette indemnité de départ est subordonné à la réalisation de deux conditions de performance liées (i) à un objectif de chiffre d'affaires et (ii) à un objectif d'EBIT, mesurées sur la période de 12 mois glissants qui précède la date de la dernière clôture semestrielle précédant le départ. Si aucun des objectifs n'est atteint, aucune indemnité n'est due. Si l'un des objectifs ci-dessus est atteint, deux tiers de l'indemnité de départ sont dus, soit 12 mois de rémunération moyenne brute fixe et variable. Si les deux objectifs ci-dessus sont atteints, l'indemnité de départ est due dans son intégralité.
Conventions de prestations de services	Aucune
Indemnité de non-concurrence	Matthieu Lecharny est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel dans l'hypothèse d'une mise en œuvre, 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 peut être versée (le versement s'effectuant de manière échelonnée). Cette indemnité de non-concurrence n'est pas soumise à des conditions de performance. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le conseil de surveillance devra se prononcer au moment du départ de Matthieu Lecharny sur l'activation ou non de la clause de non-concurrence contenue dans cet accord. Plafond des indemnités de non-concurrence et de départ : le montant total des indemnités susceptibles d'être perçues par Matthieu Lecharny en cas de départ du Groupe (en ce compris les indemnités pouvant être versées au titre du contrat de travail) est plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable.
Régime de retraite supplémentaire	Les membres du directoire ne bénéficient pas de régime de retraite complémentaire au titre de 2019.

16^e à 19^e résolutions

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du conseil de surveillance, au Président du directoire et aux membres du directoire au titre de l'exercice 2018

Aux termes des **16^e à 19^e résolutions**, il est demandé aux actionnaires, conformément aux dispositions des articles L. 225-100 et R. 225-56-1 du Code de commerce, de bien vouloir approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Xavier Martiré, Président du directoire, à Louis Guyot et à Matthieu Lecharny, membres du directoire, et à Thierry Morin, Président du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018, en application des politiques de rémunération qui ont été approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 conformément aux dispositions de l'article L. 225-82-2 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, Président du directoire, à Louis Guyot et Matthieu Lecharny, membres du directoire, et à Thierry Morin, Président du conseil de surveillance sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments variables et exceptionnels composant la rémunération des mandataires sociaux susmentionnés en vertu de leurs politiques de rémunération respectives approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018 ne peuvent être versés qu'après approbation par les actionnaires des éléments de rémunération du mandataire social concerné en vertu des 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions, lesquels sont présentés ci-après.

ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE
ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES OU ATTRIBUÉS A THIERRY MORIN, PRÉSIDENT DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (16^e RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	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 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable annuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable différée	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 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 2018 ne le prévoyant pas.
Jetons de présence	64 800 ^(a)	<p>En application de la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018, le montant des jetons de présence versé en 2019 à Thierry Morin au titre de l'exercice 2018 est composé d'une partie fixe égale à 36 000 euros brut au titre de ses fonctions de membre et de Président du conseil de surveillance, et d'une partie variable, liée à l'assiduité de ce dernier aux réunions du conseil de surveillance au cours de l'exercice 2018 en application du Code AFEP-MEDEF. Pour 2018, cette partie variable s'établit à 3 600 euros brut pour toute participation effective à une réunion du conseil de surveillance, celle-ci étant ramenée à 1 800 euros brut pour les conseils tenus par conférence téléphonique, et représente pour 2018 un montant de 19 800 euros brut 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 et des rémunérations dont le montant est lié à l'assiduité aux réunions des dits 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 2018, la part liée à la participation de Thierry Morin aux réunions des comités a représenté 9 000 euros brut.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Indemnité de départ	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Indemnité de non-concurrence	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 ne le prévoyant pas.
Régime de retraite supplémentaire	0	Sans objet, la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs pour 2018 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 %.

ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE
ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES OU ATTRIBUÉS À XAVIER MARTIRÉ, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (17^e RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	800 000	Montant de la rémunération fixe annuelle brute de Xavier Martiré applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018.
Rémunération variable annuelle	1 096 830 (137,10 % de la rémunération fixe)	<p>Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations et des rémunérations de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 100 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 170 %, en cas de surperformance, étant précisé que seule la performance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà de la cible.</p> <p>Objectifs de la rémunération variable annuelle (exercice 2018) : Objectifs basés sur des indicateurs financiers (cible à 70 % de la partie variable pouvant aller de 0 jusqu'à 140 % en cas de surperformance) liés au : > chiffre d'affaires comparé au budget (20 %) ; > EBIT comparé au budget (30 %) ; > cash flow opérationnel comparé au budget (20 %).</p> <p>Objectifs fondés sur les indicateurs non financiers suivants appréciés de manière qualitative et quantitative (cible à 30 % de la rémunération variable, ce pourcentage constituant un maximum) : > réussite de l'intégration de Berendsen (synergies) (7,5 %) ; > build-up dans les pays stratégiques (Royaume-Uni, Allemagne...) (7,5 %) ; > développement de la politique RSE Groupe (7,5 %) ; > innovation comme relais de croissance organique (7,5 %).</p> <p>La pondération de chacun des indicateurs ayant servi à la détermination de la rémunération variable du Président du directoire ainsi que leur niveau de satisfaction sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 4 du document de référence 2018.</p>
Rémunération variable différée	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Options de souscription d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	1 803 850	<p>Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée à Xavier Martiré en 2018.</p> <p>Xavier Martiré a bénéficié le 6 avril 2018 de l'attribution de 117 995 actions de performance (0,053 % du capital social au 31 décembre 2018). Ces actions de performance sont de deux catégories. Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 dans sa 22^e résolution et de l'autorisation accordée lors des réunions du conseil de surveillance des 14 décembre 2017 et 6 mars 2018. L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à des conditions de performance distinctes pour chaque catégorie appréciées sur trois exercices consécutifs pour chaque catégorie et à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition de 3 années pour chaque catégorie, ces conditions de performance sont plus amplement décrites dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du document de référence 2018.</p> <p>La valeur des actions de performance est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2018, 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 aux conditions 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.</p>
Jetons de présence	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Valorisation des avantages de toute nature	7 296	Xavier Martiré bénéficie d'une voiture de fonction (valeur annuelle).
Indemnité de départ	0	<p>En application de la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018, 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 aux termes de la 6^e résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. Le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrit les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint (voir le chapitre 4 du document de référence 2018).</p> <p>Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.</p>

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Indemnité de non-concurrence	0	En application de la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018, Xavier Martiré est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an, en contrepartie duquel, Xavier Martiré 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 aux termes de la 6 ^e résolution dans le cadre des procédures réglementées. Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Régime de retraite supplémentaire	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération du Président du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Intéressement/Participation	0	Non applicable.
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	Applicable.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION FIXE, VARIABLE ET EXCEPTIONNEL COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS À LOUIS GUYOT, MEMBRE DU DIRECTOIRE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (18^e RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	400 000	Rémunération fixe annuelle brute de Louis Guyot applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018.
Rémunération variable annuelle	375 491 (93,87 % de la rémunération fixe)	Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations et des rémunérations de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 70 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 119 % de la rémunération fixe, 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. <u>Objectifs de la rémunération variable annuelle (exercice 2018) :</u> <u>Objectifs basés sur des indicateurs financiers</u> (cible à 70 % de la partie variable pouvant aller de 0 jusqu'à 140 % en cas de surperformance) liés au : <ul style="list-style-type: none"> ➤ chiffre d'affaires comparé au budget (20 %) ; ➤ EBIT comparé au budget (30 %) ; ➤ cash flow opérationnel comparé au budget (20 %). <u>Objectifs fondés sur les indicateurs non financiers suivants et appréciés de manière qualitative et quantitative</u> (cible à 30 % de la rémunération variable, ce pourcentage constituant un maximum) : <ul style="list-style-type: none"> ➤ déploiement des processus et des outils de reporting sur tout le périmètre (10 %) ; ➤ financement du Groupe (10 %) ; ➤ qualité de la communication financière (10 %). La pondération de chacun des indicateurs ayant servi à la détermination de la rémunération variable de Louis Guyot ainsi que leur niveau de satisfaction sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 4 du document de référence 2018.
Rémunération variable différée	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Options de souscription d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	761 697	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée à Louis Guyot en 2018. Louis Guyot a bénéficié le 6 avril 2018 d'une attribution de 49 164 actions de performance (0,022 % du capital social au 31 décembre 2018). Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 dans sa 22 ^e résolution et de l'autorisation accordée lors des réunions du conseil de surveillance des 14 décembre 2017 et 6 mars 2018. L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à des conditions de performance et à une condition de présence. La valeur des actions de performance est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2018, calculée conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 par un expert indépendant. Les conditions de performance sont plus amplement détaillées dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du document de référence 2018. Le modèle d'évaluation appliqué est basé sur le prix sous-jacent pour la partie non soumise aux conditions 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.
Jetons de présence	0	Louis Guyot ne dispose pas de jeton de présence, la politique de rémunération des membres du directoire ne le prévoyant pas.
Valorisation des avantages de toute nature	2 678	Louis Guyot bénéficie d'une voiture de fonction (valeur annuelle).
Indemnité de départ	0	En application de la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018, 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 aux termes de la 7 ^e résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrit les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint (voir le chapitre 4 du document de référence 2018). Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Indemnité de non-concurrence	0	En application de la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018, Louis Guyot est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel Louis Guyot 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 aux termes de la 7 ^e résolution dans le cadre des procédures réglementées. Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Régime de retraite supplémentaire	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Intéressement/Participation	6 833	Montant prévisionnel de la participation due à Louis Guyot au titre de l'exercice 2018 (versement définitif mai 2019).
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)	0	Applicable.

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 2018 (19^e RÉSOLUTION)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Rémunération fixe	300 000	Rémunération fixe annuelle brute de Matthieu Lecharny applicable depuis le 1 ^{er} janvier 2018.
Rémunération variable annuelle	278 468 (92,82 % de la rémunération fixe)	<p>Les objectifs de la rémunération variable ont été établis, par le conseil de surveillance sur proposition du comité des nominations et des rémunérations de manière précise au début de la période de référence à laquelle ils s'appliquent. Le montant cible de la rémunération variable s'élève à 70 % du montant de la rémunération fixe, plafonné à 119 %, en cas de surperformance, étant précisé que seule la performance liée aux indicateurs financiers peut générer un montant de bonus au-delà de la cible.</p> <p><u>Objectifs de la rémunération variable annuelle (exercice 2018) :</u> <u>Objectifs basés sur des indicateurs financiers</u> (cible à 70 % de la partie variable pouvant aller de 0 jusqu'à 140 % en cas de surperformance) liés au : > chiffre d'affaires comparé au budget (20 %) ; > EBIT comparé au budget (30 %) ; > cash flow opérationnel comparé au budget (20 %).</p> <p><u>Objectifs fondés sur les indicateurs non financiers suivants et appréciés de manière qualitative et quantitative</u> (cible à 30 % de la rémunération variable, ce pourcentage constituant un maximum) : > développement du périmètre espagnol (10 %) ; > M&A en Allemagne et sur les pays Berendsen (10 %) ; > dynamique commerciale au Brésil (10 %).</p> <p>La pondération de chacun des indicateurs ayant servi à la détermination de la rémunération variable de Matthieu Lecharny ainsi que leur niveau de satisfaction sont détaillés dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 4 du document de référence 2018.</p>
Rémunération variable différée	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération variable pluriannuelle	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Rémunération exceptionnelle	0	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Options de souscription d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	621 478	Aucune option de souscription d'actions n'a été attribuée à Matthieu Lecharny en 2018. Matthieu Lecharny a bénéficié le 6 avril 2018 d'une attribution de 39 331 actions de performance (0,017 % du capital social au 31 décembre 2018). Cette attribution entre dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 27 mai 2016 dans sa 22 ^e résolution et de l'autorisation accordée lors de la réunion du conseil de surveillance du 6 mars 2018. L'acquisition définitive des actions de performance ainsi attribuées est soumise à des conditions de performance et à une condition de présence. Les conditions de performance sont plus amplement décrites dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 4 du document de référence 2018. La valeur des actions de performance est égale à celle retenue pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2018, 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 aux conditions 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.
Jetons de présence	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Valorisation des avantages de toute nature	3 337	Matthieu Lecharny bénéficie d'une voiture de fonction (valeur annuelle).
Indemnité de départ	0	En application de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2018, 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 aux termes de la 8 ^e résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées. Le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrit les modalités d'appréciation de la performance en cas de départ contraint (voir le chapitre 4 du document de référence 2018). Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018.
Indemnité de non-concurrence	0	En application de la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018, Matthieu Lecharny est soumis à un engagement de non-concurrence d'une durée de six mois, en contrepartie duquel Matthieu Lecharny bénéficiera d'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. Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice 2018. La reconduction de cet engagement a été approuvée par l'assemblée générale du 18 mai 2018 aux termes de la 8 ^e résolution dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation et commentaires
Régime de retraite supplémentaire	0	Cet élément de rémunération est sans objet, la politique de rémunération des membres du directoire au titre de l'exercice 2018 ne le prévoyant pas.
Intéressement/participation	6 833	Montant prévisionnel de la participation due à Matthieu Lechary au titre de l'exercice 2018 (versement définitif mai 2019).
Assurance responsabilité civile des dirigeants mandataires sociaux (RCMS)		Applicable.

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 18 mai 2018 a, dans le cadre de sa 21^e résolution, renouvelé l'autorisation donnée à la Société d'opérer sur ses propres actions pour une durée de 18 mois, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce et aux dispositions d'application directe du règlement européen no 596/2014 du 16 avril 2014, tel qu'amendé, sur les abus de marché et les règlements de la commission européenne qui lui sont rattachés.

Faisant usage de cette autorisation, il a été mis en place un contrat de liquidité se traduisant, au cours de l'exercice 2018, par les mouvements suivants :

- 941 049 actions ont été achetées pour un prix total de 18 655 801,88 euros, soit à un cours moyen de 19,8245 euros ;
- 800 297 actions ont été vendues pour un prix total de 15 900 086,40 euros, soit à un cours moyen de 19,8677 euros.

En outre, au résultat de la réalisation de l'acquisition de la société Berendsen Plc, le 13 septembre 2017, le directoire a décidé de procéder dans le cadre de son programme de rachat d'actions au rachat d'un nombre maximum de 508 628 actions, afin de pouvoir au cours des six mois qui ont suivi la réalisation de l'acquisition de Berendsen Plc, procéder à la remise d'actions Elis existantes, soit aux titulaires d'options de Berendsen (*sharesave options*) attribuées par Berendsen, soit à l'*Employee Benefit Trust*, notamment en application des termes du *Put et du Call Agreement* conclu entre l'*Employee Benefit Trust*, Berendsen et la Société (voir le chapitre 1 du document de référence 2018). En application de cette décision, 459 000 actions Elis ont ainsi été acquises au cours de l'exercice 2018 pour un prix total de 9 870 006,91 euros, soit à un cours moyen de 21,29 euros. Les frais de négociation se sont élevés à la somme de 4 917,79 euros au titre de l'exercice 2018. Au 31 décembre 2018, sur les 459 000 actions acquises, 392 502 actions ont ainsi été livrées à l'*Employee Benefit Trust*.

3 852 actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité ont par ailleurs été livrées aux bénéficiaires d'actions de performance au titre du règlement de plan 2016 n° 4 et dont la période d'acquisition est arrivée à échéance le 15 juin 2018.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait directement 198 997 actions, représentant, à cette date, 0,09 % du capital social de la Société.

L'autorisation donnée au directoire actuellement en vigueur arrive à expiration en novembre 2019. Le directoire propose par conséquent de lui substituer une nouvelle autorisation pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée.

Il est rappelé que, conformément à l'article 20 des statuts de la Société, cette proposition de résolution relative au rachat d'actions a été soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, qui s'est prononcé lors de sa réunion du 6 mars 2019.

Cette nouvelle délégation permettrait à la Société d'opérer sur ses actions (y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés), notamment avec les finalités suivantes, sous réserve d'ajustements rendus nécessaires par le règlement européen no 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et les règlements de la Commission européenne qui lui sont rattachés et les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF) :

- animer le marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), 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, des plans d'actionnariat salarié ou d'épargne d'entreprise, et à toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions destinés aux membres du personnel et aux mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- annuler éventuellement des actions acquises dans le cadre d'une réduction de capital, dans les conditions prévues par la présente assemblée générale ;
- 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 ou 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.

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 18 mai 2018 a, aux termes de sa 31^e résolution, autorisé votre directoire à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions détenues en propre. Cette autorisation arrivant à échéance en 2019, le directoire vous propose de la renouveler aux termes de la 23^e résolution.

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 18 mai 2018, seraient les suivantes :

- prix maximum d'achat (hors frais d'acquisition) : 30 euros ;
- détention maximum : 10 % du capital social (soit 21 992 754 actions au 31 décembre 2018) ; 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, y compris par acquisitions 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, 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, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions.

7.2.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

21^e et 22^e résolutions

Délégations de compétence accordées au directoire en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés et à 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 de sa première opération d'actionnariat salariés en France et à l'international « Elis for All ». Ce projet a reçu le visa de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 mars 2019. Dans ce contexte, il est proposé aux actionnaires, aux termes de la 21^e résolution de mettre fin à l'autorisation en vigueur consentie aux termes de la 29^e résolution de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018, étant précisé qu'elle n'a pas été utilisée, et connaissance prise du rapport des commissaires aux comptes, de donner une nouvelle délégation de compétence au directoire 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. Cette délégation sera consentie pour une durée de 26 mois.

En outre, afin que le directoire puisse déployer le cas échéant un plan international d'actionnariat des salariés dans de meilleures conditions, nous vous proposons également au titre de la 22^e résolution de déléguer au directoire la compétence de décider d'augmenter le capital social de la Société au profit de salariés ou de catégories de salariés hors de France. Cette délégation d'une durée de 18 mois 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.

En application du Code du travail, au titre de la 22^e résolution, nous vous proposons de décider que le prix des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital social à émettre serait égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du directoire fixant la date d'ouverture de la période de souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), diminuée de la décote maximum autorisée par la réglementation applicable au jour de la détermination du prix par le directoire, soit 20 %. Il vous est par ailleurs proposé de porter cette décote à 30 % en cas d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail d'une durée supérieure à 10 ans. Nous vous proposons de déléguer au directoire, la compétence à l'effet de fixer le

prix définitif de l'augmentation de capital ainsi décidée dans les conditions précitées.

Il vous est également demandé d'autoriser expressément le directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales ou réglementaires, afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Nous vous proposons au titre de la 22^e résolution, de décider que le prix d'émission des actions nouvelles à émettre serait déterminé (i) sur la base de la 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 20 % et/ou (ii) à un prix égal au prix fixé sur le fondement de la 21^e résolution 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.

Il est donc demandé à l'assemblée générale au titre des résolutions 21 et 22 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 2,27 % du capital social de la Société au 31 décembre 2018, ce plafond étant commun aux 21^e et 22^e résolutions.

Nous vous précisons que le vote de ces résolutions emporterait renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles à émettre, pour en réserver la souscription aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise de la Société. À ce titre, nous vous demanderons de bien vouloir déléguer à votre directoire le soin d'arrêter la liste des bénéficiaires.

Il est rappelé que, conformément à l'article 20 des statuts de la Société, ces propositions de résolutions relatives à l'augmentation du capital réservée aux salariés et à certaines catégories de salariés à l'international avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, ont été soumises à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, qui s'est prononcé lors de sa réunion du 6 mars 2019.

23^e résolution

Autorisation à donner au directoire en vue d'annuler tout ou partie des actions détenues en propre par la Société, au titre de l'autorisation de rachat d'actions

Cette résolution vise à renouveler la délégation consentie au directoire par l'assemblée générale du 18 mai 2018 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 20^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 18 mai 2018.

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 6 mars 2019.

24^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

7.3 PROJET DE RÉOLUTIONS

7.3.1 RÉOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Première résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, approuve tels qu'ils lui ont été présentés, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe et faisant ressortir une perte d'un montant de (64 875 081,02) 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 2018 est de 21 114 euros et les approuve.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, approuve tels qu'ils lui ont été présentés les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018, comprenant le bilan, le compte de résultat consolidé et l'annexe, établis conformément aux articles L. 233-16 du Code de commerce, lesquels font ressortir un résultat net part du Groupe bénéficiaire de 82,2 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 2018

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 2018, sur proposition du directoire, décide :

- d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2018, qui s'élève à (64 875 081,02) euros, au compte de report à nouveau dont le solde débiteur se trouve porté de (150 370 213,67) euros à (215 245 294,69) euros ; et
- d'apurer l'intégralité du report à nouveau débiteur par prélèvement sur le compte « Primes 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 2015, 2016 et 2017.

Quatrième résolution

Distribution exceptionnelle d'une somme prélevée sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport »

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 2018, sur proposition du directoire, constatant après affectation du résultat 2018 et apurement de l'intégralité du report à nouveau débiteur par prélèvement sur le compte « prime d'émission », que le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport » s'élève à la somme de 2 728 693 840,83 euros, décide de procéder à une distribution d'une somme de 81 373 191,55 euros, soit 0,37 euro par action par prélèvement sur le compte « Primes d'émission ». Ce montant est calculé sur la base d'un capital composé de

219 927 545 actions au 31 décembre 2018 et sera ajusté en fonction du nombre d'actions émises entre le 1^{er} janvier 2019 et la date de détachement du droit à distribution à la suite de l'acquisition définitive d'actions de performance attribuées gratuitement et ayant droit à ladite distribution. Le droit à distribution sera détaché le 27 mai 2019 et cette distribution sera mise en paiement le 29 mai 2019.

Il est précisé que dans le cas où, lors de la mise en paiement de ces droits, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes non versées correspondant aux droits à hauteur de ces actions auto-détenues seraient affectées au compte de report à nouveau.

L'assemblée générale confère en tant que de besoin, tous pouvoirs au directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, à l'effet de :

- constater le montant de la distribution effectivement versée ;
- mettre en œuvre la distribution et imputer son montant sur le poste « Primes d'émission, de fusion, d'apport » ; et
- plus généralement, faire le nécessaire et prendre toutes mesures utiles pour assurer la bonne fin des opérations objet de la présente résolution.

L'assemblée générale prend acte, en tant que de besoin, que le directoire, avec faculté de subdélégation à son Président, procédera, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, ou autres droits donnant accès au capital, pour prendre en compte l'incidence de la distribution qui vient d'être décidée et en rendra compte aux actionnaires, le cas échéant, dans le rapport qu'il présentera à la prochaine assemblée générale ordinaire annuelle.

En application des dispositions de l'article 112 1^o du Code général des impôts, ne sont pas considérées comme des revenus distribués imposables les sommes réparties au profit des actionnaires présentant le caractère de remboursement d'apports ou de prime d'émission, à condition que tous les bénéfices et réserves autres que la réserve légale aient été auparavant répartis. Au regard de ces dispositions, le montant distribué constitue un remboursement d'apport pour sa totalité.

Cinquième résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés visés 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 et engagements visés 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 ainsi que les conventions qui y sont mentionnées conclues et autorisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et prend acte des informations relatives aux conventions et engagements réglementés conclus au cours d'exercices antérieurs, dont la conclusion a été antérieurement autorisée et approuvée par l'assemblée générale, et dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2018.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Thierry Morin

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 Thierry Morin 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 quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

Septième résolution**Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Magali Chessé**

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, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de Magali Chessé 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 quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

Huitième résolution**Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Philippe Delleur**

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, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de Philippe Delleur 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 quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

Neuvième résolution**Ratification de la cooptation d'Antoine Burel en qualité de nouveau membre du conseil de surveillance**

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, ratifie, conformément à l'article L. 225-78 du Code de commerce et à l'article 17 des statuts de la Société, la cooptation d'Antoine Burel en qualité de membre du conseil de surveillance, décidée par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 6 mars 2019, en remplacement de Agnès Pannier Runacher, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2021.

Dixième résolution**Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Pricewaterhouse Coopers Audit**

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, constatant que le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Pricewaterhouse Coopers Audit, vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide, de renouveler le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Pricewaterhouse Coopers Audit pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Onzième résolution**Renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaire de la Société Mazars**

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, constatant que le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars, vient à expiration à l'issue de la présente assemblée générale, décide, de renouveler le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Mazars pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

Douzième résolution**Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du 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, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce, les principes et les 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 au Président du conseil de surveillance de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont décrits dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 de la Société.

Treizième résolution**Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du conseil de surveillance pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du 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, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce les principes et les 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 conseil de surveillance de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont décrits dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise », du document de référence 2018 de la Société.

Quatorzième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du 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, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce les principes et les 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 au Président du directoire de la Société pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont décrits dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 de la Société.

Quinzième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition, d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du directoire pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du 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, approuve en application des articles L. 225-82-2 et R. 225-56-1 du Code de commerce les principes et les 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 pour l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont décrits dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, présenté au chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 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 Thierry Morin, Président du conseil de surveillance, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 des articles L. 225-100, II et R. 225-56-1 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 2018 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 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 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 Xavier Martiré, Président du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, approuve, en application de l'article L. 225-100 II et R. 225-56-1 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 2018, 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 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 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 Louis Guyot, membre du directoire, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

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 des articles L. 225-100 II et R. 225-56-1 du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale de Louis Guyot, et les avantages de toute nature qui lui ont été versés ou attribués au titre de son mandat de membre du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 de la Société.

Dix-neuvième 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 2018

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 des articles L. 225-100, II et R. 225-56-1 du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale de Matthieu Lecharny et les avantages de toute nature qui lui ont été versés ou attribués au titre de son mandat de membre du directoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 4 « Gouvernement d'entreprise » du document de référence 2018 de la Société.

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. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement européen no 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 à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), 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 23^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 219 927 545 actions d'une valeur nominale de 1 euro au 31 décembre 2018, soit 21 992 754 actions au 31 décembre 2018, 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. 225-209 alinéa 2 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 18 mai 2018, dans sa 21^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. 225-100 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.

7.3.2 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 salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou de groupe

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. 225-138-1 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail, 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, en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières donnant immédiatement ou à terme accès au capital social de la Société.
2. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social immédiate ou à terme de la Société susceptibles d'être réalisées en application de la présente résolution ne pourra être supérieur à 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), en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, étant précisé que :
 - i) ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au profit de salariés en application de la présente résolution et de la 22^e résolution soumises à la présente assemblée générale ;
 - ii) ce plafond est distinct et autonome du plafond prévu à la 30^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2018.
 Il est précisé que l'émission d'actions de préférence est exclue.
3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre au titre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-135 alinéa 1 du Code de commerce, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tous droits aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises en application de la présente résolution, pour en réserver la souscription, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux membres du personnel, salariés de la Société et/ou 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, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de la Société.
4. Décide que, pour la détermination du prix d'émission des actions nouvelles, le directoire devra se conformer aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, ainsi qu'il résulte de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce.

L'assemblée générale décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera déterminé par le directoire le jour où il fixera le jour de l'ouverture de la période de souscription dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail, soit un prix égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du directoire fixant la date d'ouverture de la souscription.

5. Décide, conformément à l'article L. 3332-19 du Code du travail, que le prix de souscription pourra être diminué de la décote maximum de 20 % de ladite moyenne. Dans l'hypothèse d'une durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et suivants du Code du travail supérieure ou égale à 10 ans, la décote pourra être portée à 30 % de cette moyenne. Le directoire, ou son délégué, s'il le juge opportun est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital.
6. Décide que le directoire pourra également prévoir, en application de la présente autorisation, l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dans les conditions de l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail, ou tout titre qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution au titre de l'abondement et/ou de la décote ne pourra excéder les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-19 et L. 3332-21 du Code du travail.
7. 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 :
 - arrêter le périmètre, les modalités et conditions des opérations réalisées en vertu de la présente résolution et déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
 - déterminer les dates et les modalités d'émission, les délais accordés aux salariés pour l'exercice de leurs droits, la nature et la forme des titres à émettre ;
 - déterminer le nombre d'actions et/ou des valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs termes et conditions, et notamment leur prix d'émission, s'il y a lieu, le montant de la prime d'émission et les modalités de leur libération ;
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (ou plan assimilé) ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par la réglementation applicable ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;

- fixer les modalités suivant lesquelles sera éventuellement assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ; et
 - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) projetée(s) ou y surseoir, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera, et plus généralement, faire le nécessaire.
8. Fixe à 26 mois, à compter de la présente assemblée générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.
9. L'adoption de la présente résolution met fin, avec effet immédiat et pour la partie non utilisée à la délégation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 aux termes de sa 29^e résolution.

Vingt-deuxième 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 de filiales étrangères de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une opération d'actionariat 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 21^e résolution de la présente assemblée générale.

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'actionariat 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 20 %, et/ou (ii) à un prix égal au prix fixé sur le fondement de la 21^e résolution 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'actionariat de droit étranger.
5. Décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 30^e résolution de l'assemblée générale du 18 mai 2018.
6. 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 ;

- d'une manière générale, 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 et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation 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.

Vingt-troisième 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. 225-209 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 18 mai 2018 aux termes de sa 31^e résolution.

Vingt-quatrième 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.

7.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET DE POUVOIR EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Un état récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital consenties au directoire et de leur utilisation au cours de l'exercice 2018 et depuis le début de l'exercice en cours figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 4, du présent document de référence.

7.5 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 2018

Les observations du conseil de surveillance sur le rapport du directoire prévu à l'article L. 225-100 du Code de commerce vous sont présentées au chapitre 4 du présent document de référence.



8

Informations sur la Société et son capital

8.1	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	290	8.5	INFORMATIONS RELATIVES À L'ACTIONNARIAT	296
8.2	DROITS DES ACTIONNAIRES	290	8.5.1	Répartition du capital et des droits de vote	296
8.2.1	Droits, privilèges, restrictions et obligations attachés aux actions (article 10 des statuts)	290	8.5.2	Contrôle de la Société	296
8.2.2	Droits de vote double (article 9 des statuts)	290	8.5.3	Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et les personnes liées	297
8.2.3	Répartition des bénéfices (article 26 des statuts)	291	8.5.4	Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées	297
8.2.4	Modification des droits des actionnaires	291	8.5.5	Franchissements de seuils	297
8.2.5	Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	291	8.5.6	Participation des salariés au capital de Elis	298
8.2.6	Franchissements de seuil (article 8 des statuts)	291	8.5.7	Intérêts des membres du directoire et du conseil de surveillance dans le capital de Elis	298
8.2.7	Identification des porteurs de valeurs mobilières (article 7 des statuts)	291	8.5.8	Autres informations concernant le capital	298
8.2.8	Clauses statutaires restrictives de transfert d'actions	292	8.5.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-100-3 du Code de commerce)	298
8.3	INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ	292	8.6	DIVIDENDES	300
8.3.1	Stipulations particulières régissant les modifications du capital social	292	8.6.1	Politique de distribution de dividendes	300
8.3.2	Montant et composition du capital social	292	8.6.2	Dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	300
8.3.3	Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	293	8.6.3	Délai de prescription	300
8.3.4	Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions	293	8.7	MARCHÉ DU TITRE	301
8.3.5	Capital autorisé non émis	294	8.7.1	Place de cotation	301
8.3.6	Informations relatives à la dilution potentielle du capital social	294	8.7.2	Volumes traités et évolution des cours en 2018	301
8.3.7	Nantissements	294	8.8	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	302
8.4	RACHATS D' ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ	294	8.9	PRINCIPALES FILIALES	303
8.4.1	Programme de rachat par Elis de ses propres actions	294			
8.4.2	Contrat de liquidité	295			

8.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination	Elis.
Siège social et coordonnées	5, boulevard Louis Loucheur – 92210 Saint-Cloud (France) (tél. + 33 (0)1 75 49 94 00)
Forme juridique et législation applicable	Société anonyme à directoire et conseil de surveillance de droit français, régie par les dispositions légales et réglementaires applicables en France (et notamment celles du livre II du Code de commerce) et par ses statuts.
Lieu et numéro d'immatriculation	Registre du commerce et des sociétés de Nanterre n° 499 668 440.
Date de constitution et durée de la Société	10 août 2007 pour une durée de 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 26 août 2106, sauf dissolution anticipée ou prorogation.
Objet social (article 3 des statuts)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ la prise de participation, par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, dans toutes sociétés, quels qu'en soient la forme et l'objet ; ➤ toutes prestations de services au profit des entreprises en matière de gestion, et notamment dans les domaines administratif, comptable, financier, informatique et commercial ; ➤ l'exploitation de tous brevets et marques, notamment par voie de licence ; ➤ la location de tous matériels et équipements de quelque nature qu'il soit ; ➤ la propriété, par voie d'acquisition, ou autrement, et la gestion, notamment sous forme de location, de tous immeubles et biens ou droits immobiliers ; ➤ la participation directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social par la création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation et par tous autres moyens et sous toutes formes utilisées en France et à l'étranger ; ➤ et plus généralement, toutes les opérations commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social précité et à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la réalisation.
Organes d'administration, de direction et de surveillance (articles 12 à 22 des statuts)	Voir le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (chapitre 4 du présent document de référence 2018).
Lieu de consultation des documents sociaux des informations historiques et de l'information réglementée ^(a)	Siège social de la Société. Site internet de la Société : (http://www.corporate-elis.com)
Exercice social (article 25 des statuts)	1 ^{er} janvier-31 décembre de chaque année.

(a) Statuts, comptes, rapports présentés à l'assemblée générale par le directoire et le conseil de surveillance, et plus généralement tous les documents devant être adressés ou mis à la disposition des actionnaires et visés aux articles L. 225-115, L. 225-116 et L. 225-117 du Code de commerce.

8.2 DROITS DES ACTIONNAIRES

8.2.1 DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 10 DES STATUTS)

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux présents statuts et aux décisions des assemblées générales.

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un

titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société, de sorte que les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux ou par un mandataire unique, désigné par justice en cas de désaccord.

8.2.2 DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Conformément aux termes de l'article 9 des statuts de la Société, il n'est pas fait usage de la faculté de déroger à l'attribution d'un droit de vote double prévue à l'article L. 225-123 al. 3 du Code de commerce.

Un droit de vote double est attribué depuis le 3 avril 2016 au profit des actions entièrement libérées ayant fait l'objet d'une inscription continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée minimum de deux ans.

Conformément à l'article L. 225-123 al. 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute assemblée.

Toute action convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai minimum de détention indiqué ci-dessus.

8.2.3 RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ARTICLE 26 DES STATUTS)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Si le résultat de l'exercice le permet, après prélèvement destiné à constituer ou parfaire la réserve légale, l'assemblée, sur proposition du directoire peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en

numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital soient réalisées en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

8.2.4 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

8.2.5 CLAUSES STATUTAIRES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SURVENANCE D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

8.2.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUIL (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social au plus tard à la clôture du 4^e jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés

aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas de non-respect des dispositions prévues ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires, soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

8.2.7 IDENTIFICATION DES PORTEURS DE VALEURS MOBILIÈRES (ARTICLE 7 DES STATUTS)

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées

d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à

terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

8.2.8 CLAUSES STATUTAIRES RESTRICTIVES DE TRANSFERT D' ACTIONS

Il n'existe aucune clause statutaire restrictive de transfert d'actions, à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et des recommandations du Code AFEP-MEDEF imposant une obligation de conservation d'actions aux dirigeants mandataires sociaux.

8.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

8.3.1 STIPULATIONS PARTICULIÈRES RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de stipulations spécifiques, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti par tous modes et toutes manières autorisées par la loi.

8.3.2 MONTANT ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 219 927 545 euros, divisé en 219 927 545 actions d'une valeur nominale d'un euro chacune, intégralement souscrites et libérées et toutes de même catégorie.

Au cours de l'exercice 2018, le capital social s'est accru de 557 338 actions nouvelles émises pour servir les plans d'actions de performance mis en œuvre les 15 juin 2016 et 20 décembre 2016. Ces actions ont été émises dans le cadre d'augmentations de capital par incorporation de sommes prélevées sur le compte de « Primes d'émission, de fusion et d'apport » (cf. Section 8.3.3 « Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices »).

8.3.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-après présente l'évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices :

Date	Nature de l'opération	Montant de l'opération (en euros)	Prime d'émission/fusion (en euros)	Capital avant opération (en euros)	Nombre d'actions avant opération	Nombre d'actions après opération	Valeur nominale après opération (en euros)	Capital après opération (en euros)
Au 31 décembre 2015						114 006 167	10	1 140 061 670
Au 31 décembre 2016						114 006 167	10	1 140 061 670
13/02/2017	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	325 176 649,50	66 071 749,50	1 140 061 670	114 006 167	139 916 657	10	1 399 166 570
07/04/2017	Augmentation de capital par incorporation de réserves ^(a)	2 503 920	-	1 399 166 570	139 916 657	140 167 049	10	1 401 670 490
21/06/2017	Réduction de la valeur nominale des actions de 10 à 1 ^(b)	1 261 503 441	-	1 401 670 490	140 167 049	140 167 049	1	140 167 049
13/09/2017	Augmentation du capital en rémunération d'apport ^(c)	69 052 152	1 300 885 293	140 167 049	140 167 049	209 219 201	1	209 219 201
13/09/2017	Augmentation de capital ^(d)	10 131 713	9 868 301,62	209 219 201	209 219 201	219 350 914	1	219 350 914
21/12/2017	Augmentation de capital par incorporation de réserves ^(e)	19 293	-	219 350 914	219 350 914	219 370 207	1	219 370 207
Au 31 décembre 2017						219 370 207	1	219 370 207
15/06/2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves ^(f)	502 735	-	219 370 207	219 370 207	219 872 942	1	219 872 942
20/12/2018	Augmentation de capital par incorporation de réserves ^(g)	54 603	-	219 872 942	219 872 942	219 927 545	1	219 927 545
Au 31 décembre 2018						219 927 545	1	219 927 545

(a) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 7 avril 2015 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 7 avril 2017.

(b) Réduction du capital social non motivée par des pertes décidée par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2017 devenue effective le 21 juin 2017 à l'issue de la période d'opposition des créanciers.

(c) Augmentation de capital en rémunération de l'apport de la totalité des actions de la société Berendsen Plc à l'exception de celles détenues par l'Employee Benefit Trust de Berendsen, réalisée dans le cadre d'un Scheme of Arrangement de droit anglais soumis à la partie 26 du Companies Act 2006 du Royaume-Uni.

(d) Augmentation de capital réservée au profit de CPPIB.

(e) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 21 décembre 2015 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 21 décembre 2017.

(f) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 15 juin 2016 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 15 juin 2018.

(g) Augmentation de capital par incorporation de réserves pour servir les bénéficiaires du plan d'actions de performance mis en œuvre le 21 décembre 2016 dont la période d'acquisition est venue à échéance le 20 décembre 2018.

8.3.4 AUTOCONTRÔLE, AUTODÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 198 997 actions propres, représentant 0,09 % du capital de la Société (sur la base du capital social au 31 décembre 2018), dont 198 252 détenues dans le cadre du contrat de liquidité (cf. section 8.4 « Rachat d'actions »). Ces actions sont dépourvues de droit de vote.

8.3.5 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

Afin de permettre à la Société de faire appel au marché et si nécessaire pour la poursuite du développement du Groupe, l'assemblée générale du 18 mai 2018 a renouvelé les délégations financières consenties au directoire. L'assemblée générale du 27 mai 2016 a par ailleurs autorisé le directoire pour une durée de 38 mois à attribuer gratuitement des actions de performance au profit de salariés et dirigeants du Groupe. Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité

en matière d'augmentation de capital, de programme de rachat d'actions et d'opérations réservées aux salariés et dirigeants mandataires sociaux et de l'utilisation faite de ces délégations en 2018 et depuis le début de l'exercice en cours figure dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 4, section 4.1 du présent document de référence).

Délégations financières soumises à l'assemblée générale du 23 mai 2019

Lors de l'assemblée générale mixte de la Société convoquée pour le 23 mai 2019, les actionnaires seront appelés à se prononcer sur le renouvellement du programme de rachat d'actions, de même que sur la reconduction de certaines délégations financières dans le cadre du plan d'actionnariat salarié du Groupe.

Le détail des résolutions afférentes à ces propositions est exposé au chapitre 7 du présent document de référence 2018.

Autres titres émis et donnant accès au capital

À la date d'établissement du présent document de référence, les titres autres que les actions et donnant accès au capital sont :

- les actions de performance attribuées par la Société (voir le chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du document de référence 2018, note 5.4 en annexe aux comptes consolidés 2018 et note 5.2 en annexe aux comptes annuels 2018 de la Société) et ;

- les Océanes émises par la Société représentant 12 797 487 actions sous-jacentes – ce nombre tenant compte de l'ajustement du ratio de conversion intervenu en juin 2018 consécutivement à la distribution d'une somme prélevée sur les réserves (cf. chapitre 6, note 10.2 des comptes consolidés 2018).

Il n'existe pas d'autre titre donnant accès au capital social.

8.3.6 INFORMATIONS RELATIVES À LA DILUTION POTENTIELLE DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2018, le volume potentiel des instruments dilutifs en circulation représente 12 797 487 actions au titre des Océanes – ce nombre tenant compte de l'ajustement du ratio de conversion intervenu en juin 2018 consécutivement à la distribution d'une somme prélevée sur les réserves (cf. note 10.2 des comptes consolidés) – et 2 145 475 actions au titre des actions de performance susceptibles d'être couvertes par des actions nouvelles.

L'effet potentiellement dilutif global de ces instruments était ainsi d'environ 6,79 % du capital social au 31 décembre 2018, inchangé à la date d'établissement du présent document de référence.

8.3.7 NANTISSEMENTS

Au 31 décembre 2018, les nantisements existants sur les actions de la Société portaient sur 5 455 actions inscrites au nominatif administré détenues par un actionnaire. La Société n'a pas connaissance de nantissement portant sur les autres

actions composant le capital social de la Société. Les actions détenues par la Société dans ses filiales ne font pas l'objet de nantissement.

8.4 RACHATS D' ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

8.4.1 PROGRAMME DE RACHAT PAR ELIS DE SES PROPRES ACTIONS

Le 18 mai 2018, l'assemblée générale des actionnaires statuant en la forme ordinaire a renouvelé, pour une durée de 18 mois, l'autorisation consentie à la Société par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018 d'opérer sur ses propres titres. Le descriptif du programme de rachat peut être consulté sur le site internet du Groupe : <http://www.corporate-elis.com>.

Les objectifs du programme de rachat sont les suivants sous réserve d'ajustements rendus nécessaires par le règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et les règlements de la commission européenne qui lui sont rattachés et les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers (AMF) :

- animer le marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement ;

- honorer des obligations découlant de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation applicable ;
- honorer des obligations liées à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution d'actions gratuites aux membres du personnel et aux mandataires sociaux, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, des plans d'actionnariat salarié ou d'épargne d'entreprise, et à toutes autres formes d'attribution, d'allocation, de cession ou de transfert d'actions destinés aux membres du personnel et aux mandataires sociaux de la Société ou du Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- annuler éventuellement des actions acquises dans le cadre d'une réduction de capital ;
- utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ; et
- plus généralement réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Les achats d'actions de la Société peuvent porter sur un nombre d'actions tel qu'à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat n'excède pas 10 % du nombre d'actions

composant le capital social à cette date, étant précisé que conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital.

Le prix maximum d'achat par action est de 30 euros. Le montant maximum global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra excéder 350 millions d'euros.

Les rachats d'actions peuvent s'échelonner sur une période 18 mois à compter du 18 mai 2018, soit jusqu'au 18 novembre 2019 inclus. Le renouvellement en 2018 du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'un descriptif établi en application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF.

Dans le cadre de ce programme, les opérations d'achat, de vente ou de transfert d'actions de la Société peuvent intervenir à tout moment dans le respect des dispositions légales et réglementaires, sauf en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société ou visant les titres de la Société.

Au cours de l'exercice 2018, la Société a utilisé son programme de rachat d'actions, d'une part, dans le cadre du contrat de liquidité opéré par Kepler Cheuvreux, d'autre part, pour servir les droits des titulaires d'options de Berendsen conformément à ses engagements aux termes du *Scheme of Arrangement*, et pour servir les plans d'actionnariat Elis dont la période d'acquisition est intervenue au cours du premier semestre 2018.

Le bilan semestriel du contrat de liquidité ainsi que l'ensemble des communiqués relatifs au programme de rachat d'actions sont disponibles sur le site internet du groupe Elis (www.corporate-elis.com).

Opérations réalisées par la Société au titre du programme de rachat d'actions en 2018

Capital autodétenu au 1 ^{er} janvier 2018 à l'ouverture	61 798 ^(a)
Nombre de titres acquis au cours de l'exercice 2018	1 400 049 ^(b)
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice 2018	800 297
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0
Capital auto-détenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2018 ^(b)	198 997 ^(c)
Valeur du marché du portefeuille au 31 décembre 2018 ^(d) (en euros)	2 895 406,35

(a) Dont 57 000 au titre du contrat de liquidité.

(b) Dont 941 049 au titre du contrat de liquidité.

(c) Au 31 décembre 2018, 198 252 sur les 198 997 actions autodétenues par la Société étaient affectées à l'objectif de liquidité.

(d) Cours au 31 décembre 2018 : 14,55 euros.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte des actionnaires qui sera convoquée pour le 23 mai 2019 de mettre fin à la 22^e résolution votée par l'assemblée générale du 18 mai 2018, et d'autoriser, aux termes de la 20^e résolution, la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions, conformément

aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF, du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (MAR) et des règlements de la Commission européenne qui lui sont rattachés (règlement délégué).

8.4.2 CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le 13 avril 2015, Elis a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011, et approuvée par l'Autorité des marchés financiers

(AMF) par décision du 21 mars 2011. 3 millions d'euros ont été affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité.

8.5 INFORMATIONS RELATIVES À L'ACTIONARIAT

8.5.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

La dernière répartition connue du capital de la Société est tenue à jour et disponible sur le site internet du Groupe à l'adresse www.corporate-ells.com.

Sur la base des déclarations légales établissant une participation supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote en fin d'exercice en application des dispositions de l'article L. 233-7 du Code de commerce, ainsi que sur la base des déclarations des dirigeants au Groupe et les personnes qui leur sont liées, la répartition du capital était au 31 décembre 2018 telle que présentée dans le tableau ci-dessous.

Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, les droits de vote théoriques présentés dans le tableau ci-dessous prennent en compte l'ensemble des droits de vote

attachés aux actions en circulation, y compris les actions privées de droit de vote (au titre de l'auto-détention). Ce nombre de droits de vote théoriques diffère donc du nombre de droits de vote effectivement exerçables en assemblée générale.

Il est en outre précisé qu'un droit de vote double est attribué aux actions ayant fait l'objet d'une détention au nominatif par un actionnaire pendant une durée minimale de deux ans en application de l'article 9 des statuts de la Société (cf. section 8.2.2 du présent document de référence). Au 31 décembre 2018, 19 912 426 actions bénéficiaient d'un droit de vote double.

Actionnaires	31 décembre 2016			31 décembre 2017					31 décembre 2018					
	Nombre d'actions	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote théoriques	Nombre de droits de vote exerçables	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote théoriques	Nombre de droits de vote exerçables	% du capital	% des droits de vote théoriques	% des droits de vote exerçables
Legendre Holding 27 SAS ^(a)	18 351 303	21,97	13 825 204	23 479 653	23 479 653	6,30	10,24	10,24	12 525 382	20 880 009	20 880 009	5,69	8,70	8,71
Eurazeo SA	906 864	1,08												
ECIP Elis SARL	154 952	0,25												
Crédit Agricole SA, dont			14 311 662	14 311 662	14 311 662	6,52	6,24	6,24	14 562 193	25 962 810	25 962 810	6,62	10,83	10,83
▶ Predica ^(c)	11 400 617	9,24	13 991 662	13 991 662	13 991 662	6,38	6,10	6,10	13 991 662	25 392 279	25 392 279	6,36	10,58	10,59
▶ CACEIS			320 000	320 000	320 000	0,14	0,13	0,13	570 531	570 531	570 531	0,26	0,24	0,24
Canada Pension Plan Investment Board ^(d)			18 356 394	18 356 394	18 356 394	8,37	8,01	8,01	26 721 644	26 721 644	26 721 644	12,15	11,14	11,15
Flottant, dont	71 366 348	57,83	172 876 947	173 039 388	173 039 388	78,76	75,51	75,52	166 118 326	166 275 508	166 076 511	75,53	69,33	69,30
▶ Franklin Resources, Inc.	5 895 968	4,78	4 356 493	4 356 493	4 356 493	1,98	1,90	1,90	2 742 368	2 742 368	2 742 368	1,24	1,14	1,14
▶ Ameriprise Financial, Inc ^(e)	5 752 999	4,66	15 767 160	15 767 160	15 767 160	7,19	6,88	6,88	17 607 396	17 607 396	17 607 396	8,00	7,34	7,34
▶ FMR LLC ^(e)			14 106 636	14 106 636	14 106 636	6,43	6,16	6,16	13 733 960	13 733 960	13 733 960	6,24	5,72	5,73
▶ Dirigeants et salariés ^(f)	58 116	0,09	321 533	364 596	364 596	0,15	0,16	0,16	1 282 646 ^(a)	1 325 709 ^(a)	1 325 709 ^(a)	0,58	0,55	0,55
▶ Actions autodétenues	119 000	0,10	61 798	61 798	-	0,03	0,02	0,00	198 997	198 997	0	0,08	0,08	0
TOTAL	114 006 167	100	219 370 207	229 187 097	229 125 299	100	100	100	219 927 545	239 839 971	239 640 974	100	100	100

(a) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 juin 2018.

(b) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 8 juin 2018.

(c) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 novembre 2018.

(d) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 21 mai 2018.

(e) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil en date du 26 octobre 2018.

(f) Suite à l'acquisition de 506 587 et 54 603 actions au titre respectivement du plan d'actions de performance mis en œuvre le 15 juin 2016 et celui du 21 décembre 2016 et dont la période d'acquisition a expiré respectivement le 15 juin 2018 et le 21 décembre 2018 et sur la base des déclarations réalisées par les dirigeants auprès de l'autorité des marchés financiers (cf. section 8.5.3 du présent document de référence).

(g) Dont 393 532 actions détenues par l'Employee Benefit Trust.

Au cours de l'exercice 2018, Eurazeo a réduit sa participation au capital social de la Société par suite de la cession de bloc hors marché au profit de CPIB de 1,299,822 actions de la Société représentant 0,59 % du capital social et 0,54 % des

droits de vote d'Elis à la date de l'opération, soit le 21 juin 2018. Au cours de l'exercice 2018, CPIB a porté sa participation au capital de la Société à plus de 10 %.

8.5.2 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Aucun actionnaire ne détient directement ou indirectement seul ou de concert le contrôle de la Société, ni n'est présumé exercer le contrôle de la Société.

8.5.3 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES DIRIGEANTS ET LES PERSONNES LIÉES

En application de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF et du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (« règlement MAR »), le tableau ci-dessous présente les opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées définies à l'article 3 du règlement MAR qui ont fait l'objet d'une déclaration auprès

de l'AMF conformément aux articles 223-22-A et suivants du règlement général de l'AMF et dans les conditions prévues par l'article 19 du règlement MAR au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et depuis le début de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2019 :

Date de l'opération	Déclarant	Nature de l'opération	Nombre	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
22 mars 2018	Louis Guyot	Acquisition d'actions	195	20,08	3 915,60
30 octobre 2018	Louis Guyot	Acquisition d'actions	196	17,18	3 368,12
19 décembre 2018	Louis Guyot	Acquisition d'actions	2 000	13,99	27 980,00
24 décembre 2018	Xavier Martiré	Acquisition d'actions	4 000	14,09	56 376,80

À la date d'établissement du document de référence, aucun autre dirigeant et mandataire social n'a déclaré avoir effectué d'opérations sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2018 et depuis le début de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2019.

8.5.4 ALIÉNATIONS D'ACTIONNAIRES INTERVENUES À L'EFFET DE RÉGULARISER DES PARTICIPATIONS CROISÉES

Néant.

8.5.5 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Franchissements de seuils légaux (article L. 233-7 du Code de commerce)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 33,33 %, 50 %, 66,66 %, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote de la Société, doit en informer la Société et l'AMF par courrier en indiquant le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle détient, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil. Les franchissements de seuil déclarés à l'AMF sont rendus

publics par cette dernière. Ces informations sont également transmises, dans les mêmes délais et conditions, lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils visés ci-dessus. À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée conformément aux dispositions légales rappelées ci-dessus sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS AUPRÈS DE L'AMF AU COURS DE L'EXERCICE 2018 :

Actionnaire	Date de la déclaration	Référence de la déclaration auprès de l'AMF	Franchissement
Canada Pension Plan Investment Board	21 novembre 2018	218C1866	Franchissement à la hausse du seuil de 10 % des droits de vote.
Canada Pension Plan Investment Board	5 novembre 2018	218C1775	Franchissement à la hausse du seuil de 10 % du capital social.
FMR Co. Inc	26 octobre 2018	218C1734	Franchement à la baisse du seuil de 5 % du capital social.
FMR Co. Inc	9 octobre 2018	218C1653	Franchement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote.
FMR Co. Inc	27 juin 2018	2018C1145	Franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital social.
Legendre Holding 27	21 juin 2018	2018C1116	Franchissement à la baisse du seuil de 10 % des droits de vote.
Crédit Agricole SA ^(a) Predica	8 juin 2018	2018C1026	Franchissement à la hausse du seuil de 10 % des droits de vote par suite du passage en droit de vote double d'un bloc d'actions pour lequel il a été justifié d'une détention au nominatif depuis au moins deux ans.
FMR Co. Inc	19 avril 2018	218C0758	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote.

(a) Société mère de Predica.

Franchissements de seuils statutaires (article 8 des statuts de la Société)

Les actionnaires doivent déclarer à la Société le franchissement, à la hausse comme à la baisse, du seuil de 1 % et chaque multiple de ce pourcentage en application des stipulations de l'article 8 des statuts de la Société. Ces déclarations complètent les déclarations légales susvisées. En cas de non-respect de

l'obligation statutaire d'information, l'actionnaire sera, dans les conditions et limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant le seuil considéré, sur demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital social (cf. section 8.2.6 ci-avant).

8.5.6 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE ELIS

Au 31 décembre 2018, la participation des salariés et anciens salariés d'Elis au capital social de la Société s'établissait à 0,40 % du capital social représentant 0,38 des droits de vote, soit 932 177 actions, détenues par les salariés principalement dans

le cadre de règlement de plans d'actions de performance mis en œuvre par la Société depuis son introduction en bourse et pour lesquels la période d'acquisition est close.

8.5.7 INTÉRÊTS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DANS LE CAPITAL DE ELIS

Au 31 décembre 2018, les intérêts personnels des membres du directoire et des membres du conseil de surveillance dans le capital de Elis, représentaient moins de 1 % de son montant et des droits de vote. Le nombre d'actions détenues par chacun

des mandataires sociaux figure dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 4, du présent document de référence 2018).

8.5.8 AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent document de référence, et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires ou aucun accord dont la mise en œuvre pourrait à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Options ou accords conditionnels ou inconditionnels sur le capital de la Société ou de ses filiales

À la date d'établissement du présent document de référence, il n'existe pas d'option sur le capital de la Société ou de ses filiales faisant l'objet d'une option, ni d'accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous options (en ce compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent).

8.5.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE)

En application des articles L. 225-37-5 et L. 225-100-3 du Code de commerce, nous vous présentons ci-après les événements suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent document de référence, les contrats de financement conclus par la Société (en particulier les Contrat de Crédit Syndiqué Senior, les Océanes, les émissions obligataires du programme EMTN et le *Schuldschein*) décrits au chapitre 1, section 1.12 « Politique de financement et notation financière » du présent document

de référence contiennent une clause prévoyant sous certaines conditions la possibilité de leur remboursement anticipé en cas de changement de contrôle de la Société.

En outre, de la même manière, le contrat portant sur l'émission des Obligations *High Yield* prévoit, en cas de changement de contrôle, la possibilité pour chaque prêteur obligataire de demander le rachat par la Société, à un prix de 101 % de la valeur nominale des Obligations *High Yield* qu'il détient, auquel s'ajoutent notamment les intérêts courus.

Il est précisé que le Contrat de Crédit-Relais 2017 souscrit dans le cadre de l'Acquisition Berendsen visé à la section 1.12 au chapitre 1 du présent document de référence 2018 qui comportait des clauses de remboursement anticipé sous certaines conditions en cas de changement de contrôle de la Société a été intégralement remboursé le 19 février 2018.

Pacte d'actionnaires

- Le 30 mai 2016, Eurazeo, Legendre Holding 27 et Predica ont conclu pour une durée de 5 ans renouvelable par tacite reconduction un accord relatif au gouvernement d'entreprise de la Société visant notamment à convenir de certains engagements concernant la composition du conseil de surveillance de Elis compte tenu de leurs participations respectives au sein de la Société. Ainsi, Eurazeo, Legendre Holding 27 et Predica se sont engagés (i) à ce que les membres du conseil de surveillance désignés sur leur proposition votent en faveur du maintien d'une majorité de membres indépendants au sein du conseil de surveillance de la Société et (ii) à exercer leurs droits de vote lors des assemblées générales en faveur du maintien d'une majorité de membres indépendants au sein du conseil de surveillance de la Société (sauf modification significative de l'actionariat de Elis). En outre, pour autant que Predica détienne au moins 5 % du capital de Elis, Eurazeo et Legendre Holding 27 se sont engagés (i) à ce que les membres du conseil de surveillance désignés sur leur proposition votent en faveur de toute résolution destinée à permettre à Predica de disposer d'un membre au sein du conseil de surveillance de la Société et (ii) à exercer leurs droits de vote lors des assemblées générales en faveur d'une telle résolution. Eurazeo et Legendre Holding 27 se sont également engagés à faire en sorte que dans un délai de 6 mois à compter de la date à laquelle leur détention directe ou indirecte est devenue inférieure à :

- 15 % des droits de vote de Elis, ils ne disposent plus que de deux représentants au sein du conseil de surveillance de la Société ; et
- 10 % des droits de vote de Elis, ils ne disposent plus que d'un seul représentant au sein du conseil de surveillance de la Société.

Les parties ont déclaré que cet accord relatif au gouvernement d'entreprise n'était pas constitutif entre elles d'un concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

- Le 7 juin 2017, la Société et CPPIB, qui détenait alors 4,83 % du capital de Elis, ont conclu un contrat d'investissement (le « **Contrat d'Investissement** ») aux termes duquel CPPIB s'est engagé auprès de la Société à souscrire 10 131 713 actions nouvelles Elis (les « **Actions CPPIB** ») dans le cadre de l'augmentation de capital réservée réalisée le 13 septembre 2017 dans le cadre de l'acquisition de la société Berendsen (« **Augmentation de capital Réserve** »), à un prix de souscription de 19,74 par Action CPPIB, pour un montant total d'environ 200 millions d'euros (le « **Financement CPPIB** »).

Aux termes des stipulations du Contrat d'Investissement :

- Elis s'est engagée à ne pas, jusqu'à la date de réalisation de l'Augmentation de Capital Réserve, (i) proposer ou réaliser d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (ii) proposer ou émettre des titres de capital à tout actionnaire ou tiers autre que CPPIB ou l'un quelconque des actionnaires de la Société listés au chapitre 8 du document de référence comme détenant plus de 8 % du capital social de la Société (les « **Investisseurs Première Offre** ») sans avoir préalablement proposé aux Investisseurs Première Offre de souscrire à ces titres de capital, et (iii) émettre des titres de capital à l'un quelconque des Investisseurs Première Offre selon des modalités plus favorables que

celles offertes aux autres Investisseurs Première Offre et qui dans tous les cas ne peuvent être plus favorables que celles des Actions CPPIB, étant précisé que la Société est autorisée à émettre des titres de capital pour servir les plans d'attribution gratuite d'actions ;

- CPPIB s'est engagé pendant une période de 12 mois à compter de la date de règlement-livraison de l'Augmentation de Capital Réserve à ne pas (i) transférer, directement ou indirectement, la propriété des Actions CPPIB auxquelles il aura souscrit dans le cadre de l'Augmentation de Capital Réserve, (ii) octroyer tout droit ou promesse sur celles-ci ou (iii) annoncer son intention d'effectuer l'une des opérations mentionnées aux (i) et (ii). Il est précisé que CPPIB est toutefois autorisé à apporter tout ou partie des Actions CPPIB dans le cadre d'une offre publique relative aux actions de la Société recommandée par le conseil de surveillance de la Société et déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers.

Le Contrat d'Investissement inclut par ailleurs une clause anti-dilution aux termes de laquelle tant que la participation de CPPIB est au moins égale à 8 % du capital social de la Société, la Société doit faire tous ses efforts pour que CPPIB ait le droit dans le cadre de toute offre future de titres par la Société, en particulier toute offre de titre de capital, d'acquiescer ou de souscrire à une partie des titres offerts au prorata de sa participation dans le capital social de la Société au même prix par action que celui proposé dans le cadre de l'offre, soit (i) dans le cadre de ladite offre, soit (ii) par tout autre moyen convenu entre les parties de telle sorte que le niveau de participation de CPPIB soit maintenu et, en toutes hypothèses, selon les mêmes modalités que celles s'appliquant à l'acquisition ou à la souscription des titres dont l'offre est proposée à des tiers.

À l'issue de la Période de Conservation, CPPIB sera libre de céder tout ou partie des Actions CPPIB qu'il détient. Dans l'hypothèse où CPPIB et/ou ses affiliés, souhaiteraient que cette cession s'effectue au travers d'une cession de bloc ou d'un placement privé, CPPIB peut adresser une notification à la Société, dans la limite de trois fois tous les cinq ans, et la Société s'engage alors à coopérer avec CPPIB, ses affiliés et ses conseils afin d'assurer la liquidité de l'investissement de CPPIB dans la Société, en déployant des efforts commercialement raisonnables pour mettre en œuvre ces opérations et fournir à CPPIB l'assistance, qu'elle est raisonnablement en mesure de lui donner, pour faciliter la commercialisation des titres que CPPIB souhaite céder. L'engagement de coopération de la Société avec CPPIB n'est applicable que si la cession de bloc porte au moins sur 10 % du capital social de la Société et/ou si le placement privé porte au moins sur 5 % du capital social de la Société.

En termes de gouvernement d'entreprise, le Contrat d'Investissement stipule que CPPIB dispose du droit de proposer la nomination d'un représentant au conseil de surveillance de la Société dès lors que sa participation dans la Société sera au moins égale à 8 % du capital social de la Société et celle d'un second représentant dès lors que sa participation dans la Société sera au moins égale à 15 % du capital social de la Société. C'est dans ce contexte que CPPIB a présenté la candidature de Joy Verlé aux fonctions de membre du conseil de surveillance de la Société, cette dernière ayant été cooptée par le conseil de surveillance du 6 mars 2018 en remplacement de Philippe Audouin, démissionnaire. Cette cooptation a été ratifiée lors de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.

Le Contrat d'Investissement a été conclu pour une durée de 10 ans à compter de sa date de signature et pourra être renouvelé par périodes successives de 3 ans sauf résiliation par l'une des parties par notification écrite adressée à l'autre partie au moins 12 mois avant l'expiration de la période initiale de 10 ans ou de toute période de renouvellement.

Le Contrat d'Investissement peut être résilié par CPPIB à tout moment en respectant un délai de préavis de quatre (4) mois.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre accord susceptible d'avoir une incidence significative en cas d'offre publique sur le capital de la Société.

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du directoire ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse

Les membres du directoire peuvent bénéficier d'indemnités en cas de départ dont les modalités et conditions de versement sont détaillées dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et dans le rapport spécial des commissaires aux comptes au titre des conventions et engagements réglementés (cf. chapitre 4, du présent document de référence).

Accord pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il est précisé que l'engagement d'abstention auquel était soumis CPPIB pendant une période de 12 mois au titre de l'*Investment Agreement* conclu entre CPPIB et la Société le 7 juin 2017 et aux termes duquel CPPIB s'était engagé pendant une période de 12 mois à compter de la date de règlement-livraison de l'Augmentation de Capital Réservee, soit à compter du 12 septembre 2017 à ne pas (i) transférer, directement ou indirectement, la propriété des Actions CPPIB auxquelles il aura souscrit dans le cadre de l'Augmentation de Capital Réservee, (ii) octroyer tout droit ou promesse sur celles-ci ou (iii) annoncer son intention d'effectuer l'une des opérations mentionnées aux (i) et (ii) a pris fin le 12 septembre 2018.

À la date d'établissement du présent document de référence, à la connaissance de la Société, et à l'exception des restrictions statutaires prévues à l'article 8 des statuts de la Société telles que décrites ci-avant, il n'existe pas d'autre pacte d'actionnaires ou accord dont la mise en œuvre pourrait à une date ultérieure, entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

8.6 DIVIDENDES

8.6.1 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.

8.6.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au cours des derniers exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018, mais des sommes prélevées sur son compte de prime d'émission ont été versées au cours desdits exercices.

Lors de l'assemblée générale appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, il sera proposé aux actionnaires aux termes de la **4^e résolution** de se prononcer sur une distribution exceptionnelle en numéraire (cf. chapitre 7 du présent document de référence 2018).

8.6.3 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.

8.7 MARCHÉ DU TITRE

8.7.1 PLACE DE COTATION

Elis est introduit en bourse sur le compartiment A du marché réglementé d'Euronext à Paris depuis le 11 février 2015. Depuis l'acquisition de Berendsen, la Société est désormais présente au sein du SBF120 autour de la 75^e place et a intégré l'Euro Stoxx 600.

► **Fiche signalétique de l'action Elis**

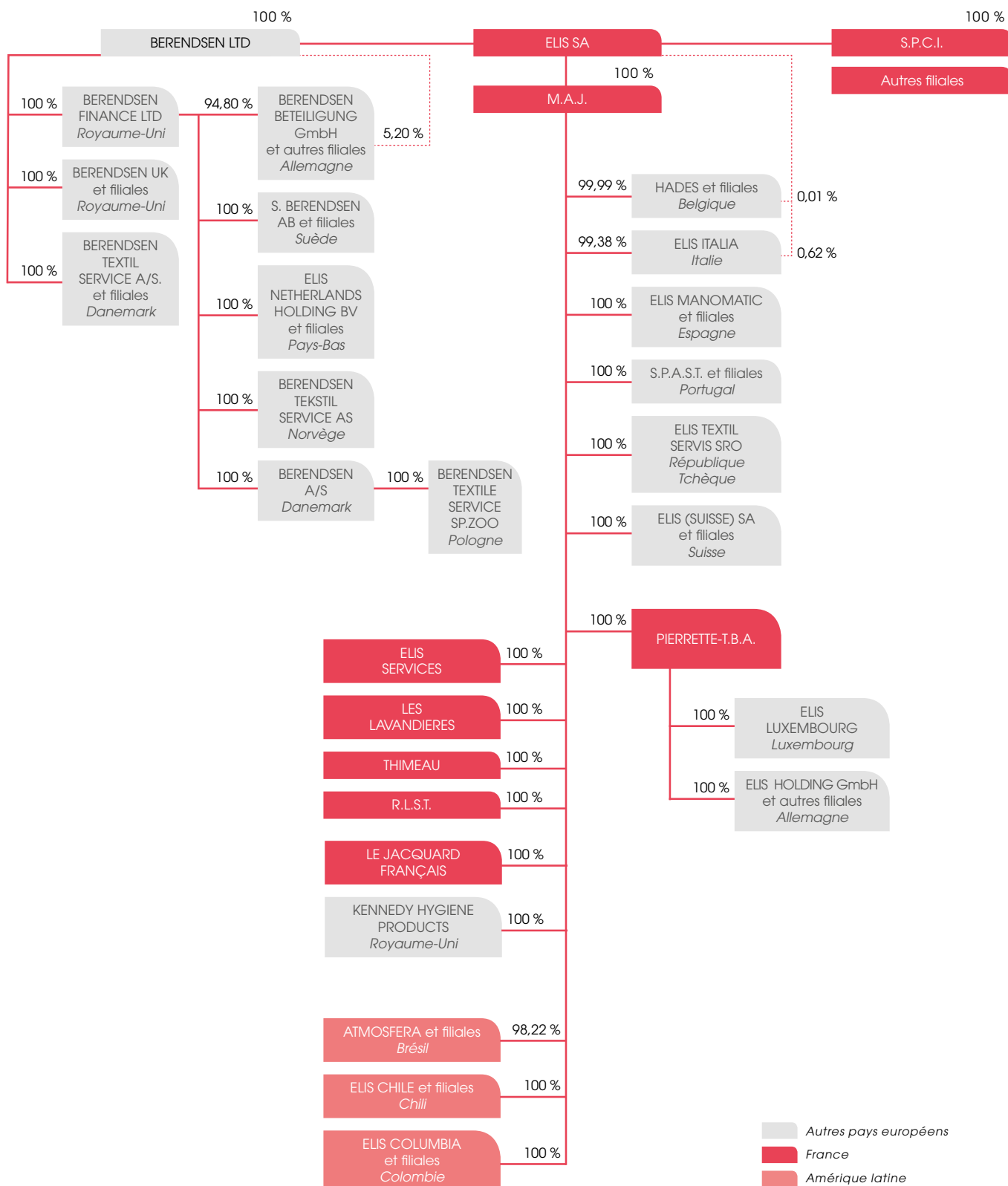
- Code valeur ISIN FR0012435121.
- Place de cotation : Négociation en continu sur l'Euronext – compartiment A de la bourse NYSE Euronext Paris.
- Autres places de négociation du titre : néant.
- Valeur nominale : 1 euro.
- Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018 : 219 927 545.
- Cours au 31 décembre 2018 : 14,55 euros.
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2018 : 3 199 945 779 euros.

8.7.2 VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DES COURS EN 2018

	Cours (en euros)			Volumes		Capitalisation boursière (fin de mois) (en millions d'euros)
	Plus Haut	Plus Bas	Cours de Clôture (dernier jour du mois)	Nombre de titres échangés par mois	Moyenne quotidienne des titres échangés	
Janvier 2018	23,94	22,44	22,50	6 566 310	298 469	4 936
Février 2018	22,56	20,08	21,08	9 379 637	468 982	4 624
Mars 2018	21,52	19,51	20,10	12 265 946	584 093	4 409
Avril 2018	20,44	18,51	19,82	10 362 045	518 102	4 348
Mai 2018	21,00	18,34	18,47	10 495 892	477 086	4 052
Juin 2018	20,20	18,50	19,64	9 768 612	465 172	4 318
Juillet 2018	20,52	17,94	19,66	9 816 077	446 185	4 323
Août 2018	20,16	18,95	19,95	6 191 377	269 190	4 386
Septembre 2018	20,44	19,51	20,28	6 771 198	338 560	4 459
Octobre 2018	20,48	16,12	17,83	9 562 446	415 759	3 920
Novembre 2018	18,75	16,33	17,30	7 963 672	361 985	3 804
Décembre 2018	17,60	13,71	14,55	9 251 944	486 944	3 200

8.8 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

L'organigramme simplifié figurant ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2018 (les pourcentages indiqués sur l'organigramme correspondent à la part du capital social et des droits de vote de la filiale concernée détenue par la Société) :



8.9 PRINCIPALES FILIALES

Elis est la société mère du groupe Elis, centrale de trésorerie du Groupe, et la société tête de l'intégration fiscale française mise en place depuis le 1^{er} mars 2008. Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après. Aucune des filiales du Groupe n'est cotée.

- **M.A.J.** est une société de droit français, dont le siège social est situé au 31, chemin latéral au Chemin de fer - 93500 Pantin (France). L'activité principale de M.A.J. est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être. M.A.J. est aussi propriétaire de la marque Elis et la centrale de trésorerie du périmètre historique Elis.
- **Berendsen Textile Service AB** est une société de droit suédois, filiale directe à 100% de S. Berendsen AB, dont le siège social est situé St Johannesgatan 2, Box 17143, 200 10 Malmö (Suède). L'activité principale de Berendsen Textile Service AB est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipement hygiène et bien-être.
- **Berendsen Textil Service A/S** est une société danoise dont le siège social est situé Tobaksvejen 22, 2860 Soborg, Danemark. L'activité principale de Berendsen Textil Service A/S est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipement hygiène et bien-être.
- **Atmosfera Gestão e Higienização de Têxteis SA** est une société anonyme de droit brésilien, dont le siège social est situé Av. Antonieta Piva Barranqueiros, S/N, Chácara Aeroporto - Jundiá, SP (Code Postal 13 212-009, Brésil). L'activité principale d'Atmosfera Gestão e Higienização de Têxteis SA est la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels. AtmosferaGestão e Higienização de Têxteis SA est la tête de groupe des filiales brésiliennes.
- **Elis Nederland BV** est une société de droit néerlandais, filiale directe à 100% de Elis Netherlands Holding BV, dont le siège social est situé Pieter Calandweg 2 6827 BK Arnhem (Pays-Bas). L'activité principale d'Elis Nederland BV est la location-entretien de vêtements professionnels et d'équipements Hygiène et bien être.
- **Berendsen UK** est une société de droit anglais, dont le siège social est situé Intec 3, Wade Road, Basingstoke, RG24 8NE (Grande Bretagne). L'activité principale de Berendsen UK est la location-entretien de linge plat et de vêtements professionnels.
- **Berendsen Beteiligungs GmbH** est une société de droit allemand dont le siège social est situé Stadtstraße 3-7, 25348 Glückstadt en Allemagne. Berendsen Beteiligungs GmbH est une société holding, tête du sous-groupe Berendsen Allemagne.
- **Berendsen Tekstil Service AS** est une société de droit norvégien, dont le siège social est situé Smeltinggaten 1, 0195 Oslo (Norvège). L'activité principale de Berendsen Tekstil Service AS est la location-entretien de vêtements professionnels et d'équipement Hygiène et bien être.
- **Berendsen Textile Service Sp.zoo** est une société de droit polonais dont le siège social est situé Żukowo 83-330, ul. Duńska 1, Pologne. L'activité principale de Berendsen Tekstil Service sp.zoo est la location-entretien de vêtements professionnels et équipement Hygiène et bien-être.
- **Compania Navarra de Servicios Integrales, S.L. (C.N.S.I.)** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol, dont le siège social est situé à Pampelune, callé Benjamin de Tuleda, 40. Elis Manomatic détient 100 % du capital et des droits de vote de C.N.S.I. L'activité principale de C.N.S.I. est la détention des sociétés du sous-groupe Indusal.
- **Elis Manomatic SA** est une société anonyme de droit espagnol au capital de 72 232 490 euros, dont le siège social est situé Cami de Can Ametller, 24 - Edifici 2, Planta 2 08195 Sant Cugat del Valles (Barcelona) Espagne. L'activité principale de Elis Manomatic SA est la location - entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être. Elis Manomatic SA est la tête de groupe des filiales espagnoles.
- **Les Lavandières** est une société par actions simplifiée de droit français, dont le siège social est situé dans la Zone Industrielle les Carrières - 49240 Avrillé (France). L'activité principale de Les Lavandières est la location-entretien de linge plat, de vêtements professionnels et d'équipements hygiène et bien-être.

La situation des filiales et participations directes de Elis est présentée dans le tableau figurant dans la note 4.4 en annexe des comptes sociaux 2018 figurant au chapitre 6 « États financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018 », du document de référence 2018.

8

Valeurs en consolidation (sauf dividendes) (en millions d'euros)	Actif immobilisé (y compris écarts d'acquisition)	Endettement financier hors groupe	Trésorerie au bilan	Flux de trésorerie liés à l'activité	Dividendes versés au cours l'exercice et revenant à la société cotée
M.A.J. (France)	1 919,1	12,3	5,7	199,7	-
Berendsen Textile Service AB (Suède)	842,0	1,4	5,0	78,1	-
Berendsen Textil Service A/S (sous-groupe, Danemark)	661,3	-	19,4	59,6	-
Atmosfera Gestao e Higienizacao et Têxteis (Brésil)	372,2	-	2,7	5,5	-
Elis Nederland (sous-groupe)	527,1	-	3,5	41,6	-
Berendsen UK (sous-groupe)	354,1	0,4	7,8	81,6	-
Berendsen Allemagne (sous-groupe)	262,3	-	8,9	64,9	-
Berendsen Tekstil Service AS (Norvège)	169,3	-	3,4	17,2	-
Berendsen Textile Service sp.zoo (Pologne)	166,1	-	3,2	22,8	-
C.N.S.I. (sous-groupe Indusal, Espagne)	164,8	0,1	0,9	21,0	-
Elis Manomatic (Espagne)	103,7	-	0,5	19,7	-
Les Lavandières (France)	87,9	4,3	0,9	44,4	-

Le groupe Elis analyse son activité sur la base de secteurs principalement géographiques, auxquelles les entités juridiques mentionnées ci-dessus sont rattachées en fonction de leur localisation. Une analyse du chiffre d'affaires et de l'EBITDA

par entité juridique ne serait donc pas pertinente. Le détail du chiffre d'affaires et de l'EBITDA par zone géographique est présenté à la section 5.2.2. du présent document de référence.



P Cereales et Graines 270 G
2.60

9

Informations complémentaires

9.1	PERSONNES RESPONSABLES	306	9.3	CONTACTS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES DISPONIBLES	307
9.1.1	Identité de la personne responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel	306	9.3.1	Relations investisseurs	307
9.1.2	Attestation du responsable du document de référence contenant le rapport financier annuel	306	9.3.2	Banque teneur des comptes d'actionnaires nominatifs	307
9.2	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES	306	9.3.3	Information réglementée	307
9.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	306	9.3.4	Calendrier prévisionnel de la communication financière	307
9.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	306	9.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	308

9.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.1.1 IDENTITÉ DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Xavier Martiré, Président du directoire de la Société.

9.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE CONTENANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations incluses dans le document de référence 2018 qui relèvent du rapport de gestion du directoire répertoriées dans la table de concordance figurant en pages 313 et 314 du présent document de référence, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la

Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. Cette lettre ne contient aucune observation.

Saint-Cloud, le 21 mars 2019

Xavier Martiré,

Président du directoire

9.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Bruno Tesnière, Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{er} nomination : 2007 (constitution de la Société)

Échéance du mandat : 2019 (assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2018).

Mazars

Représenté par Isabelle Massa, Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
61, rue Henri-Regnault - Tour Exaltis
92400 Courbevoie

Date de 1^{er} nomination : 29 juin 2011

Échéance du mandat : 2019 (assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2018).

9.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Anik Chaumartin

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de 1^{er} nomination : 26 juin 2013

Echéance du mandat : 2019 (Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2018).

CBA

Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles
61, rue Henri-Regnault - Tour Exaltis
92400 Courbevoie

Date de 1^{er} nomination : 29 juin 2011

Echéance du mandat : 2019 (Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social qui sera clos le 31 décembre 2018).

Il sera proposé aux actionnaires qui se réuniront le 23 mai 2019 de se prononcer sur le renouvellement des commissaires aux comptes titulaires pour une période de six exercices (voir chapitre 7 du présent document de référence). La loi Sapin II ayant supprimé l'obligation de désigner des commissaires aux comptes suppléants, il ne sera pas proposé aux actionnaires de se prononcer sur le renouvellement des commissaires aux commissaires aux comptes suppléant dont les fonctions arriveront à expiration à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019.

9.3 CONTACTS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES DISPONIBLES

9.3.1 RELATIONS INVESTISSEURS

Le Groupe s'attache à entretenir des relations suivies avec les analystes financiers et l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient actionnaires individuels ou investisseurs institutionnels, français ou étrangers. Des réunions d'analystes et/ou conférences téléphoniques sont organisées lors de la publication des résultats annuels et semestriels à Paris ou à l'occasion de tout autre événement significatif. Les annonces trimestrielles sur le chiffre d'affaires font l'objet de conférences téléphoniques. En parallèle, la direction du Groupe prend la parole tout au long de l'année lors de conférences organisées par des intermédiaires financiers spécialisés.

Des rencontres individuelles entre les investisseurs et différents interlocuteurs au sein de la Société sont également organisées plusieurs fois par an, notamment à l'occasion de *road-shows* en France et à l'étranger. Les investisseurs peuvent par ailleurs entrer en relation à tout moment avec le Directeur des relations investisseurs.

La section investisseurs du site internet de Elis est un espace spécialement conçu pour les actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, en accès libre et sans restriction.

Cette section permet notamment d'obtenir le cours de l'action (en quasi-temps réel et historique) ainsi que toutes les informations publiées par la direction financière du Groupe : communiqués et publications, présentations analystes, rapport financier annuel ou documents de référence des exercices précédents, composition du directoire et du conseil de surveillance, statuts de la Société, règlement intérieur du conseil de surveillance, chartes du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations, charte de déontologie boursière, calendrier des publications financières, liste des analystes couvrant le titre Elis.

Contact relations investisseurs

Nicolas Buron
Directeur des relations investisseurs
5, boulevard Louis-Loucheur - 92210 Saint-Cloud
Téléphone : + 33 (0)1 75 49 98 30
Télécopie : + 33 (0)1 47 11 02 19
investors@elis.com
www.corporate-elis.com

9.3.2 BANQUE TENEUR DES COMPTES D'ACTIONNAIRES NOMINATIFS

BNP Paribas Securities Services Relations actionnaires Elis

CTS - Corporate Trust Services
Grands Moulins de Pantin - 9, rue du Débarcadère - 93500
Pantin - France
Téléphone : + 33 (0)1 40 14 00 90

Les titres Elis peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de cet établissement selon les modalités décrites à la rubrique actionnaire du site internet de la Société (www.corporate-elis.com).

9.3.3 INFORMATION RÉGLEMENTÉE

L'information réglementée au sens des dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers est disponible sur le site internet de la Société. L'accès et l'archivage de ces informations réglementées sont assurés par le biais d'une rubrique spécifique du site internet de la Société (www.corporate-elis.com).

Elis a signé avec un diffuseur professionnel agréé par l'AMF un contrat de diffusion d'information réglementée au sens de la réglementation générale de cette dernière. Ce prestataire assure la diffusion de tout communiqué relevant de l'information réglementée périodique ou permanente.

9.3.4 CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Pour l'année 2019, le calendrier prévisionnel des principaux événements de communication s'établit de la façon suivante :

Date (Indicatif)	Contenu
07/03/2019	Présentation des résultats annuels de l'exercice 2018
02/05/2019	Présentation du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2019
23/05/2019	Assemblée générale mixte des actionnaires
31/05/2019	Mise en paiement de la distribution exceptionnelle
24/07/2019	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre et résultats du premier semestre 2019
24/10/2019	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2019

9.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les communiqués de la Société, le présent document de référence, comprenant notamment les informations financières historiques de la Société et du Groupe déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que, le cas échéant, leurs actualisations, sont disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : www.corporate-elis.com, et sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org). Une copie peut en être obtenue sans frais au siège social de la Société (5, boulevard Louis Loucheur – 92210 Saint-Cloud – France).

Conformément à l'article 221-3 du règlement général de l'AMF, les informations réglementées (définies à l'article 221-1 du règlement général de l'AMF) sont mises en ligne sur le site internet de la Société. Elles y sont conservées au moins dix ans à compter de leur date de diffusion.

Conformément aux recommandations de l'AMF, les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de la Société (www.corporate-elis.com). Ils peuvent aussi, comme les procès-verbaux des assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous les autres documents sociaux, être consultés au siège social de la Société dans les conditions prévues par la loi et par les statuts.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

Par ailleurs, les déclarations de franchissements de seuil sont publiées sur le site internet de l'AMF.

Tables de concordance

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « règlement ») et renvoie aux pages du présent document de référence où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement	Chapitre/ sections	Page(s) du document de référence
1.	Personnes responsables		
1.1.	Indication des personnes responsables	9.1.1	306
1.2.	Déclaration des personnes responsables	9.1.2	306
2.	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	9.2	306
2.2.	Information concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période	9.2	306
3.	Informations financières sélectionnées		
3.1.	Informations financières historiques	Elis, l'essentiel 2018	22
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A	-
4.	Facteurs de risques	2.1	54
5.	Informations concernant l'émetteur		
5.1.	Histoire et évolution de la Société	Elis, l'essentiel 2018, 1.2	3 28
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	8.1	290
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	8.1	290
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	8.1	290
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	8.1	290
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	Elis, l'essentiel 2018, 1.1 5.1 6.1 - Note 2.4	3 27 150 179
5.2.	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés	1.11.1	47
5.2.2	Principaux investissements en cours	1.11.1	47
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	1.11.2	47
6.	Aperçu des activités		
6.1.	Principales activités		
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	Elis, l'essentiel 2018, 1.4 1.5 1.8 1.9	3 30 35 42 44
6.1.2	Nouveaux produits ou services développés	Elis, l'essentiel 2018 1.6	3 36
6.2.	Principaux marchés	1.5	35
6.3.	Événements exceptionnels	N/A	-
6.4.	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	2.1	54
6.5.	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.7	40
7.	Organigramme		
7.1.	Description sommaire du Groupe (Organigramme)	8.8	302
7.2.	Liste des principales filiales (activités, soldes intermédiaires de gestion pertinents, actifs économiques stratégiques)	8.9	303

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement	Chapitre/ sections	Page(s) du document de référence
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	1.10	46
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	3.3	83
9.	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1.	Situation financière	5.2.4, 5.2.5	155 157
9.2.	Résultat d'exploitation	5.2 5.9 5.10 5.11	151 159 159 160
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.1	150
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1.1	150
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	Message des dirigeants 5.4	8 et 9 158
10.	Trésorerie et capitaux		
10.1.	Capitaux de l'émetteur	5.2.4 5.2.5 6.1 - Note 10 6.3 - Note 5.1	155 157 224 246
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie	5.2.4	155
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	1.12 5.2.4 6.1 - Note 8.3	48 155 213
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	6.1 - Note 8.4	215
10.5.	Sources de financement nécessaires pour honorer les engagements	1.12 6.1 - Note 8.3	48 213
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.14 2.1 5.7	50 54 158
12.	Information sur les tendances		
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	5.4	158
12.2.	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	5.4	158
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice		
13.1.	Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation	N/A	
13.2.	Rapport élaboré par les contrôleurs légaux	N/A	
13.3.	Élaboration de la prévision ou de l'estimation	N/A	
13.4.	Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus	N/A	
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1.	Composition - déclarations	4.1.1	98
14.2.	Conflits d'intérêts	4.1.1	121
15.	Rémunération et avantages		
15.1.	Rémunérations et avantages en nature	4.1.2 6.1 - Note 5.5	124 à 139 199
15.2.	Retraites et autres avantages	4.1.2 6.1 - Note 5.5	124 à 139 199
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1.	Mandats des membres du conseil de surveillance et de direction	4.1.1	101 à 115
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.1	124
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	4.1.1	121 à 123
16.4.	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	4.1.1	98

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement	Chapitre/ sections	Page(s) du document de référence
17.	Salariés		
17.1.	Nombre de salariés	Elis, l'essentiel 2018, 3.2.1	3 79
17.2.	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	8.5.1 8.5.6 8.5.7	296 298 298
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	8.5.6	298
18.	Principaux actionnaires		
18.1.	Identification des principaux actionnaires	8.5.1	296
18.2.	Existence de droits de vote différents	8.2.2	290
18.3.	Contrôle de l'émetteur	8.5.2	296
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.5.9	298
19.	Opérations avec des apparentés	6.1 - Note 11 4.1.1	226 98
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	5.11	160
20.2.	Informations financières pro forma	N/A	
20.3.	États financiers	6.1 6.3	164 237
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	6.2 6.4	233 254
20.5.	Date des dernières informations financières	31/12/2018	
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A	
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	8.6	300
20.7.1	Montant des dividendes	8.6.2 6.1 - Note 10.2	300 224
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1.5 6.1 - Note 7.2	63 206
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	6.1-Note 12	231
21.	Informations complémentaires		
21.1.	Capital social		
21.1.1	Montant du capital souscrit	8.3.2	292
21.1.2	Actions non représentatives du capital	8.3.5	294
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	8.3.4	293
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.3.5	294
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché (e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A	
21.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A	
21.1.7	Historique du capital social	8.3.3	293
21.2.	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	8.1	290
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.1 8.1	98 et 104 290
21.2.3	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	8.2.1	290
21.2.4	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	8.2	290
21.2.5	Description des conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et extraordinaires sont convoquées	4.1.3	140
21.2.6	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	8.5.9	298
21.2.7	Indication de toute disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	8.5.5	296
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A	-

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du règlement	Chapitre/ sections	Page(s) du document de référence
22.	Contrats importants	1.13	49
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1	Déclaration ou rapport attribué (e) à une personne intervenant en qualité d'expert	3.7	92
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	N/A	
24.	Documents accessibles au public	9.4	308
25.	Informations sur les participations	8.9 6.1 - Note 11	303 226

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence 2016, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Informations	Chapitres / sections	Page(s) du document de référence
Comptes annuels de la Société	6.3	237
Comptes consolidés du Groupe	6.1	164
Rapport de gestion du directoire (Code monétaire et financier)		
Article L. 225-100 du Code de commerce		
Analyse de l'évolution des affaires	5.2, 5.5	151 158
Analyse des résultats	5.2, 5.5	151 158
Analyse de la situation financière	5.2, 5.5	151 158
Principaux risques et incertitudes	2.1	54
Tableau des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au directoire en matière d'augmentation de capital	4.1.5 8.3.5	140 294
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.5.9	298
Rachat par la Société de ses propres actions	8.4	294
Attestation du responsable du rapport financier annuel	9.1.2	306
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	254
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	233
Honoraires des commissaires aux comptes	6.1 - Note 13	231
Rapport du conseil de surveillance sur le Gouvernement d'entreprise	4.1	98
Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	4.2	143

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence 2016, les informations qui constituent le rapport de gestion du directoire.

Rubriques du rapport de gestion du directoire Articles L. 225-100 al. 2, L. 225-102, L. 225-102-1, L. 232-1-II, R. 225-102, L. 225-100-3, R. 225-105-1 du Code de commerce		Chapitre(s) du document de référence	Page(s) du document de référence
1	Activité de la Société et de ses filiales et/ou sociétés contrôlées et perspectives		
1.1	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé et de ses filiales, et de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation	Elis, l'essentiel 2018 1.1 1.4 5.1 5.2 5.5	3 à 23 27 30 150 à 151 151 à 157 158
1.2	Résultats de l'activité de la Société, ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	Elis, l'essentiel 2018 5.2	22 151 à 157
1.3	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	Elis, l'essentiel 2018 5.2	3 à 23 151 à 157
1.4	Indicateurs clés de performance de nature financière	Elis, l'essentiel 2018 5.2.1	3 à 23 151
1.5	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	5.3 6.1 – Note 12	158 231
1.6	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	6.1 – Note 8.8	219
1.7	Activités en matière de recherche et de développement	1.14 5.7	50 158
1.8	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	6.1 – Note 1 6.3 – Note 3	171 241
1.9	Descriptions des principaux risques et incertitudes	2.1	54 à 65
1.10	Investissements au cours des trois derniers exercices	1.11	47
1.11	Perspectives	5.4	158
1.12	Dividendes et autres revenus distribués au cours des trois derniers exercices	8.6.2 6.1 – Note 10.2	300 224
1.13	Délais de paiement et dettes fournisseurs	5.10	159
2	Présentation des comptes et affectation		
2.1	Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et dans les méthodes d'évaluation	6.3 – Note 3	241
2.2	Montant des charges non fiscalement déductibles	5.9	159
2.3	Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (Article 223 quater du CGI)	5.9	159
3	Filiales et participations		
3.1	Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.6 6.1 – Note 2.4	158 179
3.2	Tableau des filiales et participations	6.1 – Note 11	226
3.3	Liste des succursales	5.7	158
4	Informations concernant le capital social et l'actionariat		
4.1	Répartition du capital social et des droits de vote et modification intervenues au cours de l'exercice	8.5.1 8.5.2	296 296
4.2	État de la participation des salariés au capital	8.5.1 8.5.6	296 298
4.3	Rachat et revente par la Société de ses propres actions	8.3.4 8.4	293 294
4.4	Accords entre actionnaires	8.5.9	298
4.5	Options de souscription d'achat d'actions	N/A	
4.6	Attribution gratuite d'actions	4.1.2 6.1 – Note 5.4 6.3 – Note 5.2	124 198 247
4.7	Programme de rachat d'actions	8.4	294
4.8	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	8.5.9	298

Rubriques du rapport de gestion du directoire Articles L. 225-100 al. 2, L. 225-102, L. 225-102-1, L. 232-1-II, R. 225-102, L. 225-100-3, R. 225-105-1 du Code de commerce		Chapitre(s) du document de référence	Page(s) du document de référence
5	Direction générale – Mandataires sociaux		
5.1	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	4.1.1	101 à 115
5.2	Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale	4	98
5.3	Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	4.1.2 6.1 – Note 5.4 6.1 – Note 5.5 6.3-Note 5.2	124 198 199 247
5.4	Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	4.1.2 4.2	124 143
5.5	Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers sur les titres de la Société	8.5.3	297
5.6	Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	4.1.2 8.2.8	124 292
5.7	Tableau récapitulatif des dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et explications	4.1.1	98
6	Informations sociales et relatives à l'environnement		
6.1	Déclaration de performance extra financière	3.2	75 à 89
6.3	Avis du vérificateur indépendant	3.7	92 et 93
7	Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires		
7.1	Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices	5.11	160
7.2	Rapport du directoire sur le texte des résolutions soumises à l'assemblée générale mixte du 23 mai 2019	7.2	261
7.3	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	4.1	98
7.4	Rapport sur les comptes annuels des commissaires aux comptes incluant l'affestation des commissaires aux comptes sur l'exactitude et la sincérité des informations contenues dans le rapport de gestion sur la rémunération des mandataires sociaux	6.4	254
7.5	Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice par la Société	6.3 – Note 3.1	241
7.6	Tableau récapitulatif de l'état des délégations de compétence et de pouvoir en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration en matière d'augmentation du capital social et de l'utilisation faite de ces délégations	4.1.5	140
8	Conventions réglementées		
8.1	Conventions conclues entre une filiale de la Société et un actionnaire de la Société détenant plus de 10 % du capital social et des droits de vote de la Société, un membre du conseil de surveillance ou du directoire de la Société	4.1.1	123
8.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	4.2	143
9	Devoir de vigilance		
9.1	plan de vigilance et compte rendu de sa mise en oeuvre	2.4	71



www.elis.com

