

Gouvernance
Politique de rémunération
Assemblée générale mixte d'Elior Group du 23 février 2023

L'Assemblée Générale Mixte (ordinaire et extraordinaire) d'Elior Group (ci-après l'« Assemblée Générale ») qui s'est réunie, **le jeudi 23 février 2023 à 9h00, au centre de conférence Verso, 52 rue de la Victoire, 75009 Paris**, a adopté les résolutions numéros 9 et 10 relatives à la politique de rémunération des mandataires sociaux d'Elior Group.

Plus précisément, les résultats du vote de ces résolutions ont été les suivants :

Résolution n°9	Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur général et/ou de tout autre dirigeant mandataire social à compter du 1 ^{er} octobre 2022*	Adoptée à 99,64% des voix valablement exprimées
Résolution n°10	Approbation de la politique de rémunération des administrateurs à compter du 1 ^{er} octobre 2022	Adoptée à 99,87% des voix valablement exprimées

La politique de rémunération, qui figure en pages 170 à 182 du document d'enregistrement universel 2021/2022 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 décembre 2022, est reproduite ci-après.

Le document d'enregistrement universel 2021/2022 est tenu à la disposition du public dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur et peut être consulté sur le site internet d'Elior Group (www.eliorgroup.com > Investisseurs > Information réglementée > Document d'enregistrement universel) ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org).

*Il est rappelé que Bernard Gault, président-directeur général, perdrait son droit à la rémunération variable de long terme attribuée au titre de l'exercice 2022-2023 ainsi qu'à l'indemnité de départ prévues respectivement aux sections 3.1.6.2.2 3. et 3.1.6.2.2 4. du document d'enregistrement universel 2021-2022 dans le cas où il quitterait ses fonctions de président-directeur général suite à l'apport par Derichebourg SA de ses activités multi-services à la Société, annoncé le 20 décembre 2022, et la nomination consécutive de Daniel Derichebourg en qualité de nouveau président-directeur général de la Société.

À propos d'Elior Group

Créé en 1991, Elior Group est un des leaders mondiaux de la restauration collective et des services, et une référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement, de la santé, du social et des loisirs. En s'appuyant sur des positions solides dans 5 pays, le Groupe a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 4,45 milliards d'euros. Ses 97 000 collaborateurs et collaboratrices nourrissent chaque jour 3 millions de personnes dans 20 250 restaurants sur trois continents, et assurent des prestations de services dans 2 400 sites en France. Le Groupe s'appuie sur un modèle économique construit autour de l'innovation et la responsabilité sociétale. Depuis 2004, Elior Group est adhérent au Global Compact des Nations unies, dont il a atteint le niveau advanced en 2015.

Pour plus de renseignements : www.eliorgroup.com / Elior Group sur Twitter : @Elior_Group

3 Gouvernement d'entreprise - RFA Organes d'administration et de direction

3.1.6 POLITIQUE DE REMUNERATION

3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ebita ajusté : résultat opérationnel courant IFRS incluant la quote-part de résultat des entreprises associées retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

Cet indicateur reflète le mieux selon le Groupe la performance opérationnelle des activités puisqu'il inclut les amortissements induits par les dépenses d'investissement inhérentes au business model du Groupe. Indicateur le plus usité dans l'industrie, il permet une comparaison du Groupe avec ses pairs plus aisée.

Taux de marge d'Ebita ajusté : rapport de l'Ebita ajusté sur le chiffre d'affaires consolidé.

Ebitda ajusté : excédent brut d'exploitation (Ebitda) retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe.

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au section 4.2 du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables et (iii) des variations de périmètre.

Développement net des activités : la différence entre (i) la somme des chiffres d'affaires annuels estimés des contrats clients d'une durée supérieure à 12 mois gagnés au cours de l'exercice et (ii) la somme des chiffres d'affaires générés sur une base de 12 mois par les contrats clients perdus au cours du même exercice.

Free cash-flow opérationnel : somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ;
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ;
- autres produits et charges opérationnels non courants ayant un impact sur la trésorerie ; et
- autres flux sans impact sur la trésorerie.

Cet indicateur reflète la trésorerie générée par les opérations. Il s'agit par ailleurs de l'indicateur retenu en interne pour évaluer la performance annuelle des managers du Groupe.

Cash-flow opérationnel simplifié : somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ; et
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

DSO : acronyme de l'expression anglaise Days Sales Outstanding correspondant au nombre moyen de jours de crédit clients (NJC) ou délai moyen de paiement (DMP), calculé chez Elior selon la méthode par épuisement du chiffre d'affaires.

Résultat net par action ajusté (ou BNPA) : résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité : (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participations non consolidés et les prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant nets d'impôts.

TSR ou Total Shareholder Return : rentabilité totale de l'action Elior Group pour un investisseur, sur une période donnée, égale aux plus-values qui seraient réalisées sur la cession de l'action et aux dividendes réalisés.

Valeur ENA (ou « Elior North America ») : valeur à une date de clôture donnée d'un exercice social de douze (12) mois, calculée comme suit (i) 8,5 fois l'EBITDA de l'exercice social, diminué de (ii) sa dette financière nette propre à cette date donnée. Pour les besoins des présentes, « Valeur ENA 2019 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2019 et « Valeur ENA 2022 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2022.

CAGR (ou « compounded annual growth rate ») : taux de croissance annuel composé de la valeur ENA, telle que définie ci-dessus, calculée entre le 1^{er} octobre 2019 et le 1^{er} octobre 2022, en utilisant la formule suivante : $(\text{Valeur ENA 2022} / \text{Valeur ENA 2019})^{1/3} - 1$

Gouvernement d'entreprise - RFA 3 Organes d'administration et de direction

3.1.6.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 février 2023 – say on pay ex ante

A titre liminaire, il est rappelé que la durée du mandat des mandataires sociaux est précisée en section 3.1.3 du Document d'Enregistrement Universel.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, en raison de leur mandat, est réalisée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Il est précisé que le président-directeur général de la Société ne participe pas aux délibérations et au vote du conseil sur les questions de rémunération le concernant. La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme à l'intérêt social de la Société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale telle que décrite aux sections 1.1, 1.2 et 1.6.2 du Document d'Enregistrement Universel.

Les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société ont également été prises en compte par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration de la Société (notamment dans le cadre de l'examen des ratios d'équité présentés en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce).

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société du 23 février 2023, dans le cadre d'une résolution spécifique pour le président, le président-directeur général et les administrateurs.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne pourra être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existantes au sein de la Société.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération sera appliquée aux mandataires sociaux de la Société issus de cette nouvelle gouvernance, avec les adaptations nécessaires. En cas de séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration, la politique de rémunération du président-directeur général sera applicable au directeur général et la politique de rémunération du président dissocié sera celle applicable au précédent président dissocié (et décrite en section 3.1.6.2.1 de l'URD 2020/2021). En cas de nomination d'un directeur général délégué, la politique de rémunération du président-

directeur général lui sera applicable, étant précisé qu'il pourra le cas échéant bénéficier d'un contrat de travail.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et permettre de promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants est définie en se référant au Code Afep-Medef, qui recommande le respect de principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles et de mesure.

Exhaustivité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux est analysé de manière exhaustive, en cohérence avec la stratégie de la Société.

Alignement des intérêts et transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément aux pratiques de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

3.1.6.2.1 Politique de rémunération des membres du conseil d'administration soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 février 2023 – say on pay ex ante

Le conseil d'administration du 22 novembre 2022 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de ne pas proposer à l'assemblée générale de modification de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs, et ainsi de maintenir le montant annuel maximum de la somme à répartir entre les membres du conseil d'administration, au titre de leur activité, à la somme de 600 000 euros. La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une

3 Gouvernement d'entreprise - RFA Organes d'administration et de direction

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 (incluant la part variable et la part fixe).

- une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés perçoivent une rémunération en qualité d'administrateur déterminée selon les mêmes conditions que les autres administrateurs. Ils disposent par ailleurs d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe avec des conditions de préavis et de résiliation conformes à la réglementation et perçoivent une rémunération à ce titre.

3.1.6.2.2 Politique de rémunération du président-directeur général soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 février 2023 - say on pay ex ante

La rémunération totale attribuable au président-directeur général de la Société, en raison de son mandat de président-directeur général, définie de manière équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société, est constituée de trois composantes principales :

1. la rémunération fixe annuelle ;
2. la rémunération variable de court terme, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ; et
3. la rémunération variable de long terme, liée à la performance financière interne, externe et extra-financière de la Société sur une base pluriannuelle¹

¹ Le président-directeur général s'est engagé à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des unités de

performance qui lui seraient attribuées au titre de sa rémunération variable de long terme.

Gouvernement d'entreprise - RFA 3

Organes d'administration et de direction

Composantes de la rémunération du président-directeur général	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement (Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance)	Fondation en % de la rémunération brute annuelle fixe	Montant
1. FIXE	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	N/A	900 000 €
2. VARIABLE DE COURT TERME (ANNUELLE)	Inclure la réalisation des performances financières et extra-financières (dont RSE) annuelles de la Société	Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice. Critères quantifiables (prépondérants) : structurés pour assurer, dans un contexte de forte inflation impactant les marges d'Elior, la restauration des niveaux de marge et la pérennité des liquidités mais aussi le développement net des activités et le retour à une croissance rentable Critères qualitatifs dont RSE : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance rentable et durable.	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 100 % • Valeur max : 150 % <ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 75 % • Valeur max : 112,5 % <ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 25 % • Valeur max : 37,5 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 900 000 € • Valeur max : 1 350 000 € <ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 675 000 € • Valeur max : 1 012 500 € <ul style="list-style-type: none"> • Valeur cible : 225 000 € • Valeur max : 337 500 €
3. VARIABLE DE LONG TERME (PLURIANNUELLE)	Favoriser la performance financière interne, externe et extra-financière (dont RSE) sur le long terme et récompenser la surperformance	<p>Attribution annuelle d'unités de performance</p> <p>Deux composantes :</p> <p>1. Des unités de performance dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et des conditions de performance basées sur des critères de performances écologiques et adaptés permettant de mesurer sur trois exercices la performance financière interne et extra-financière (RSE) de la Société par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au Bénéfice Net Par Action Ajusté (BNPAA) ; • à l'amélioration de critères RSE tels que le taux de fréquence des accidents, la diversité et le bilan carbone. <p>2. Des unités de performances dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance basées sur le Total Shareholder Return (TSR) permettant de mesurer sur trois ans la performance de la Société par rapport à celle d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité que la Société ainsi que par rapport à l'indice Next 20.</p>	<p>1. Valeur faciale cible : 142 % Valeur faciale max : 185 %</p> <p>Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future.</p> <p>2. Valeur faciale cible : 36 % Valeur faciale max : 46 %</p> <p>Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future.</p>	<p>1. Valeur faciale cible : 1 280 000 € Valeur faciale max : 1 664 000 €</p> <p>2. Valeur faciale cible : 320 000 € Valeur faciale max : 416 000 €</p>

Les éléments de rémunération du président-directeur général ont été instruits, examinés, débattus et décidés par le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration lors de ses réunions de novembre 2022 (21 et 22 novembre) dans le cadre de la politique de rémunération fixée par le conseil d'administration et qui sera soumise au vote des actionnaires en février 2023. Ces éléments de rémunération tiennent notamment compte :

1. du niveau de responsabilité du président-directeur général ;
2. des pratiques de marché ; et
3. du contexte économique général, des ambitions du Groupe et de la situation et des enjeux du Groupe dans un contexte de crise économique fortement

inflationniste impactant les niveaux de marge du Groupe.

Le conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du président-directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société et de ses actionnaires, des pratiques de marché et du niveau de performances attendu.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, des évolutions stratégiques, des ambitions du Groupe à court et moyen terme et de son environnement économique et concurrentiel, par

3 Gouvernement d'entreprise - RFA Organes d'administration et de direction

référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil s'est également attaché à ce que les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe.

En 2021, dans un contexte marqué par l'impact de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, le conseil d'administration a jugé nécessaire de conserver une certaine latitude dans l'application de la politique de rémunération variable directeur général, dans la mesure où cette latitude était encadrée et utilisée de manière raisonnable. Dans un contexte sanitaire toujours incertain et avec des activités du Groupe pouvant être sévèrement impactées par de nouvelles décisions des pouvoirs publics et des entreprises (recours au télétravail massif, fermeture des établissements scolaires ou similaires...), le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration ont jugé nécessaire de conserver pour 2022/2023 cette même latitude dans l'application de la politique de rémunération variable du président-directeur général. Pour ces raisons, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le pouvoir discrétionnaire dont il dispose au titre de l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable.

Pour rappel, le pouvoir discrétionnaire du conseil, qui correspond à une clause d'ajustement ad hoc, est encadré de la manière suivante :

Le conseil d'administration bénéficie, dans les conditions fixées ci-après, d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable du président-directeur général afin d'assurer que cette dernière reflète correctement la performance du Groupe. Ainsi, en cas de survenance d'événements ou circonstances exceptionnels (tels que la résurgence de la crise sanitaire Covid-19) qui viendraient impacter significativement le niveau de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable, le conseil d'administration pourrait décider, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire à condition de continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et de fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire porterait sur les éléments de rémunération variable annuelle et/ou long terme et pourrait intervenir pour corriger les conséquences d'événements ou circonstances exceptionnels, les modifications pouvant consister à corriger, retraiter ou remplacer (à l'exclusion de toute suppression sans remplacement) les critères ou objectifs

quantifiables de performance. Ces modifications devront avoir été décidées par le conseil d'administration avant l'expiration de la période de mesure des résultats des éléments de rémunération concernés et ne pas avoir pour objectif ou effet d'augmenter les montants maximum des dits éléments de rémunération. Dans le cas où ce pouvoir discrétionnaire conduirait à l'attribution d'un montant de rémunération variable supérieur au calcul initial, ce montant ne pourra être supérieur à 50 % du montant de la rémunération variable cible concernée.

A date, le conseil d'administration n'a pas fait usage de ce pouvoir discrétionnaire.

1. Une rémunération fixe annuelle

A titre d'information, le conseil d'administration dans sa réunion du 22 novembre 2022 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au président-directeur général à 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2022/2023, sans évolution depuis sept exercices.

2. Une rémunération variable court terme (annuelle)

Le conseil d'administration a décidé de fixer la valeur cible de la rémunération variable court terme à 100 % de la rémunération fixe (80 % de critères quantifiables et 20 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs.

Le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration ont décidé de revenir à une structure de rémunération variable court terme entièrement basée sur des objectifs de performance mesurée sur une périodicité annuelle.

Par ailleurs, compte tenu des enjeux et priorité du Groupe centrés sur le redressement des niveaux de marge, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'introduire un critère de performance directement lié au niveau de marge d'EBITA ajusté. Il a maintenu les critères de développement net et DSO, particulièrement pertinents pour favoriser la croissance organique rentable et la performance en termes de cash-flow.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2022/2023 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous (pour des raisons de confidentialité, les seuils de déclenchement des critères de performance de la rémunération variable court terme ne sont pas communiqués) :

Gouvernement d'entreprise - RFA 3

Organes d'administration et de direction

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs^a

Nature du critère	Critères de performance	Motivations liées au choix du critère
Quantifiable	Marge d'EBITA ajusté évaluée sur une base annuelle Days Sales Outstanding (« DSO »), évalué sur une base annuelle Développement net des activités, évaluée sur une base annuelle	Dans le cadre du processus d'élaboration de la rémunération variable et compte tenu d'un contexte économique fortement inflationniste impactant les niveaux de marge du Groupe, le comité des nominations et des rémunérations a estimé en particulier que pour 2022/2023 la marge d'EBITA ajusté et le DSO restaient des critères importants et particulièrement pertinents pour assurer l'amélioration de la rentabilité des opérations, la pérennité des liquidités du Groupe et son désendettement.
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2022/2023 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport RSE	Le comité des nominations et des rémunérations a estimé que dans une activité reposant principalement sur son capital humain (le Groupe compte près de 97 000 collaborateurs), la lutte contre les accidents du travail était une priorité et un axe clé dans la création de valeur.
	Amélioration sur l'exercice social 2022/2023 du % de femmes dans la population Leaders Committee	Le comité des nominations et des rémunérations a estimé que le développement de la diversité et en particulier de la diversité des genres est un axe de travail indispensable pour continuer à développer l'attractivité et la rétention des collaborateurs, clients, investisseurs et partenaires ainsi que, plus généralement, la performance du groupe.
	Evaluation attribuée sur la base du "Carbone Disclosure Project"	L'agriculture est responsable d'un quart des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Le comité des nominations et des rémunérations a estimé qu'Elior, en tant qu'acteur majeur de la restauration collective, a la responsabilité de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Aussi, afin de pouvoir assurer son activité sur le long terme, le comité estime que les risques et opportunités engendrés par le changement climatique doivent être pris en compte. Le score du CDP évalue la stratégie climat des organisations aussi bien sur la trajectoire de réduction des émissions que l'adaptation au changement climatique.

^a Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

Critères¹ et objectifs de la rémunération variable annuelle^a

Nature du critère	Détail des critères quantifiables	Min	Cible	Max	
Critères quantifiables : ¼ du variable (75 % de la rémunération fixe)	Marge d'EBITA ajusté	En % de la rémunération fixe ²	0%	55 %	82,5 %
	DSO	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15,0 %
	Développement net des activités	En % de la rémunération fixe	0%	10 %	15,0 %

¹ Ces critères sont alignés sur la rémunération variable long terme des cadres dirigeants non mandataires sociaux, au travers des plans d'actions de performance dont ils bénéficient (voir section 3.1.7.4.7)

² Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (Min, Cible et Max)

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

	Total quantifiables	0 %	75 %	112,5 %	
Critères qualitatifs : ¼ du variable (25 % de la rémunération fixe)	Amélioration sur l'exercice social 2022/2023 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	8,33 % ¹	12,5 %
	Amélioration sur l'exercice social 2022/2023 du % de femmes dans la population Leaders Committee	En % de la rémunération fixe	0%	8,33 %	12,5 %
	Evaluation attribuée sur la base du "Carbone Disclosure Project"	En % de la rémunération fixe	0%	8,33 %	12,5 %
	Total qualitatifs		0 %	25 %	37,5 %
Total critères quantifiables et qualitatifs²		0 %	100 %	150 %	

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance

¹ La valeur cible de ce critère est alignée avec les objectifs annuels de la Société

² L'appréciation globale s'effectue sans compensation entre critères

Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

3

3. Une rémunération variable long terme (pluriannuelle)

La rémunération variable de long terme pluriannuelle est constituée de deux composantes :

- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière interne (bénéfice net par action ajusté ou BNPA) et extra financière (RSE) de la Société ;
- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière externe de la Société mesurée par le Total Shareholder Return (TSR) par rapport à ses pairs.

Au total, la proposition de rémunération variable long terme à attribuer pour 2022/2023 représente un montant total maximum de 2,08 millions d'euros en valeur faciale.

L'attribution définitive des unités de performance composant cette rémunération variable long terme aura lieu à l'issue du vote favorable de l'assemblée générale du 23 février 2023.

3.1. Les Unités de Performance Interne

La rémunération variable long terme basée sur la performance interne de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 1,66 million d'euros pour 2022/2023 (valeur faciale max.) soit 185% du montant de la rémunération annuelle fixe (« Unités de Performance Interne »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Interne correspondant aux 1,66 million d'euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 23 novembre 2022, date de publication des résultats annuels 2021/2022, par application de la formule suivante :

- 1,66 million d'euros (Valeur faciale maximum) / moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant le 23 novembre 2022.

L'acquisition des Unités de Performance Interne sera conditionnée à la performance de la Société en termes de croissance du BNPA et de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPA et (ii) de performance des critères RSE, la valeur faciale des Unités de Performance Interne sera de 1 280 000 euros.

i. Principe

Les Unités de Performance Interne pourront être acquises par le président-directeur général à l'issue d'une période expirant le 30 septembre 2025, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPA atteint sur la *Vesting Period* (exercices clos les 30 septembre 2023, 2024 et 2025) (coefficient de pondération = 62,5%) ;
- de l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») (coefficient de pondération = 37,5%) :
 - le taux de fréquence des accidents (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)) ;
 - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)) ; et
 - le bilan carbone (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)).

Les objectifs de BNPA et des Critères RSE ainsi que le nombre des Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la *Vesting Period* en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance (croissance du BNPA et des Critères RSE d'Elior Group) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Interne acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible ;

Le nombre total d'Unités de Performance Interne acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Interne acquises au titre de chacun des critères de performance sans pouvoir excéder 130% du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la croissance du BNPA et des Critères RSE sera effectué sur la base de la performance réalisée sur les exercices 2022/2023, 2023/2024 et 2024/2025.

3 Gouvernement d'entreprise - RFA Organes d'administration et de direction

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Interne acquises

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2025) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance			% UP Interne acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Interne
		Niveaux de performance		% UP Interne acquises		
BNPAA ¹	62,5%	Seuil	Non communiqués pour des raisons de confidentialité.	0 %	0 %	0 €
		Cible		100 %	62,5 %	800 000 €
		Max		130 %	81,25 %	1 040 000 €
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident) ²	12,5%	Seuil : % d'amélioration du taux de fréquence : 11,5%		50 %	6,25 %	80 000 €
		Cible : % d'amélioration du taux de fréquence : 14,3%		100 %	12,5 %	160 000 €
		Max : % d'amélioration du taux de fréquence : 19,6%		130 %	16,25 %	208 000 €
RSE 2 : Diversité homme femme (Leaders Committee)	12,5%	Seuil : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 4,5%		50 %	6,25 %	80 000 €
		Cible : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 15,0 %		100 %	12,5 %	160 000 €
		Max : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 28,9 %		130 %	16,25 %	208 000 €
RSE 3 : Bilan carbone ³	12,5%	Seuil : évaluation B-		50 %	6,25 %	80 000 €
		Cible : évaluation B		100 %	12,5 %	160 000 €
		Max : évaluation A		130 %	16,25 %	208 000 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					18,75 %	240 000 €
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					100 %	1 280 000 €
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)					130 %	1 664 000 €

iii. Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2025), le nombre d'Unités de Performance Interne effectivement acquises au titre de la performance du BNPAA et des Critères RSE sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Interne par la

moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Interne (30 septembre 2025) :

¹ Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

² Fréquence des accidents avec arrêt (au moins un jour) survenus aux collaborateurs du Groupe par million d'heures travaillées.

³ Évaluation du « Carbon Disclosure Project », organisme indépendant dont la mission est d'appréhender les impacts environnementaux des entreprises en évaluant leur performance environnementale au travers d'une évaluation de D- à A. Il est rappelé que le référentiel CDP et l'appréciation qui est faite des efforts et des résultats de l'entreprise évoluent et se renforcent chaque année en cohérence avec l'évolution des prises de conscience, des règlements et des engagements (pays et mondiaux) dans ce domaine. Le référentiel se veut donc dynamique, évolutif et incitatif à une progression permanente de la prise en compte du climat par les entreprises. Ceci se traduit d'ailleurs chaque année par un nombre significatif d'entreprises qui voient leur notation baisser d'une année sur l'autre.

- la Société versera au président-directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant aux Unités de Performance Interne effectivement et définitivement attribuées pour autant que ce dernier soit toujours président-directeur général à l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2025) et sous réserve de la réglementation applicable ; et
- sous réserve que le président-directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance Interne, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de président-directeur général.

3.2. Unités de Performance Externe

La rémunération variable long terme basée sur la performance externe de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 0,42 million d'euros pour 2022/2023 (valeur faciale max.) soit 46 % du montant de la rémunération annuelle fixe (« Unités de Performance Externe »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Externe correspondant aux 0,42 million d'euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 23 novembre 2022, date de publication des résultats annuels 2021/2022, par application de la formule suivante :

- 0,42 million d'euros (Valeur faciale maximum) / moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant le 23 novembre 2022.

L'acquisition des Unités de Performance Externe sera conditionnée à la performance financière de la Société par rapport à ses pairs et à l'indice Next 20.

Aux niveaux cibles de performance du TSR, la valeur faciale des Unités de Performance Externe sera de 320 000 euros.

i) Principe

Les Unités de Performance Externe pourront être acquises par le président-directeur général à l'issue d'une période

de trois (3) ans qui expirera le 31 décembre 2025 (« Vesting Period »), sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquis dépendra :

- de la performance relative de l'action Elior Group mesurée, sur la Vesting Period, par son taux de rentabilité (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») par comparaison avec :
 - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)¹ (pondération 50%) ; et
 - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 (l'« Indice ») (pondération 50%).

Les objectifs de TSR ainsi que le nombre des Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la Vesting Period en fonction du niveau de performance atteint au regard du critère de performance (TSR) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Externe acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible ;
- le nombre maximum d'Unités de Performance Externe est conditionné à l'atteinte du nombre maximum d'Unités de Performance Interne au titre du critère de BNPAA.

Le nombre total d'Unités de Performance Externe acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Externe acquises au titre de chacun des critères de performance de TSR sans pouvoir excéder 130% du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la performance du TSR sera effectué sur la base de la performance réalisée sur la période de trois ans expirant le 31 décembre 2025.

¹ Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Compass, ISS et Sodexo.

3 Gouvernement d'entreprise - RFA Organes d'administration et de direction

ii) Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Externe acquises

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2025) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		% UP Externes acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Externes
		Niveaux de performance	% UP Externes acquises		
TSR Indice ¹	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR indice	50 %	50 %	80 000 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR indice	100 %	100 %	160 000 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR indice et BNFAA max atteint	130 %	130 %	208 000 €
TSR Panel	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR median du panel	50 %	50 %	80 000 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR median du panel	100 %	100 %	160 000 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR median du panel et BNFAA max atteint	130 %	130 %	208 000 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				50 %	160 000 €
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				100 %	320 000 €
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				130 %	416 000 €

iii) Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2025), le nombre d'Unités de Performance Externe effectivement acquises à cette date au titre de la performance du TSR sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Externe par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2025.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Externe (31 décembre 2025) :

- la Société versera au président-directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant aux Unités de Performance Externe effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours président-directeur général l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2025) et sous réserve de la réglementation applicable ; et
- sous réserve que le président-directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir

des actions Elior Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance Externe, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de président-directeur général.

4. Autres éléments de rémunération

Rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)

La rémunération au titre du mandat d'administrateur du président-directeur général sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs (voir section 3.1.6.2.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant la politique de rémunération des membres du conseil d'administration).

Rémunération exceptionnelle

Néant.

¹ En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance Externe ne sera acquise.

Indemnité de départ

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le président-directeur général de ses fonctions pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein d'Elior Group, ce dernier aurait droit au paiement, à titre de l'indemnisation de tous dommages subis par lui du fait de la révocation, d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à (i) 12 mois de rémunération ou (ii) 24 mois de rémunération en l'absence de la mise en œuvre d'un engagement de non concurrence au bénéfice du président-directeur général, l'un ou l'autre de ces montants étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui serait caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...);
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (« M ») des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 %;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 %;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$, où : $X = (M-80) / (100-80)$

Cette condition de performance sera appréciée sur une période de trois exercices décomptée pour la première fois à compter du 1^{er} octobre 2021, date d'ouverture du premier exercice social suivant le début des fonctions de dirigeant de Bernard Gault au sein du Groupe.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du président-directeur général de ses fonctions.

Accord de non-concurrence

En cas de cessation des fonctions du président-directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier sera tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard d'Elior Group pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de président-directeur général.

En vertu dudit engagement, le président-directeur général aura interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de président-directeur général de la Société, de directeur général, de président ou de mandataire social. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
 - des quatre sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir Aramark, Compass, ISS et Sodexo, et
 - de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective en France et dans les 5 autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal et les États-Unis;
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux d'Elior Group; et/ou
- d'avoir des Intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le président-directeur général percevra sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et

3 **Gouvernement d'entreprise - RFA** Organes d'administration et de direction

pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50% (ou 100% en cas d'absence de versement d'indemnité de départ) de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

Quelle que soit la cause de la cessation de fonctions (démission ou révocation), le conseil d'administration de la société pourra décider d'exonérer le président-directeur général de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence au bénéfice du président-directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans, sauf circonstances particulières et sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et approbation du conseil d'administration.

Contrat de travail

Conformément au Code Afep-Medef, aucun contrat de travail n'est conclu entre le président-directeur général et la Société ou une société du Groupe.

Avantages en nature

Le président-directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de président-directeur général.

Prestations sociales et assurances

Le président-directeur général bénéficie des régimes mis en place au sein d'Elior Group et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite. Il ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction

Aucune indemnité de prise de fonctions, à quelque titre, n'est prévue.

Lors de l'assemblée générale du 23 février 2023, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du président-directeur général.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2024, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022/2023 au président-directeur général, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au titre de l'exercice sera, quant à lui, conditionné à un vote favorable.