

COMPTE-RENDU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 MARS 2018

L'assemblée générale mixte d'Elior Group (ci-après « *Elior Group* » ou la « *Société* ») s'est réunie le 9 mars 2018 à la Maison Champs-Élysées de Paris sous l'égide de Monsieur Gilles Cojan, président du conseil d'administration, en présence de Monsieur Philippe Guillemot, directeur général, Monsieur Pedro Fontana, directeur général délégué et directeur général des activités concessions, Monsieur Gilles Auffret, président du comité des nominations et des rémunérations (ci-après le « *CNR* ») et administrateur référent, Monsieur Olivier Dubois, directeur financier et Monsieur Thierry Thonnier, directeur juridique et secrétaire de cette assemblée. Gilles Cojan remercie les actionnaires qui se sont déplacés, les administrateurs qui sont tous présents à cette assemblée ainsi que les personnalités qui seront proposées aux actionnaires comme nouveaux administrateurs.

Après avoir procédé aux formalités préalables, le président constitue le bureau et constate que l'assemblée générale et les commissaires aux comptes ont été valablement convoqués et les documents légaux mis à disposition des actionnaires dans les délais impartis.

Avec un quorum de 78,4%, l'assemblée délibère valablement sur l'ensemble des résolutions inscrites à l'ordre du jour. Outre l'approbation des comptes et l'affectation des résultats, les résolutions à caractère ordinaire portent sur l'option pour le paiement du dividende en actions, les conventions et engagements réglementés, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la composition du conseil d'administration, le renouvellement des commissaires aux comptes et le rachat des actions propres. Les résolutions à caractère extraordinaires concernent les délégations et autorisations à donner au conseil d'administration pour augmenter ou réduire le capital social.

Préalablement au vote des résolutions et suite à la présentation, par le directeur général, des chiffres clés et des impulsions du groupe Elior (ci-après le « *Groupe* » ou le « *Groupe Elior* »), le directeur financier présente les comptes et les activités avant que le président du CNR ne revienne sur la gouvernance et les différentes rémunérations allouées aux mandataires sociaux.

1. PROFIL DU GROUPE

Philippe Guillemot rappelle que le Groupe est un leader de la restauration collective qui accueille 5,5 millions de convives chaque jour dans plus de 25.000 restaurants. Le Groupe a choisi d'intervenir sur un nombre limité de géographies où il construit, année après année, des positions fortes en restauration collective et de concession. Son portefeuille d'activités est équilibré dans les différents segments de marché et les Etats-Unis sont devenus le deuxième en termes de chiffre d'affaires du Groupe.

L'actionnariat long terme s'est consolidé et représente désormais plus de 44% du capital : BIM pour 23,1%, CDPQ pour 6,5%, EMESA pour 9,9% et, plus récemment, le Fonds Stratégique de Participations pour 5%.

Concernant la stratégie RSE, le Groupe s'engage depuis de nombreuses années déjà à suivre de bonnes pratiques en matière de développement durable. Dès la fin des années 90, le Groupe introduit son premier menu bio en restauration scolaire avant de devenir membre du Global Compact des Nations unies en 2004. Fin 2016, le Groupe retient quatre objectifs de développement durable des Nations unies avec l'ambition d'être un acteur de l'alimentation responsable et il continue d'affirmer son engagement en faveur du bien-être animal.

2. PRESENTATION DES COMPTES

Olivier Dubois présente les comptes de la Société de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

- Performance : la croissance totale du chiffre d'affaires s'élève à 8,9% dont 3,6% de croissance organique (avant l'impact négatif des sorties volontaires de contrats qui représente 1,3%) et 7,3% de croissance externe. L'EBITDA retraité connaît une croissance d'environ 6% et le résultat net par action retraité enregistre une baisse de 2,9% sur un an, en raison notamment d'une charge d'impôt exceptionnelle et non cash de 14 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires : sa croissance est principalement concentrée sur la restauration collective, qui poursuit son développement grâce à sa croissance organique et à ses acquisitions, alors que celui de la concession repose essentiellement sur la croissance organique. De très bonnes performances sont réalisées en restauration de concession, en particulier en Europe du Sud, Amérique du Nord et Amérique latine, et ce en dépit de l'impact des sorties volontaires de contrats.
- EBE retraité : L'EBITDA retraité 2017 est en progression de 5,95% par rapport à celui de l'exercice 2016. Cependant l'exercice 2017 a été impacté négativement par différents événements tels que le fort effet calendaire lié aux jours fériés non travaillés (impact d'environ 3%), les ouragans aux Etats-Unis et aux Antilles (impact d'environ 4 millions d'euros), le plan de transformation IT et innovation lancé en 2015 (impact d'environ 14 millions d'euros) et la montée en puissance après travaux des aires d'autoroute ayant fait l'objet de renouvellement (impact d'environ 4 millions d'euros). La croissance organique contribue fortement à l'amélioration des résultats et l'impact des acquisitions représente près de 34 millions d'euros.
- Compte de résultat : Les amortissements et provisions sont en progression en raison du niveau élevé des investissements réalisés sur l'exercice et de provisions constituées par prudence sur des créances clients. Le résultat financier est en amélioration. La charge financière réelle de l'exercice - de l'ordre de 50 millions d'euros - est réduite en raison du bas niveau des taux d'intérêts et d'une bonne gestion des couvertures de taux d'intérêt et de la dette nette du Groupe. Le résultat courant est stable sur l'exercice. Les impôts comprennent quant à eux une charge non cash exceptionnelle de 14 millions d'euros qui est due à une réduction du montant des impôts différés actif suite à la baisse du taux d'IS qui va s'appliquer en France. En dehors de cet élément exceptionnel, une réduction sensible de la charge d'impôt est constatée en raison de la baisse des taux d'imposition et d'une bonne utilisation des déficits fiscaux dans certains pays. Excluant la part revenant aux actionnaires minoritaires (essentiellement aux Etats-Unis chez Elio North America), le résultat net part du Groupe est de 114 millions d'euros contre 135 millions d'euros en

2016. Le résultat net par action ajusté des éléments exceptionnels est en légère réduction de 2,9% par rapport à celui de l'exercice 2016.

- Flux de trésorerie: Le besoin en fonds de roulement a contribué à hauteur de 3 millions d'euros au cashflow de l'exercice. Le niveau des investissements est en hausse importante en 2017 en raison notamment des investissements dans les concessions en France, du plan de transformation et du développement des activités aux Etats-Unis.
- Dettes nettes: une diminution de la dette a été obtenue en raison de la génération de *free cash-flow* à hauteur de 122 millions d'euros. Les intérêts et les charges financières ont été payés à hauteur de 49 millions d'euros et 128 millions d'euros ont été investis dans l'acquisition de sociétés aux Etats-Unis, en Europe et en Inde. Un dividende total de 73 millions d'euros a été payé aux actionnaires de la Société en avril 2016 au titre du précédent exercice. La mise en place d'un programme de titrisation déconsolidant s'est traduit par une diminution d'environ 200 millions d'euros de la dette nette, permettant au Groupe de terminer l'exercice avec une dette nette pro forma des acquisitions d'environ 1,6 milliard d'euros, soit une amélioration d'environ 100 millions d'euros par rapport à la situation d'endettement à fin septembre 2016 et avec un ratio de levier d'environ 3 fois l'EBE.

3. ACTIVITES ET MARCHES

3.1 Restauration collective et services

- Faits marquants: l'exercice a été marqué par l'importance des acquisitions: (i) cinq aux Etats-Unis (stratégie de croissance externe ciblant essentiellement les entreprises de taille moyenne) pour environ 170 millions de dollars de chiffre d'affaires, (ii) quatre en Europe (stratégie d'augmentation marginale du portefeuille d'activités) pour environ 25 millions d'euros de chiffre d'affaires et (iii) deux en Inde pour environ 30 millions de dollars de chiffre d'affaires sur la base de celui des douze derniers mois. L'exercice a également été marqué par la signature de contrats pour des clients emblématiques tels que le siège de Barings à Charlotte (Etats-Unis), le « U Arena » à la Défense, l'hôpital de León en Espagne ou encore le groupe français de maisons de retraite et d'hospitalisation Colisée.
- Performance financière: la croissance du chiffre d'affaires de la restauration collective a été d'environ 10% mais la croissance organique n'a été que de 1,2% après les impacts négatifs des sorties volontaires de contrats en perte ou peu rentables et du nombre de jours travaillés en France, en Italie et en Espagne. La rentabilité opérationnelle est quant à elle en léger retrait, à 7,4% à comparer à 7,7% pour le précédent exercice en raison de l'effet dilutif des acquisitions lors de leur premier exercice d'intégration.

3.2 Restauration de concession

- Faits marquants: la restauration de concession représente environ 28% du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group en 2017. Deux nouveaux points de vente ont été ouverts à l'aéroport de Copenhague (le restaurant 42 RAW et un Bar Jacobsen) ainsi qu'à la gare du Nord avec « *Super Wild Coffee* », marque propre d'Elior créée en France et qui a pour vocation à être développée en Espagne et en Italie. De nombreux nouveaux contrats au sein

de l'aéroport de Minneapolis-Saint Paul vont se traduire par des investissements significatifs en 2018 et de nouveaux points de vente ont ouvert à l'aéroport de Bogotà, sans compter l'aéroport de Los Angeles qui est le premier site aéroportuaire d'Elior au monde. Enfin, huit nouveaux espaces de restauration ont été gagnés par le Groupe au sein de l'aéroport de Toulouse-Blagnac. En termes d'innovation, un partenariat avec la société Awadac a été conclu afin de déployer des tables digitales et offrir une meilleure qualité de service aux convives dans les points de vente de concession (carte dans différentes langues, descriptif des plats, évaluation de la qualité de la cuisine etc.). Par ailleurs, pour mesurer les performances du Groupe en matière de qualité et de service, l'application « NPS » ou « *Net Promoter Score* » est déployée afin de recueillir le degré de satisfaction des convives et d'en tirer les conséquences utiles.

- Performance financière : Concernant la performance financière, la concession a connu 5% de croissance organique en 2017 (9,4% de croissance organique à l'international) avec d'excellentes performances aux Etats-Unis, en Europe du Sud : Italie, Espagne et surtout Portugal dans les aéroports et les autoroutes. Concernant la France, la performance est en léger retrait compte tenu de la période transitoire liée aux travaux réalisés et en cours sur les aires d'autoroutes et quelques grands sites de gares. Le taux de marge opérationnelle de la concession en France est passé de 11,5% en 2016 à 10,4% en 2017. En revanche, la performance est bonne à l'international avec un taux de marge d'EBITDA supérieur à 11%. Enfin, le niveau des investissements est en augmentation d'environ 50 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

4. PROCHAINES ETAPES

Philippe Guillemot souligne les trois grands succès de l'exercice en cours. Concernant le domaine RSE, le Groupe est de nouveau qualifié « *Global Compact Advanced* », niveau de reconnaissance le plus élevé, atteint par seulement 8,6% des entreprises adhérentes dans le monde et 14% en France. En Espagne, Areas devient le premier opérateur commercial de l'aéroport de Barcelone El-Prat avec quinze nouveaux points de vente et un contrat de 500 millions d'euros sur 8 ans. Areas a su faire la différence en proposant une offre de restauration complète qui associe des marques locales de renommées internationales et en propre. Enfin, le contrat avec Ramsay Générale de Santé, premier groupe d'hospitalisation privée en France, est renouvelé pour cinq années en catering et en service.

Le cours de l'action a augmenté de 27% par rapport au jour de son introduction en bourse en juin 2014. Dans cette même période, le dividende a plus que doublé et cette année, une option pour le paiement du dividende en actions avec un prix fixé à 7,88 euros est proposée. Le directeur général se concentre jusqu'à fin mars à la découverte des activités du Groupe et à l'établissement de son diagnostic. Le deuxième trimestre sera consacré à la finalisation du plan stratégique qui sera présenté le 26 juin 2018.

5. GOUVERNANCE

Gilles Cojan rappelle que le rapport du président du conseil d'administration, établi conformément aux dispositions de l'article L.227-37 du Code de commerce, porte notamment sur la composition du conseil, les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, les procédures de contrôle interne et la gestion des risques.

- Nouvelle gouvernance : Gilles Auffret, en qualité de président du CNR et d'administrateur référent, revient sur les modifications importantes intervenues lors de l'exercice et de ces derniers mois.

Après deux années de gouvernance unifiée avec un président-directeur général à la tête du Groupe, le conseil a constaté que le directeur général ne pouvait à la fois consacrer le temps important et indispensable à la gestion et au développement des opérations et animer le conseil et ses travaux dans des conditions satisfaisantes et efficaces. Le 26 juillet 2017, le conseil d'administration est donc logiquement parvenu à la conclusion qu'il était dans l'intérêt de la société d'opérer la dissociation des fonctions de président et de directeur général. Philippe Salle a compris la logique et la pertinence de cette décision mais n'a pas souhaité s'inscrire dans ce schéma et a décidé de quitter ses fonctions.

C'est dans ces circonstances que Gilles Cojan - seul membre du conseil ayant la connaissance indispensable des activités et du Groupe - a été nommé président du conseil d'administration. Pour renforcer cette gouvernance, le conseil a désigné Gilles Auffret en qualité d'administrateur référent et, pour assurer une bonne transition à la tête de la direction générale, Pedro Fontana en qualité de directeur général par intérim.

Cette nouvelle gouvernance est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2017 jusqu'au 5 décembre 2017, date à laquelle Philippe Guillemot a pris la direction générale et Pedro Fontana les fonctions de directeur général délégué.

- Conseil d'administration - activités, fonctionnement et gouvernance : Gilles Cojan revient sur l'activité soutenue du conseil qui s'est réuni douze fois en 2016/2017, avec un taux d'assiduité de 97%. Les trois comités du conseil ont quant à eux tenu 27 réunions, avec un taux d'assiduité de l'ordre de 96%. Les principaux sujets traités ont été la stratégie, l'examen des comptes trimestriels, semestriels et annuels, la communication financière, l'évaluation de la performance, la gouvernance de la société, les opérations significatives dont les acquisitions, les plans de succession et l'organisation managériale.

S'agissant de l'évaluation du fonctionnement du conseil, une amélioration a été constatée depuis la dissociation des fonctions de président et de directeur général. Les administrateurs estiment que la composition et le fonctionnement du conseil sont globalement positifs et saluent à nouveau la liberté de parole et le travail collectif au sein du conseil et des comités. Enfin, la nomination d'un administrateur référent a été accueillie comme le signe positif d'un renforcement de la gouvernance.

Dans le cadre de ses travaux portant sur l'évaluation de son fonctionnement, le conseil a discuté des principaux points d'amélioration concernant sa dynamique interne, en particulier sur la nécessité de renforcer l'implication des dirigeants opérationnels du Groupe lors des réflexions stratégiques du conseil.

S'agissant de la composition du conseil, il rappelle qu'il est proposé à l'assemblée générale de délibérer sur la nomination de trois nouveaux administrateurs dont deux indépendants, sur le renouvellement de trois administrateurs, sur la ratification de la cooptation de Gilles Cojan en qualité d'administrateur et la nomination d'un censeur. Par ailleurs, il est acté que deux administrateurs dont les mandats viennent à expiration - Laurence Batlle et la société Sofibim - n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat. Sous réserve du vote des

résolutions, le conseil d'administration sera donc désormais composé de dix membres dont six indépendants (soit 60% du total), quatre administratrices (soit 40% du total) et un censeur. Le nouvel équilibre du conseil et les compétences renforcées dont il sera doté favoriseront l'accompagnement du projet stratégique d'Elior Group tel que présenté par Philippe Guillemot en juin prochain.

6. REMUNERATION

- Politique de rémunération : Gilles Auffret présente la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, telle qu'élaborée par le conseil et le CNR, qui répond aux principes de transparence, d'équilibre et de cohérence avec la stratégie et les enjeux de croissance rentable du Groupe.

La rémunération du directeur général a fait l'objet d'un examen attentif du CNR et du conseil qui, après consultation d'experts extérieurs reconnus, ont construit une rémunération adaptée aux meilleures pratiques de marché tout en répondant aux impératifs et aux enjeux du Groupe. Les trois grandes composantes de cette politique sont (i) la rémunération fixe, (ii) la rémunération variable annuelle et (iii) la rémunération variable long terme.

(i) La rémunération fixe est déterminée en fonction de l'expérience et des pratiques exercées sur le marché. (ii) La rémunération variable annuelle a pour objectif de favoriser les priorités court terme du Groupe et son octroi est conditionné à l'atteinte d'objectifs exigeants, à la fois quantitatifs et individuels. (iii) La rémunération variable long terme est à horizon minimum de trois ans. Elle est structurée sous la forme d'unités de performance, dont l'acquisition et le quantum sont soumis à une condition de présence et à la réalisation de performances financières exigeantes, fondées sur la croissance du bénéfice net par action et sur la performance boursière d'Elior Group par rapport à celle de ses principaux concurrents et de l'indice Next 20.

Gilles Auffret revient sur la synthèse des rémunérations de chacun des dirigeants mandataires sociaux de la Société en fonction des mandats qu'ils ont exercés au titre de l'exercice écoulé 2016-2017 (qui relèvent des dispositions du code AFEP-MEDEF), et au titre de l'exercice 2017-2018 (en application de la loi Sapin 2). Les éléments détaillés des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux figurent dans le document de référence 2017 et dans la brochure de l'assemblée générale 2018.

- Président du conseil d'administration : Gilles Cojan percevra une rémunération brute fixée par le conseil à la somme annuelle de 500.000 euros, soit 458.333 euros pour l'exercice 2017-2018. Il ne bénéficie d'aucune autre rémunération, ne perçoit aucune indemnité de prise de fonction et n'est bénéficiaire d'aucune indemnité de départ ou de non-concurrence. Des jetons de présence lui seront toutefois attribués selon son assiduité sur l'exercice 2017-2018 et en application des règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.
- Directeur général : La rémunération fixe annuelle de Philippe Guillemot est arrêtée à la somme de 900.000 euros, soit un montant *pro rata temporis* de 750.000 euros pour 2017-2018. Il bénéficie d'une rémunération variable annuelle dont la valeur cible est 100% de sa rémunération annuelle fixe. Elle peut atteindre 150% en cas de surperformance, soit

1.350.000 euros. Son montant dépend de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et individuels assignés par le conseil d'administration. Pour 2017-2018, ses objectifs sont pour 50% fonction de la génération de cash-flow et pour 25% conditionnés à la croissance du chiffre d'affaires. Concernant les objectifs individuels, ils seront pour 15% fonction de la qualité et de la pertinence du plan stratégique à trois ans qui sera proposé par Philippe Guillemot à la fin du deuxième trimestre 2018, et pour 10% conditionnés à l'amélioration du ratio de recrutement interne, qui constitue un des quatre piliers de la stratégie RSE du Groupe. La rémunération variable long terme de Philippe Guillemot représente pour 2017-2018 une valeur faciale de 2 millions d'euros soit une *fair value* estimée à 1,4 million d'euros. Elle est structurée sous la forme de 119.331 unités de performance dont l'acquisition et le quantum dépendront, à l'issue d'une période de trois ans et sous réserve de sa présence au sein du Groupe, de la croissance du bénéfice net par action ajustée (pour 60%) et de la performance boursière d'Elior (pour 40%), performance mesurée via le *Total Shareholder Return* par rapport à celle de ses principaux concurrents et de l'indice Next 20. Le nombre d'unités de performance 2018 a été déterminé sur la base d'un cours de bourse de 16,76 euros qui correspond à la moyenne des vingt cours de bourse de l'action Elior suivant la publication des comptes 2016-2017.

Le Directeur général ne bénéficie d'aucune autre forme de rémunération, sauf en cas de révocation de ses fonctions (hors cas de faute grave ou lourde), que le versement en tout ou partie d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence. Le droit à l'indemnité de départ est soumis à des conditions de performance exigeantes que l'assemblée a approuvées l'année dernière. Philippe Guillemot n'a pas non plus bénéficié d'une indemnité de prise de fonction.

- Directeur général par intérim et directeur général délégué : Pedro Fontana a joué un rôle particulièrement important à compter de fin juillet 2017, date à laquelle le départ de Philippe Salle a été annoncé. Il a en effet préparé la transition, assuré la direction générale par intérim jusqu'à l'arrivée de Philippe Guillemot et continue d'accompagner ce dernier jusqu'au 31 mars 2018. Après cette date, Pedro Fontana quittera ses fonctions de directeur général délégué et ne sera donc plus rémunéré à ce titre. En contrepartie du rôle essentiel qu'il a joué pendant cette période, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des opérations, il a perçu une rémunération totale de 350.000 euros dont 100.000 euros payés dans le cadre de son contrat de travail avec la filiale Areas.

Par ailleurs, Pedro Fontana est directeur général des activités de concession du Groupe au niveau mondial. A ce titre, il bénéficie d'une rémunération composée d'éléments fixes et variables court terme payés dans le cadre d'un contrat de travail avec la société Areas, filiale espagnole de la Société. Pour 2017-2018, sa rémunération fixe annuelle s'élève à 500.000 euros, sans changement par rapport à celle qu'il avait en 2016-2017.

Sa rémunération variable annuelle 2017-2018 pourra représenter jusqu'à 67,5% de sa rémunération fixe de base, soit 337.500 euros. Son montant dépendra de l'atteinte d'objectifs quantitatifs basés sur la croissance de l'EBITDA retraité et de *free cash-flow* des activités de restauration de concessions du Groupe. Pour 2016-2017, le montant de sa rémunération variable s'est élevé à 383.287 euros, montant incluant 100.000 euros au titre de l'action essentielle jouée par Pedro Fontana sur la conduite des opérations à compter de l'annonce du départ de Philippe Salle.

Ses avantages en nature pour 2016-2017 représentent la somme de 36.145 euros et pour 2017-2018 la somme de 74.041 euros qui correspond à un véhicule de fonction, son assurance santé et vie et un logement au titre de ses fonctions de directeur général délégué (dont le bail arrive à échéance fin mars 2018). Pedro Fontana ne bénéficie pas d'indemnités de départ et de non-concurrence. Il bénéficie par ailleurs de 69.639 options de souscription d'actions et de 34.819 actions gratuites attribuées en 2016, avant sa nomination en qualité de directeur général délégué.

- Concernant l'ancien président-directeur général: Philippe Salle, président-directeur général jusqu'au 31 octobre 2017, a perçu au titre de l'exercice 2016-2017 une rémunération fixe annuelle de 900.000 euros, une rémunération variable annuelle de 90.630 euros (soit 10% de sa rémunération fixe) et la totalité de sa rémunération variable long terme 2014-2015, soit 2,5 millions d'euros. Le conseil a considéré que les conditions de son départ étaient équivalentes à celles d'une révocation et qu'il avait donc droit, conformément aux conditions initiales portant sur sa rémunération, à la totalité de sa rémunération long-terme 2014-2015. Au titre de l'exercice 2017-2018 et compte tenu de la cessation de ses fonctions intervenues le 31 octobre 2017, Philippe Salle a perçu 1/12^{ème} de sa rémunération fixe annuelle, soit 75.000 euros. Par ailleurs, il percevait mensuellement depuis la cessation de ses fonctions la somme de 41.276 euros à titre d'indemnité de non-concurrence et ce jusqu'au 31 octobre 2019. Il n'a perçu aucune indemnité de départ à l'occasion de la cessation de ses fonctions et ne bénéficiait pas d'un régime de retraite supplémentaire.
- Concernant les jetons de présence à répartir entre les administrateurs : son montant total est de 600.000 euros au titre de l'exercice 2017-2018.

7. SYNTHÈSE DES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Madame Anne-Laure Julienne, représentant la société Pricewaterhouse Coopers, présente un résumé des 8 rapports des commissaires aux comptes qui sont émis sur les comptes sociaux et consolidés, les conventions et engagements réglementés, le rapport du président sur le contrôle interne et les délégations et autorisations en matière d'émission de valeurs mobilières.

8. PAROLE AUX ACTIONNAIRES

- Un premier actionnaire prend la parole concernant (i) l'organisation des assemblées générale d'Elior Group et plus particulièrement des conditions de réceptions, (ii) l'existence d'un partenariat avec Viparis et (iii) la corrélation entre l'absence d'indemnité de départ de l'ancien président-directeur général et la somme de 2,5 millions d'euros qu'il a touchée ainsi que l'existence de son indemnité de non-concurrence.

(i) Concernant les conditions matérielles de l'assemblée générale, Gilles Cojan indique ne pas partager l'observation formulée mais que ce point sera abordé lors d'un prochain conseil. (ii) A propos de Viparis, Olivier Dubois indique qu'il s'agit d'un contrat de plusieurs années sur lequel est faite une prestation de qualité. (iii) Enfin, au sujet de Philippe Salle et de son choix de ne pas s'inscrire dans le nouveau schéma de gouvernance, le conseil a considéré qu'il était assimilable à une révocation et qu'il convenait donc d'appliquer le contrat en ce sens. Au sujet de sa rémunération long terme 2014-2015, elle a

effectivement été versée contrairement à celle 2015-2016 qui ne pouvait pas l'être. Quant aux conditions d'application des clauses de non-concurrence, il s'agit de la mise en œuvre des pratiques de marché actuelles.

- Un deuxième actionnaire s'interroge sur (i) la probabilité d'une diminution, dans l'avenir, des impacts négatifs liés aux éléments exceptionnels et (ii) la baisse du cours de l'action liée au départ de Philippe Salle et la probabilité d'un arrêté des comptes « à la paille de fer ».

(i) Concernant le premier point soulevé, Gilles Cojan confirme qu'un certain nombre d'éléments exceptionnels pèsent sur les résultats. Le conseil a conscience de ce point de vigilance et l'objectif est de réduire ces éléments et leur impact, notamment sur la trésorerie du Groupe. Philippe Guillemot souligne que, bien que ce niveau d'éléments exceptionnels soit important, il n'est pas destiné à devenir récurrent. L'objectif est naturellement de le faire baisser. La rémunération comptable du directeur général - comme celle du management - est d'ailleurs indexée sur le *free cash-flow* net de ces éléments non récurrents. Il y a donc une forte invitation à les contenir.

(ii) A propos du second point, le président rappelle que les comptes ont été arrêtés normalement, selon les méthodes et règles comptables applicables, et qu'ils ont été audités et validés par les commissaires aux comptes. Il est en revanche classique - suite à l'arrivée d'un nouveau président et/ou directeur général et plus particulièrement lors de l'élaboration d'un plan stratégique - qu'un certain nombre de réorganisations soient à prévoir et que quelques coûts liés soient provisionnés. Enfin, la baisse du cours de bourse est due à la non-atteinte des objectifs, d'où la rémunération en baisse de Philippe Salle qui n'a touché que 10% de son variable. Il rappelle que Philippe Guillemot se met activement au travail pour préparer son plan stratégique qui sera dévoilé en juin. L'objectif est évidemment de remonter le cours de bourse le plus haut possible.

- Un troisième actionnaire s'intéresse aux éléments clefs des propositions et transformations pour les clients et les partenaires du Groupe.

Philippe Guillemot invite à attendre le 26 juin 2018, journée lors de laquelle plus de détails seront donnés sur la manière dont le Groupe, qui a déjà derrière lui un formidable parcours, sera développé. Ensuite, concernant les clients, le Groupe est en renouvellement permanent puisque environ 20% des contrats et du chiffre d'affaires sont renouvelés tous les ans. Pour renouveler, il est essentiel d'offrir une prestation de qualité, d'honorer les contrats et de satisfaire les convives, d'où la volonté du Groupe de mesurer le taux de satisfaction de ses clients (cf. « *Net Promoter Score* » ci-dessus mentionné). Par ailleurs, la croissance organique du Groupe, au-delà des renouvellements de contrats, montre que le Groupe Elior est capable de séduire ses clients par des offres souvent innovantes par rapport à la concurrence.

- Enfin, un dernier actionnaire prend la parole pour demander quel est le sort des denrées alimentaires restantes.

Les engagements du Groupe en matière de RSE poursuivent un objectif de valorisation des déchets, en particulier concernant les déchets alimentaires. Certains de ces déchets peuvent être utilisés pour alimenter des centrales dites de biomasse.

9. VOTE DES RESOLUTIONS

Thierry Thonnier soumet au vote des actionnaires les résolutions inscrites à l'ordre du jour. Toutes les résolutions sont adoptées.

L'intégralité de la présentation du Groupe à l'assemblée, les résultats des votes ainsi que la retransmission de l'assemblée générale sont disponibles sur le site internet www.eliorgroup.com.

La prochaine assemblée générale d'Elior Group se tiendra le 8 mars 2019.

ELIOR GROUP
Société anonyme
9-11 allée de l'Arche – 92032 Paris la Défense
408 168 003 RCS Nanterre