

COMPTE-RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 FEVRIER 2021

L'assemblée générale mixte de la société Elior Group (ci-après « *Elior* », « *Elior Group* », le « *Groupe* » ou la « *Société* ») s'est réunie le 26 février 2021 au siège social de la Société, sous l'égide de :

- Monsieur Auffret, président de séance sur délégation du conseil d'administration d'Elior Group (ci-après le « *Conseil d'Administration* » ou le « *Conseil* ») en l'absence de Monsieur Gilles Cojan ;
- Monsieur Guillemot, directeur général et administrateur ;
- Monsieur Gault, président du comité des rémunérations ;
- Madame Gaide, directrice financière ; et
- Monsieur Thonnier, directeur juridique et secrétaire de séance, (ci-après l'« *Assemblée Générale* » ou l'« *Assemblée* »).

M. Auffret rappelle les circonstances exceptionnelles qui entourent cette Assemblée dans le contexte de la crise Covid-19. Conformément aux dispositions adoptées par le Gouvernement pour freiner sa propagation, le directeur général d'Elior Group, sur délégation du Conseil d'Administration, a décidé, à titre exceptionnel, de réunir cette Assemblée Générale à huis clos, hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y participer. L'Assemblée Générale est diffusée en direct sur le site internet de la Société¹ et la vidéo est disponible en différé.

Après avoir procédé aux formalités préalables, le président constitue le bureau. Les fonctions de scrutateurs sont assurées par les deux actionnaires qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix : les sociétés BIM et EMESA. M. Thonnier est désigné secrétaire de séance. Le président constate que l'Assemblée Générale et les commissaires aux comptes ont été valablement convoqués et que les documents légaux ont été mis à la disposition des actionnaires dans les délais impartis.

M. Auffret constate ensuite que le quorum est réuni et que l'Assemblée peut valablement délibérer sur l'ensemble des résolutions inscrites à l'ordre du jour.

Préalablement à l'annonce des résultats et suite à la présentation par M. Guillemot, des faits marquants de l'exercice et de l'accélération du plan stratégique New Elior, Mme Gaide présentera les résultats 2019/2020, M. Auffret reviendra sur la gouvernance et M. Gault détaillera les rémunérations des mandataires sociaux. Cette intervention sera suivie d'une séance de questions-réponses conformément à la réglementation applicable et au dispositif exceptionnel mis en place pour permettre de poser des questions en direct lors de l'Assemblée Générale.

I. FAITS MARQUANTS

M. Guillemot revient sur cette année si particulière en détaillant comment Elior a su faire face à cette crise sans précédent pour le secteur. Le Groupe Elior a su faire face avant tout grâce à la mobilisation exemplaire et permanente de ses équipes dans l'ensemble des pays où il opère. Le directeur général salue l'engagement exceptionnel des collaborateurs depuis le début de cette pandémie.

La résilience d'Elior s'explique également par la répartition du chiffre d'affaires avant la crise entre ses différents marchés, qui confère au Groupe un positionnement unique en restauration

¹ www.eliorgroup.com (Rubrique dédiée à l'Assemblée Générale : Finance / Actionnaires / Assemblée générale des actionnaires 2021)

collective et en services. La flexibilité des actifs, de l'organisation et des coûts a aussi fortement participé à la résilience du Groupe. Elior a démontré son agilité et sa capacité d'adaptation en misant sur ses actifs existants pour servir des repas sains et variés à tous ses convives : aux États-Unis, en adaptant les restaurants pour nourrir les plus démunis ou en Espagne, en créant des offres Grab&Go pour permettre aux clients d'ouvrir leurs sites.

Les dispositifs de soutien à l'emploi mis en place par les autorités gouvernementales ont été pleinement utilisés ainsi que la carte de la mobilité interne, pour maintenir dans l'activité un maximum de collaborateurs. Le Groupe a aussi veillé à flexibiliser ses charges fixes en renégociant ses engagements avec ses fournisseurs.

Enfin, grâce à un échange continu avec ses clients, Elior a systématiquement aligné ses termes contractuels aux offres et aux organisations spécialement mises en œuvre sur sites pendant cette pandémie. Ce dialogue constant a contribué à fidéliser les clients, comme en atteste l'amélioration du taux de rétention qui a augmenté de 140 points de base à près de 92 %. Même en période de pandémie, les équipes ont su remporter des contrats clefs dont l'Hôpital Avicenne à Paris (Services), les écoles publiques de Rome (Enseignement), le site Diageo à Glasgow (Entreprises) ou le Texas Health Hospital Frisco aux États-Unis (Santé).

Le directeur général rappelle que la Responsabilité Sociétale d'Entreprise est au cœur de la stratégie du Groupe. Des progrès peuvent être constatés sur chacun des quatre piliers RSE dont le déploiement du Nutri-Score dans les restaurants d'Entreprises et, depuis septembre 2020, sur le marché de l'Education. Parce que la sécurité des collaborateurs est une priorité absolue, des plans d'actions efficaces et une organisation renforcée ont conduit à une réduction de 18 % du taux de fréquence des accidents du travail dans le Groupe. Enfin, compte tenu de la situation particulièrement sensible des populations les plus fragiles économiquement, les partenariats du Groupe avec les banques alimentaires ont été étendus en France, en Espagne et en Italie.

M. Guillemot remercie l'ensemble des actionnaires, dont la confiance et le soutien participent à la résilience du Groupe et rappelle que piloter un Groupe comme Elior dans ces temps agités, maintenir le cap et réaffirmer son leadership de restaurateur et d'opérateur de services responsable n'aurait pas été possible sans leur soutien.

En 2019/2020, le Groupe Elior a généré près de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires grâce à la mobilisation exemplaire de ses 105 000 collaborateurs. Chaque jour, le Groupe a servi plus de 4 millions de convives dans ses six principaux pays et à travers son réseau de 22 700 restaurants. Le directeur général souligne également les 2 300 sites gérés par Elior Services en France.

La France reste le premier pays où opère le Groupe. En 2019/2020, son leadership a une nouvelle fois été confirmé tant en restauration que dans ses activités de services dans le secteur de la santé. Elior reste également leader en Espagne et en Italie et a développé, depuis 2013, une présence croissante aux États-Unis, qui est aujourd'hui son deuxième pays d'implantation.

Accélération du plan stratégique New Elior

Le plan New Elior qui a été présenté l'année dernière reste plus pertinent que jamais pour permettre au Groupe de pleinement bénéficier de la sortie de crise attendue. Le contexte exceptionnel actuel est un catalyseur qui pousse Elior à accélérer une transformation déjà bien engagée.

Sans détailler à nouveau l'ensemble des leviers de création de valeur, M. Guillemot se concentre sur la formidable dynamique d'innovation qui anime les équipes : le Nutri-Score en

Enseignement, les innovations dédiées au marché de la Santé qui répondent aux besoins croissants d'hyper personnalisation nutritionnelle et les démarches de certification AFNOR qui viennent encore renforcer l'expertise des équipes Services en matière d'hygiène et de sécurité.

Le directeur général précise que le marché de l'Entreprise connaît aujourd'hui les mutations les plus importantes. Pour faire la différence sur le marché de la restauration d'entreprise, Elior est attaché à relever trois défis : être plus flexible dans le temps, être plus flexible dans l'espace mais rester inflexible sur la qualité. Le Groupe a développé une offre complète et diversifiée pour répondre à la fois aux attentes des clients historiques (sièges sociaux et sites de grandes tailles), des plus petites entités (PME, petits sites) ainsi qu'aux besoins grandissants des salariés en télétravail.

Elior a ainsi déployé des offres de *click and collect* pour permettre aux convives de commander à l'avance leur repas pour les consommer partout où ils le souhaitent : en France avec Chef & Go ou Petite Brigade, en Espagne avec Bites to Go, en Italie avec IColti ou encore aux États-Unis avec Prepped. Il est désormais possible de préparer des repas dans des cuisines dédiées, pour une consommation sur place ou dans des sites satellites à proximité. C'est le cas en France avec la nouvelle offre « Chaud Bouillant ». Le Groupe produit aussi de nouvelles solutions de restauration sous atmosphère modifiée pour allonger les durées de vie des repas et répondre aux demandes croissantes d'offres de restauration à emporter. C'est le cas en Italie avec Urban 360.

Le savoir-faire digital d'Elior lui permet également de diversifier ses modes de distribution. Sa capacité à faire évoluer en continue ses applications permettent de développer à moindre coût des outils indispensables à la réinvention de ses métiers. Le Groupe est engagé dans cette dynamique depuis plusieurs années, ce qui lui permet aujourd'hui d'avoir des applications mobiles parmi les mieux notées sur le marché. Ainsi, Elior peut innover avec des systèmes de distribution comme ses frigos connectés en France, ses points de collectes intelligents au Royaume-Uni via l'application Breaz app ou encore ses corners COLMADO en Espagne.

II. RESULTATS FINANCIERS DU GROUPE POUR L'EXERCICE 2019/2020

Mme Gaide passe maintenant en revue les résultats financiers du Groupe pour l'exercice 2019/2020. Le chiffre d'affaires du Groupe a reculé de 19,4 % en un an, à 3,9 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires du segment France totalise 1,8 milliard d'euros, soit une baisse de 20 % en un an. Le chiffre d'affaires du segment International atteint quant à lui 2,2 milliards. Cela représente 55 % du chiffre d'affaires total d'Elior Group, un pourcentage stable par rapport à l'exercice 2018/2019. Le chiffre d'affaires organique recule de 19,7 %. En neutralisant l'impact négatif de la crise Covid-19 ainsi que, marginalement, l'interruption volontaire de contrats en Italie et la réduction du périmètre du contrat Tesco au Royaume-Uni, la croissance organique aurait été de +1,7%. Les effets de change et de périmètre sont mineurs sur l'année.

Globalement, l'Ebita ajusté est une perte de 69 millions d'euros, contre un bénéfice de 176 millions d'euros en 2018/2019, du fait d'une crise sanitaire sans précédent impactant tous les pays dans lesquels le Groupe opère. Le segment France réalise une perte de 13 millions d'euros en 2019/2020, contre un Ebita ajusté de 109 millions d'euros en 2018/2019. Pour le segment International, la perte est de 30 millions d'euros sur l'exercice 2019/2020, contre un gain de 90 millions d'euros en 2018/2019. La marge d'EBITA ressort à -1,7%, comparée à +3,6% l'année précédente.

La crise sanitaire a fortement impacté le chiffre d'affaires et l'EBITA du Groupe. L'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions atteint 20 millions d'euros, stable par rapport à l'exercice 2018/2019.

Par ailleurs, le Groupe a enregistré une dépréciation d'écarts d'acquisitions de 123 millions d'euros et une charge non courante de 117 millions d'euros liée principalement aux provisions pour restructuration destinées à préserver ses marges et à le rendre plus agile au moment de la reprise économique. La perte nette des activités poursuivies atteint -450 millions d'euros, contre un bénéfice de 68 millions d'euros il y a un an. Le résultat net d'Elior Group s'établit à - 483 millions d'euros, contre un bénéfice net de 271 millions d'euros en 2018/2019, compte tenu de la plus-value de 208 millions d'euros liée à la cession d'Areas.

La cession d'Areas en juillet 2019 a permis de réduire l'endettement d'Elior Group ainsi que son coût moyen. Ceci se traduit au compte de résultat par une forte baisse des frais financiers. La charge financière nette de 38 millions d'euros a ainsi été quasiment réduite de moitié.

En partant de l'Ebita ajusté, Elior montre (i) une bonne maîtrise des dépenses d'investissement à 2,2 % du chiffre d'affaires, contre 2,3 % l'année dernière malgré une baisse du chiffre d'affaires d'1 milliard d'euros et (ii) une variation du besoin en fonds de roulement positive de 35 millions d'euros. Conformément à un accord passé en 2018, le Groupe a payé le rachat d'actionnaires minoritaires américains.

L'endettement a augmenté de 228 millions d'euros, du fait notamment de la baisse du free cash-flow pour 73 millions d'euros, des rachats d'actions pour 21 millions d'euros, du versement de dividendes pour 50 millions d'euros et de la finalisation de la cession d'Areas. Compte tenu de l'application de la norme IFRS 16, la dette nette atteint 995 millions d'euros, contre 782 millions d'euros sur l'exercice 2018/2019.

À fin septembre, la liquidité disponible d'Elior Group s'élève à 630 millions d'euros, dont des lignes de crédit disponibles restantes à hauteur de 592 millions d'euros. Le prochain test sur le ratio de dette interviendra fin 2022 sur la base des résultats à fin septembre 2022.

Philippe Guillemot reprend la parole pour les perspectives 2021. Il rappelle que le rebond épidémique mondial a pris de l'ampleur ces derniers mois et que les mesures sanitaires visant à le contenir se durcissent graduellement. Ceci représente une source persistante d'incertitudes pour les prochains mois alors que les campagnes de vaccination commencent seulement à être déployées.

Le Groupe continuera de faire face à une base de comparaison annuelle défavorable jusqu'à mi-mars 2021, date anniversaire des toutes premières mesures de confinement en Europe et aux Etats-Unis. Au second semestre de l'exercice, qui débutera en avril, le niveau d'activité dépendra de la durée et de l'intensité des contraintes sanitaires nécessaires pour endiguer l'épidémie, qui elles même dépendront de la rapidité et de l'efficacité des campagnes de vaccination dans les différents pays où le Groupe opère. Ainsi, aujourd'hui, rien ne permet d'envisager, avec certitude, une situation sanitaire maîtrisée à court terme et normalisée d'ici à la fin de l'exercice 2020/2021.

Sur la base de tous les éléments connus à l'heure actuelle, les hypothèses concernant l'exercice en cours sur lesquelles le Groupe se fonde pour planifier et prendre ses décisions sont les suivantes :

- en Entreprises : les mesures sanitaires qui prévaudront au cours des prochains mois continueront de dicter l'ampleur du recours au télétravail. Le Groupe va continuer à déployer ses nouvelles solutions de restauration ;
- en Enseignement : le durcissement des mesures sanitaires commence à se répercuter au sein des écoles. Au Royaume-Uni, celles-ci n'ont pas été réouvertes par les autorités après les vacances de fin d'année et un re confinement national est en vigueur depuis le 4 janvier 2021. Selon les toutes dernières annonces gouvernementales, celui-ci pourrait être bientôt levé progressivement, en commençant par la réouverture des écoles le 8 mars. Aux Etats-Unis, environ la moitié des établissements primaires et secondaires (« K-12 ») du pays fournissent aujourd'hui un enseignement intégralement à distance et près de 20 % suivent un modèle hybride. En France, les cantines restent ouvertes avec des mesures sanitaires renforcées ;
- en Santé et social : les tendances devraient rester globalement stables d'un trimestre à l'autre et à des niveaux proches de ceux observés jusqu'à présent. L'activité Services devrait rester bien orientée, notamment grâce à des solutions adaptées aux contraintes sanitaires, certifiées par l'AFNOR.

M. Guillemot conclut en insistant sur quatre messages. En s'appuyant sur l'agilité et la flexibilité de son organisation, mais aussi sur sa gestion disciplinée des coûts, le Groupe est parvenu depuis mars à préserver un haut niveau de liquidité. La mobilisation sans faille des équipes sur le terrain, mais aussi le suivi étroit et la renégociation de ses contrats, ont permis à Elios de renforcer encore plus les liens avec ses clients. Le portefeuille d'activités du Groupe est aujourd'hui progressivement moins exposé aux conséquences de la crise et aux mesures instaurées pour surmonter les nouvelles vagues épidémiques. Enfin et surtout, Elios est désormais plus flexible et plus agile. Le Groupe renforce ses marqueurs de différenciation sur l'ensemble de ses marchés, accélère sa transformation et le déploiement de ses innovations pour sortir plus compétitif de cette crise et réaffirmer son leadership.

III. GOUVERNANCE

M. Auffret rappelle que le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise a été établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce et porte notamment sur la composition du Conseil d'Administration, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités, les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général et les rémunérations des mandataires sociaux. Ce rapport figure en pages 100 et suivantes du document d'enregistrement universel 2019/2020.

Le 20 mars 2020, SOFIBIM a remplacé BIM au sein du Conseil d'Administration. Les mandats d'Anne Busquet, de SERVINVEST et d'EMESA, en qualité d'administrateurs du Conseil, ont été renouvelés. Le 28 avril 2020, CDPQ a démissionné de ses fonctions d'administrateur. Enfin, le 24 novembre 2020, Madame Rosa Maria Alves et Monsieur Luc Lebaupin ont été nommés administrateurs représentant les salariés. A ce jour, le Conseil d'Administration est donc composé de onze administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés, cinq membres indépendants et cinq femmes.

Concernant les travaux du Conseil, l'exercice 2019/2020 a été marqué, comme l'année passée, par une activité soutenue. Le Conseil s'est réuni 17 fois au cours de l'exercice avec un taux moyen d'assiduité de 99 %. Les quatre comités du Conseil ont quant à eux tenu 19 réunions avec un taux d'assiduité moyen de 99 %.

Les principaux sujets que le Conseil a eu à traiter au cours de l'exercice sont les suivants :

- la crise Covid-19 et la mise en œuvre des mesures prises pour protéger les collaborateurs et pour gérer son impact sur l'activité et la rentabilité ;
- la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique New Elior ;
- la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- ou encore l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe.

Comme chaque année, un point a également été consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil, qualifié de globalement très positif par l'ensemble de ses membres. Ces travaux ont été l'occasion de reconfirmer la dissociation des fonctions de président du Conseil et de directeur général, et de déterminer les quelques axes de développement à mettre en œuvre.

L'équilibre entre les administrateurs indépendants et non indépendants, la taille ramassée du Conseil qui favorise l'efficacité, la qualité des débats et la performance des présidents de comités ont également été soulignés. Il est ressorti un grand niveau d'implication des membres du Conseil et l'administrateur référent a joué pleinement son rôle de coordinateur entre la direction générale, la présidence et les administrateurs indépendants.

Le Conseil a également discuté des principaux points d'amélioration concernant la dynamique interne du Conseil. Il a notamment décidé de poursuivre :

- les travaux entrepris en termes de plans de successions du directeur général et des équipes dirigeantes du Groupe ;
- les réflexions engagées sur l'évolution de la composition du Conseil et de ses comités ;
- les efforts consacrés à l'optimisation des réunions ;
- la périodicité des rencontres avec les équipes dirigeantes opérationnelles ;
- et la fréquence des réunions consacrées à la revue de la performance opérationnelle, l'environnement de contrôle et de gestion des risques et l'évolution du modèle d'activité.

IV. REMUNERATION

M. Gault revient maintenant sur la synthèse des rémunérations de chacun des mandataires sociaux de la Société. Ces éléments sont détaillés avec plus de précision dans le document d'enregistrement universel 2019/2020 et ont été soumis au vote de l'Assemblée dans le cadre du *say on pay ex ante* et *ex post*.

Concernant la rémunération de M. Cojan, président du Conseil d'Administration : ce dernier a perçu au cours de l'exercice 2019/2020 une rémunération annuelle totale de 353 500 €, dont :

- 287 500 € pour son fixe au titre de l'exercice 2019/2020, cette rémunération ayant été réduite au plus fort de la crise dans une démarche de solidarité liée à la crise Covid-19 ;
- 66 000 € pour son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2018/2019.

Il convient de préciser que la somme de 45 400 € qui lui est due au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice 2019/2020 lui sera versée au cours de l'exercice 2020/2021.

M. Cojan ne bénéficie d'aucune autre rémunération, n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction, et n'est bénéficiaire d'aucune indemnité de départ ou de non-concurrence.

Concernant la politique de rémunération de M. Cojan à compter du 1^{er} octobre 2020 : ce dernier bénéficie d'une rémunération fixe que le Conseil d'Administration a décidé de maintenir à la somme de 300 000 € bruts annuels pour l'exercice 2020/2021, sans changement avec l'exercice précédent. La rémunération attribuée au titre de son mandat d'administrateur lui sera allouée selon la politique de répartition applicable à l'ensemble des administrateurs.

S'agissant maintenant de M. Guillemot, directeur général de la Société : M. Gault rappelle les principes et objectifs qui ont guidé le comité des rémunérations et le Conseil d'Administration dans la définition de la politique de rémunération de M. Guillemot et d'une façon plus générale des équipes de direction du Groupe.

Il a tout d'abord été décidé de ne modifier en aucune façon les plans de rémunération variables passés (court et long terme) et ce malgré l'impact significatif de la crise. Par ailleurs, deux objectifs sont apparus essentiels : accompagner l'amélioration des performances économiques pour retrouver et dépasser les résultats d'avant crise et soutenir l'engagement et la rétention des équipes.

Au titre de l'exercice 2019/2020, M. Guillemot s'est vu attribuer une rémunération annuelle de 939 961 €, dont :

- 900 000 € au titre de sa rémunération fixe ;
- 37 400 € au titre de sa rémunération à raison du mandat d'administrateur. Ce montant lui sera versé au cours de l'exercice 2020/2021 ;
- sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019/2020 est quant à elle nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19 sur les critères de performance de ce bonus.

Concernant sa rémunération variable long terme, M. Guillemot s'est vu attribuer 182 239 unités de performances au titre de l'exercice 2019/2020. La valorisation comptable de ce LTI au 30 septembre 2020 est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19.

Au cours de l'exercice 2019/2020, la rémunération annuelle versée à M. Guillemot au titre de 2019/2020 pour sa rémunération fixe et de 2018/2019 pour sa rémunération variable annuelle et la rémunération de son mandat d'administrateur a été de 2 948 936,6 €, dont :

- 862 500 € pour son fixe au titre de l'exercice 2019/2020, cette rémunération ayant été réduite au plus fort de la crise dans une démarche de solidarité liée à la crise Covid-19 ;
- 1 132 875 € pour sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018/2019 ; et
- 51 000 € pour son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2018/2019.

Concernant la politique de rémunération de M. Guillemot à compter du 1er octobre 2020 : il bénéficie d'une rémunération fixe que le Conseil d'Administration a décidé de maintenir à 900 000 € bruts annuels pour l'exercice 2020/2021, sans changement avec l'exercice précédent.

Il bénéficie d'une rémunération variable annuelle dont la valeur cible représente 100 % de sa rémunération annuelle fixe, soit 900 000 €. Elle peut atteindre 150 % en cas de surperformance. Ces montants sont sans changement avec l'exercice précédent. Son montant dépendra de l'atteinte d'objectifs quantifiables et qualitatifs qui lui ont été assignés par le Conseil d'Administration.

Pour 2020/2021, ses objectifs quantifiables sont conditionnés :

- pour 60 % : au cash-flow opérationnel simplifié ; et
- pour 15 % : au délai moyen de paiement des clients.

Ces objectifs sont alignés avec ceux de l'ensemble des équipes de direction du Groupe et sont fixés sur une base trimestrielle.

Les objectifs qualitatifs, fixés sur une base annuelle, seront quant à eux fonction :

- pour 10 % : de l'amélioration de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » ; et
- pour 15 % : de la formalisation, la validation et du lancement du nouveau plan stratégique sur l'horizon de temps 2021/2026.

La rémunération variable long terme de M. Guillemot au titre de l'exercice 2020/2021 est constituée de trois composantes :

La première de ces composantes consiste en l'attribution, au titre de l'exercice 2020/2021, de 523 834 unités de performance représentant une valeur faciale maximum égale à 2,8 millions d'euros. Le nombre d'unités de performance 2021 a été déterminé sur la base d'un cours de bourse de 5,35 € correspondant à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant la publication des résultats annuels 2019/2020.

L'acquisition et le quantum de ces unités dépendront, à l'issue d'une période de trois ans :

- de la présence de M. Guillemot au sein du Groupe et en qualité de directeur général ;
- pour 50 % : de la croissance du bénéfice net par action ajusté ;
- pour 20 % : de la performance boursière d'Elior Group, performance mesurée via le *total shareholder return* par rapport à celle de ses principaux concurrents et par rapport à celle de l'indice Next 20 ;
- pour 30 % : de l'amélioration de trois critères RSE qui sont :
 - le taux de fréquence des accidents ;
 - le pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee ; et
 - le bilan carbone.

La deuxième composante est une rémunération cash pluriannuelle qui sera acquise à l'issue d'une période de trois ans sous réserve que M. Guillemot soit toujours en fonction à cette date. Son montant sera égal à la moyenne de ses rémunérations variables annuelles des trois derniers exercices.

La troisième composante de la rémunération variable long terme de M. Guillemot au titre de l'exercice 2020/2021 est une rémunération dont l'objectif est d'accélérer la croissance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de trois et quatre ans. Cet élément de rémunération est structuré sous la forme d'une attribution d'options de performance.

Le nombre d'options sera déterminé sur la base de la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant la présente assemblée générale ainsi que sur la base des paramètres suivants :

- un montant de rémunération cible potentiel de 4 millions d'euros pour les options à horizon 3 ans et de 2,7 millions d'euros les options à horizon 4 ans ; et
- un cours cible de l'action Elior Group de 12 euros à la fin des périodes de 3 et 4 ans.

L'acquisition des options de performance sera soumise à la condition que :

- M. Guillemot soit toujours directeur général d'Elior Group à l'issue de la période de 3 ou 4 ans concernée ;
- la performance du cours de bourse (i) sur la période de 3 ans représente une augmentation d'au moins 25 % et (ii) sur la période de 4 ans représente une augmentation d'au moins 50 %.
- les cours de bourse de référence pour mesurer la performance du cours de bourse seront :
 - la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant la présente Assemblée Générale,
 - la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant la publication des résultats de l'exercice clos (i) le 30 septembre 2023 pour les options à 3 ans et (ii) le 30 septembre 2024 pour les options à 4 ans.

Le directeur général ne bénéficie d'aucune autre forme de rémunération à l'exception des indemnités qui pourraient lui être dues en contrepartie d'une clause de non-concurrence et/ou en cas de cessation de ses fonctions.

Les conditions d'attribution d'une éventuelle indemnité de départ ont fait l'objet d'une modification afin que l'exercice 2019/2020 ne soit pas pris en compte dans le calcul de la condition de performance en raison de l'impact de la crise Covid-19.

Concernant les membres du Conseil d'Administration : leur rémunération annuelle au titre de leur activité sur l'exercice 2020/2021 sera constituée des éléments suivants :

- concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants : une rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne pourra pas dépasser 15 % du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat ;
- concernant les administrateurs indépendants et non indépendants : une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés.

Le montant total de la rémunération à répartir entre les administrateurs à raison de leur mandat au titre de l'exercice 2020/2021 a été fixé à la somme de 600 000 €, sans changement par rapport à 2019/2020.

V. SYNTHÈSE DES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Monsieur Moussy, au nom du collège des commissaires aux comptes, présente un résumé des différents rapports des commissaires aux comptes qui sont émis sur les comptes sociaux et consolidés, les conventions réglementées et les délégations et autorisations en matière d'émission de valeurs mobilières.

VI. SEANCE DE QUESTIONS-REPONSE

M. Auffret précise qu'aucune question écrite n'a été reçue. Une question écrite a été posée en direct : « *Dans le contexte actuel, comment expliquez-vous le montant potentiellement élevé de la rémunération variable à long terme du directeur général du Groupe ?* »

Bernard Gault répond en précisant tout d'abord que le terme « *potentiellement* » est employé à juste titre car une grande partie des rémunérations affectées sont conditionnelles et supposent l'atteinte de critères de performance exigeants. Pour re contextualiser, il convient de rappeler que les critères appliqués au directeur général pour la détermination de son bonus de l'exercice 2019/2020 se sont traduits par un résultat nul. La Société aurait pu reconsidérer sa politique de rémunération pour prendre en compte le caractère exceptionnel de l'exercice 2019/2020, ce qu'elle n'a pas fait. Une politique de rémunération a cependant aussi pour objet de contribuer à la motivation.

C'est pourquoi le Conseil d'Administration a jugé utile de mettre en place un système d'incitation qui repose sur deux piliers : le premier sous la forme d'un mécanisme d'unités de performance et le second structuré sous la forme d'options de performance. Il est important de souligner que le directeur général n'en est pas le seul bénéficiaire puisque le *Leaders Committee* en bénéficie également. Bernard Gault constate que les montants sont potentiellement élevés mais supposent une progression du cours de bourse de 25 % et de 50 %.

VII. RESULTAT DU VOTE DES RESOLUTIONS

M. Thonnier présente le résultat du vote des actionnaires sur les résolutions inscrites à l'ordre du jour. Toutes les résolutions sont adoptées à l'exclusion de la 17^{ème} résolution, portant sur la délégation d'émission au profit des adhérents d'un plan d'épargne entreprise, qui n'a pas été approuvée.

L'intégralité de la présentation du Groupe à l'Assemblée, les résultats des votes, les réponses aux questions posées ainsi que la retransmission de l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site internet d'Elior Group.²

La prochaine assemblée générale d'Elior Group se tiendra en février 2022.

² www.eliorgroup.com (Rubrique dédiée à l'Assemblée Générale : Finance / Actionnaires / Assemblée générale des actionnaires 2021)