

# GROUPE FLO SA

## DOCUMENT DE REFERENCE 2012

Incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 avril 2013, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document incorpore par référence le document de référence 2011 (n° de dépôt D.12-0299) et le document de référence 2010 (n° de dépôt D.11-0268).

Le présent document de référence est à la disposition du public soit au siège social du Groupe Flo (Tour Manhattan - 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie) soit sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Société Anonyme au capital de 19.783.145,50 euros  
Siège Social : Tour Manhattan – 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie  
RCS Nanterre B 349 763 375

# SOMMAIRE

<i>Sommaire</i> .....	2
<b>1 PRESENTATION DU GROUPE</b> .....	4
1.1 <i>Dates clés</i> .....	5
1.2 <i>Organigrammes simplifiés au 31 décembre 2012</i> .....	6
1.3 <i>Groupe Flo et ses Actionnaires</i> .....	7
1.4 <i>Les Chiffres Clés</i> .....	10
1.5 <i>Le marché de la restauration commerciale</i> .....	11
1.6 <i>Présentation de nos activités</i> .....	18
1.7 <i>Les enseignes</i> .....	23
1.8 <i>La franchise</i> .....	33
1.9 <i>Organisation du Groupe</i> .....	34
<b>2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....	40
2.1 <i>Les faits marquants</i> .....	42
2.2 <i>Commentaires sur les résultats et la situation financière</i> .....	43
2.3 <i>Ressources humaines</i> .....	48
2.4 <i>Sécurité et Environnement</i> .....	53
2.5 <i>Les facteurs de risques et politique d'assurance</i> .....	58
2.6 <i>Perspectives et stratégies</i> .....	74
<b>3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> .....	75
3.1 <i>Organes d'Administration et de Direction Générale</i> .....	76
3.2 <i>Rémunérations et avantages des mandataires sociaux</i> .....	86
3.3 <i>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</i> <i>90</i>	
3.4 <i>Rapports sur les procédures de contrôle interne</i> .....	92
3.5 <i>Contrôleurs légaux des comptes</i> .....	109
<b>4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIETE ET LE CAPITAL</b> .....	110
4.1 <i>L'Actionnariat</i> .....	111
4.2 <i>Bourse</i> .....	112
4.3 <i>Généralités sur le capital</i> .....	115
4.4 <i>Généralités sur la société</i> .....	121
<b>5 COMPTES ET RAPPORTS</b> .....	125
5.1 <i>Comptes consolidés et annexes au 31 décembre 2012</i> .....	126

5.2	<i>Comptes sociaux de Groupe Flo SA &amp; annexes au 31 decembre 2012</i>	178
5.3	<i>Rapports des commissaires aux comptes</i>	196
6	<b>CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE</b>	201
6.1	<i>Responsable du document de référence et de l'information financière</i>	202
6.2	<i>Documents accessibles au public</i>	203
6.3	<i>Tables de concordance</i>	203

# 1 PRESENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b><i>Dates clés</i></b> .....	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b><i>Organigrammes simplifiés au 31 decembre 2012</i></b> .....	<b>6</b>
<b>1.3</b>	<b><i>Groupe Flo et ses Actionnaires</i></b> .....	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b><i>Les Chiffres Clés</i></b> .....	<b>10</b>
<b>1.5</b>	<b><i>Le marché de la restauration commerciale</i></b> .....	<b>11</b>
1.5.1	LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE .....	11
1.5.2	LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE .....	13
1.5.3	LES CHAINES DE RESTAURANTS .....	15
1.5.4	L'EVOLUTION DE LA DEMANDE .....	17
<b>1.6</b>	<b><i>Présentation de nos activités</i></b> .....	<b>18</b>
1.6.1	PRESENTATION GENERALE .....	18
1.6.2	PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE .....	19
1.6.3	LES INVESTISSEMENTS .....	22
1.6.3.1	LES INVESTISSEMENTS REALISES .....	22
1.6.3.2	LES INVESTISSEMENTS EN COURS .....	22
1.6.3.3	LES INVESTISSEMENTS A VENIR .....	22
<b>1.7</b>	<b><i>Les enseignes</i></b> .....	<b>23</b>
1.7.1	LA RESTAURATION A THEME .....	23
1.7.2	LES BRASSERIES .....	30
1.7.3	LES CONCESSIONS .....	32
<b>1.8</b>	<b><i>La franchise</i></b> .....	<b>33</b>
1.8.1	LES ATOUTS DE LA FRANCHISE .....	33
1.8.2	L'ACCOMPAGNEMENT .....	34
<b>1.9</b>	<b><i>Organisation du Groupe</i></b> .....	<b>34</b>
1.9.1	LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA .....	34
1.9.2	L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE .....	38
1.9.2.1	LES FONCTIONS OPERATIONNELLES .....	38
1.9.2.2	LA DIRECTION DE LA FRANCHISE .....	38
1.9.2.3	LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE .....	38
1.9.2.4	LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT .....	39
1.9.2.5	CONVERGENCE ACHATS .....	39

## 1.1 DATES CLES

**1968** BRASSERIES 

Création du Groupe Flo suite au rachat de la **Brasserie Flo** par Jean-Paul Bucher.

**1992**



Acquisition de la chaîne **Hippopotamus** (15 restaurants).

**1998**

Introduction au second marché.

Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

**2000**



Acquisition de la chaîne **Bistro Romain**.

Deuxième crise de la « vache folle ».

**2002-2003**

Restructuration financière, augmentation de capital et entrée au capital du fonds d'investissement Butler Capital Partners.

Cession des activités Boutiques, traiteurs (Flo Prestige, Raynier & Marchetti) et restaurants Café Flo à Londres.

**2006**



Sortie totale de la famille du Fondateur Jean-Paul Bucher et du fonds d'investissement Butler Capital Partners, remplacés par un consortium de financiers composé par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), AVH (Ackermans & van Haaren) et Tikehau Capital.

Rachat de la chaîne Tablapizza (6 restaurants).

**2007**



Rachat de la marque **Taverne de Maître Kanter**.

Première franchise Tablapizza.

**2008**

Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.

Crise financière.

**2009**

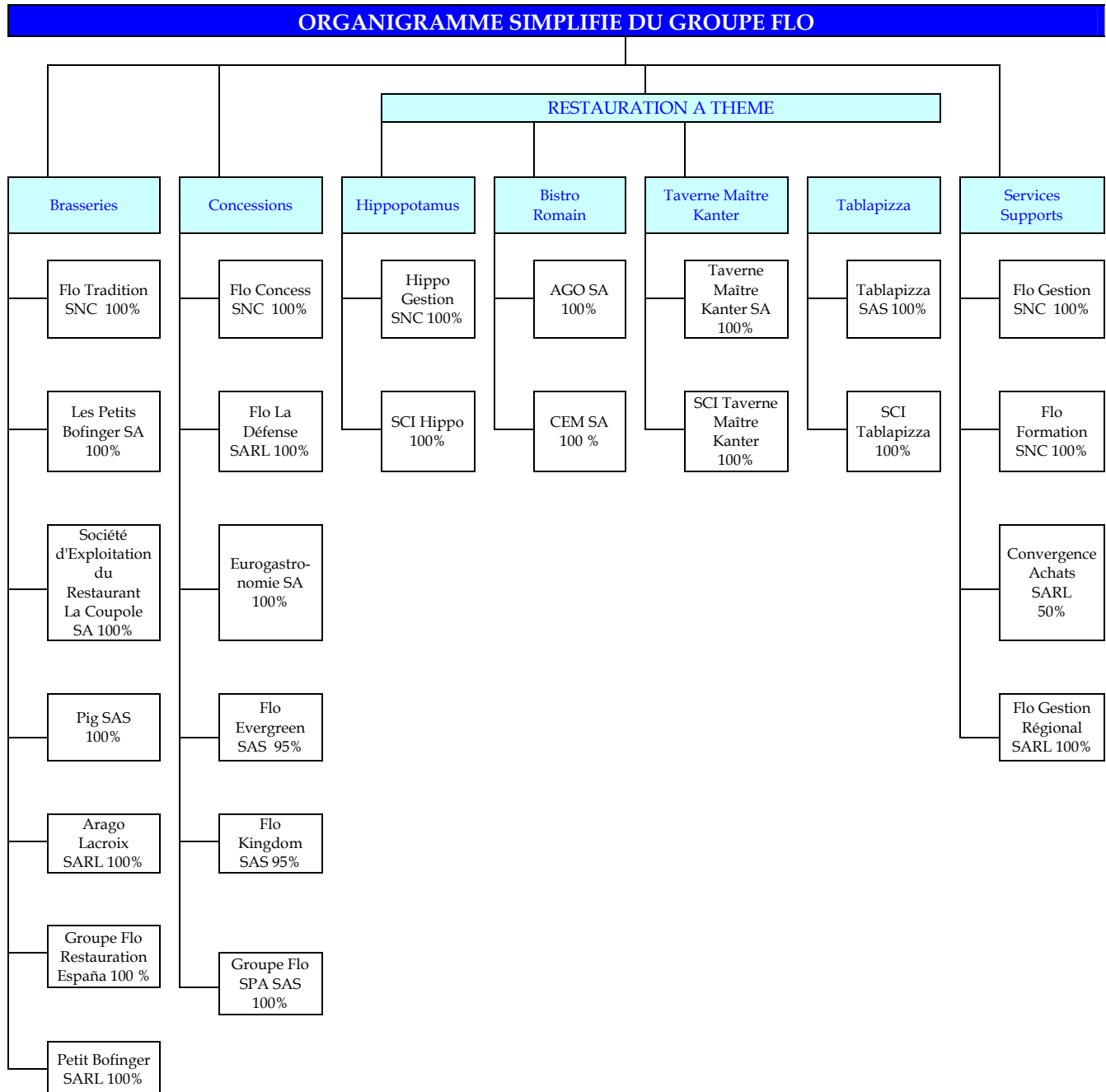
Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.

Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de 19.6% à 5.5%.

**2012**

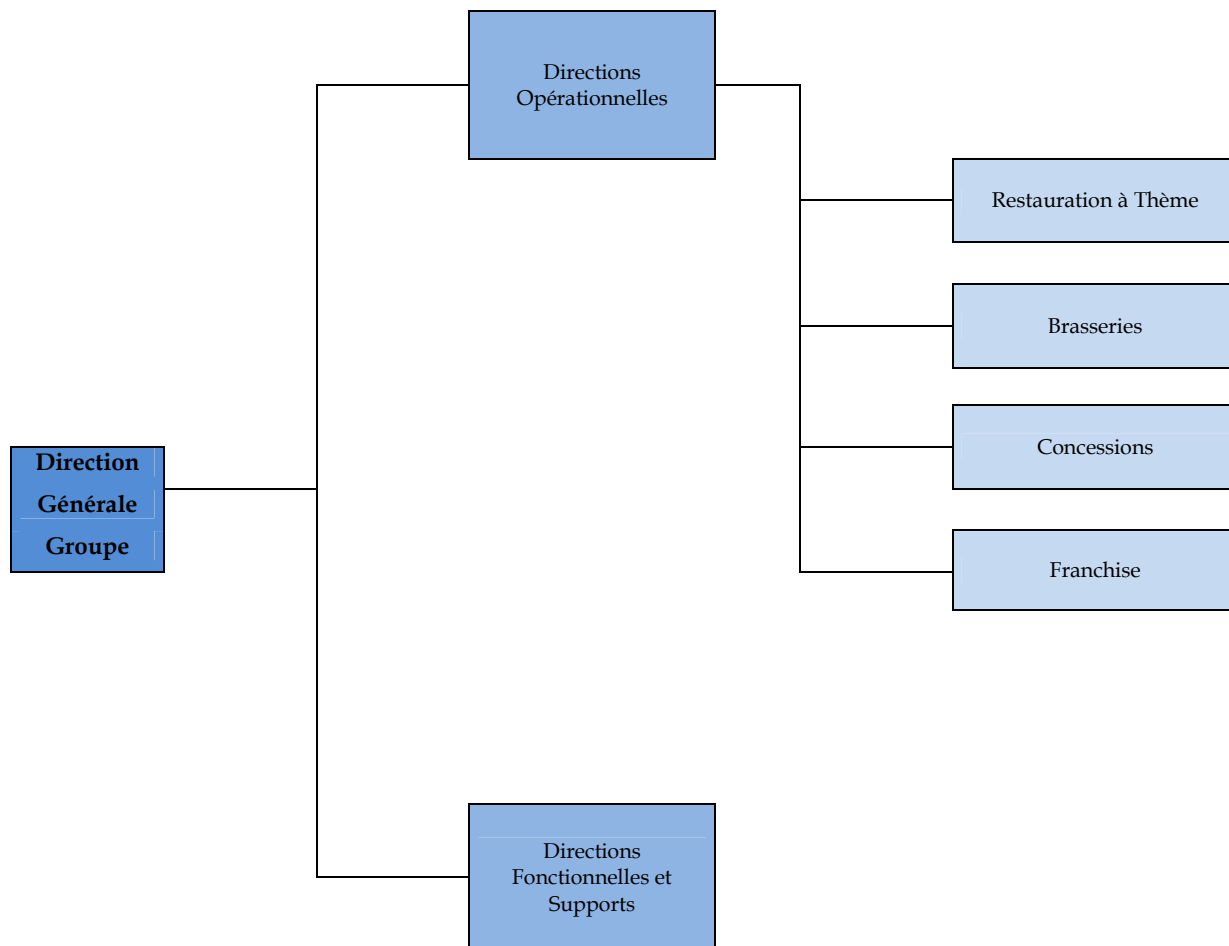
Janvier 2012 : augmentation du taux de TVA de 5.5% à 7%.

## 1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2012



*Nous faisons apparaître sur cet organigramme uniquement les sociétés détenues en majorité et directement par Groupe Flo SA (pourcentage de détention et pourcentage de vote identiques).*

## ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



### 1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

#### Communiqués financiers :

\* Groupe Flo diffuse l'ensemble de ses communiqués financiers (publications de chiffre d'affaires, de résultats, annonces diverses) par le biais de différents réseaux d'information (agences de presse, journaux d'annonces légales, site internet de l'AMF...).

\* Parallèlement, sur son site Internet

[www.groupeflo.com](http://www.groupeflo.com), Groupe Flo met à la disposition de ses actionnaires une information détaillée et régulièrement mise à jour portant sur les résultats et la vie du Groupe. Sont notamment présents sur ce site tous les communiqués de presse et le document de référence annuel. De façon plus générale, l'information règlementée au sens de l'article 221-1 du règlement général de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) est disponible sur le site internet de la société.

#### Agenda 2013 :

- \* 14 mai 2013 : résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2013
- \* 28 mai 2013 : assemblée générale des actionnaires
- \* 31 juillet 2013 : résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2013
- \* 14 novembre 2013 : résultats du 3<sup>ème</sup> trimestre 2013

### Publication de résultats :

Afin de garantir une information régulière et transparente aux actionnaires, Groupe Flo publie ses résultats trimestriellement. Les comptes détaillés du Groupe sont publiés deux fois par an.

### Des rencontres régulières :

Des réunions avec l'ensemble de la communauté financière sont organisées régulièrement par la direction de Groupe Flo afin de favoriser les échanges et de maintenir un dialogue de qualité (Assemblée Générale des Actionnaires, réunions avec les analystes financiers, road-shows, etc).

#### Demande d'information :

Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris  
92095 Paris La Défense  
Tél : +33 (0)1 41 92 30 00  
[cjeanneau@groupeflo.fr](mailto:cjeanneau@groupeflo.fr)

### L'action Groupe Flo :

#### Marché de Cotation

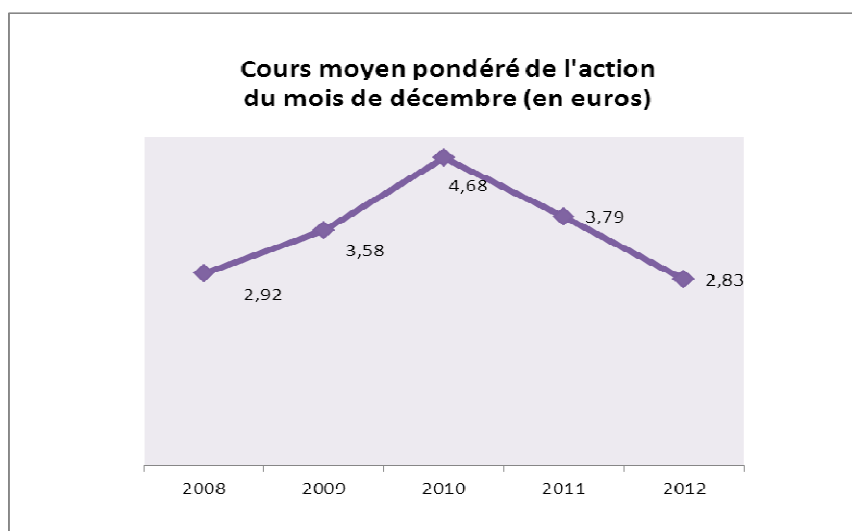
Avril 1998:  
introduction sur le  
second marché  
d'Euronext Paris SA -  
Eurolist Compartment  
B  
Small cap.

De janvier 2009 à  
décembre 2010,  
Compartment C  
d'Euronext Paris.

De janvier 2011 à  
décembre 2012,  
Compartment B  
d'Euronext Paris.

Depuis janvier 2013,  
Compartment C  
d'Euronext Paris

**Code ISIN**  
FR0004076891



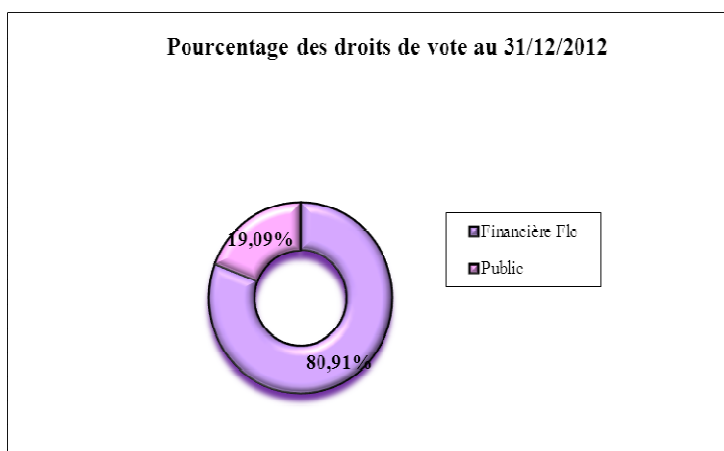
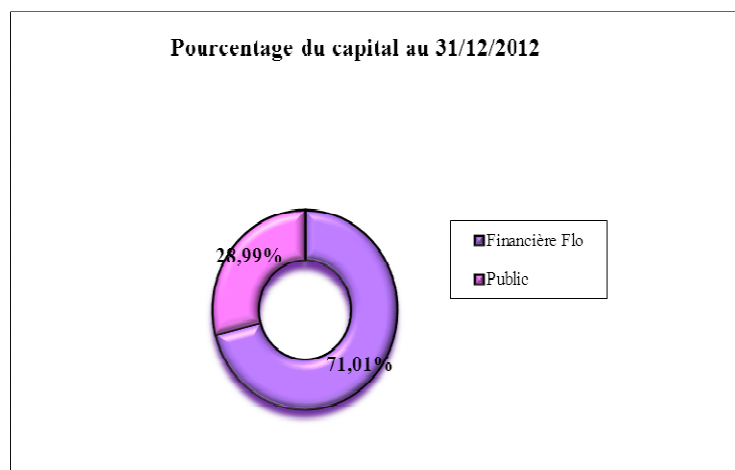
Après une hausse continue depuis 2008, le cours de l'action n'a pas échappé en 2011 et 2012 à la baisse importante des marchés.



### Répartition de l'actionariat :

Groupe Flo est détenu à hauteur de 71.01% par la société par actions simplifiée Financière Flo et à hauteur de 28.99% par le marché public.

Financière Flo est détenue par un consortium d'investisseurs réunissant, d'une part, la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP) et Ackermans & van Haaren (AvH) [au travers de deux filiales GIB et GIB International] et, d'autre part, Tikehau Capital par le biais de la société Tikeflo.



### Dividende :

Au titre de l'exercice 2011 un dividende de 0,11 euro par action a été versé. Il est rappelé qu'un dividende net par action d'un montant de 0,12 euro par action avait été versé au cours de l'année 2011 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

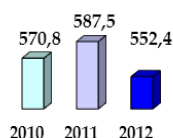
Conformément au contrat de crédit du 11 octobre 2012, les dividendes distribués seront pour les exercices à venir plafonnés à hauteur de 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage sera supérieur ou égal à 1.25.

## 1.4 LES CHIFFRES CLES

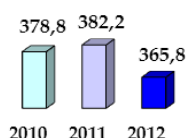
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

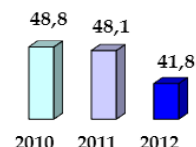
Ventes sous enseignes (1)



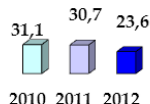
Chiffre d'affaires (2)



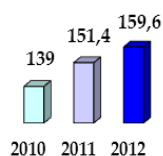
EBITDA (3)



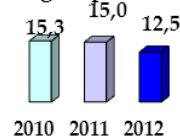
Résultat opérationnel consolidé



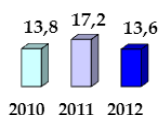
Capitaux propres



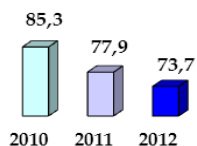
Résultat net part du groupe



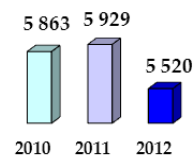
Investissements corporels et incorporels (4)



Endettement net (5)



Effectifs (en nombre)



(1) Ventes sous enseignes : correspondent à la somme des chiffres d'affaires des restaurants exploités directement par Groupe Flo et par ses franchisés.

(2) Chiffre d'affaires consolidé : tel que défini en partie 5.1.2.3 Méthodes comptables (note 17. Chiffre d'affaires). Il est à noter que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe n'inclut pas le chiffre d'affaires réalisé par les franchisés mais les redevances versées par les franchisés.

(3) L'EBITDA correspond au résultat opérationnel avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

(4) Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements corporels et incorporels.

(5) Hors juste valeur des instruments financiers.

## 1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Au travers de ses différentes enseignes (Hippopotamus, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain, les Brasseries et Concessions), Groupe Flo est un des leaders français de la restauration commerciale servie à table, principal segment du marché de la consommation alimentaire Hors Domicile.

### 1.5.1 LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) génère un chiffre d'affaires de 83,6 Mrds€ en 2011. Le ticket moyen 2011 tous secteurs confondus s'établit à 8,9 €.

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France en 2012 se décompose en 5 secteurs d'activité : la restauration collective, la restauration hôtelière, la restauration automatique, la restauration des circuits alimentaires et alternatifs et la restauration commerciale.

- **La restauration collective** regroupe toutes les activités permettant la préparation et la fourniture de repas aux personnes travaillant dans des entreprises publiques ou privées, des collectivités, des organisations ou des organismes publics ou privés, des hôpitaux, des crèches, des établissements sociaux, etc. La restauration collective a, depuis quelques années, beaucoup communiqué auprès des consommateurs sur la qualité des produits, les animations et l'ambiance des restaurants.

Chiffres 2011 : 18,3 Mrds € de CA HT pour 73 173 établissements, 3,6 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,08 €.  
Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

- **La restauration hôtelière** représente l'ensemble des enseignes structurées ou établissements indépendants proposant une offre de restauration intégrée à une structure d'hébergement.

Chiffres 2011 : 4,2 Mrds € de CA HT pour 16 100 établissements, 204 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 20,67 €.  
Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

- **La restauration automatique** propose des sandwiches, plats à réchauffer et soupes (usines, hôpitaux, armée, campus).

Chiffres 2011 : 172 millions d'€ de CA HT, qui représente 0.2 % du chiffre d'affaires global de la consommation alimentaire hors domicile, Le ticket moyen est de 2,3 € HT.  
Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

- **La restauration des circuits alimentaires alternatifs** représente l'ensemble des commerces fournissant une prestation de restauration dans le cadre d'un service supplémentaire proposé au client.

Chiffres 2011 : 10,7 Mrds € de CA HT, 30 000 établissements, 1,83 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,84 €.  
Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

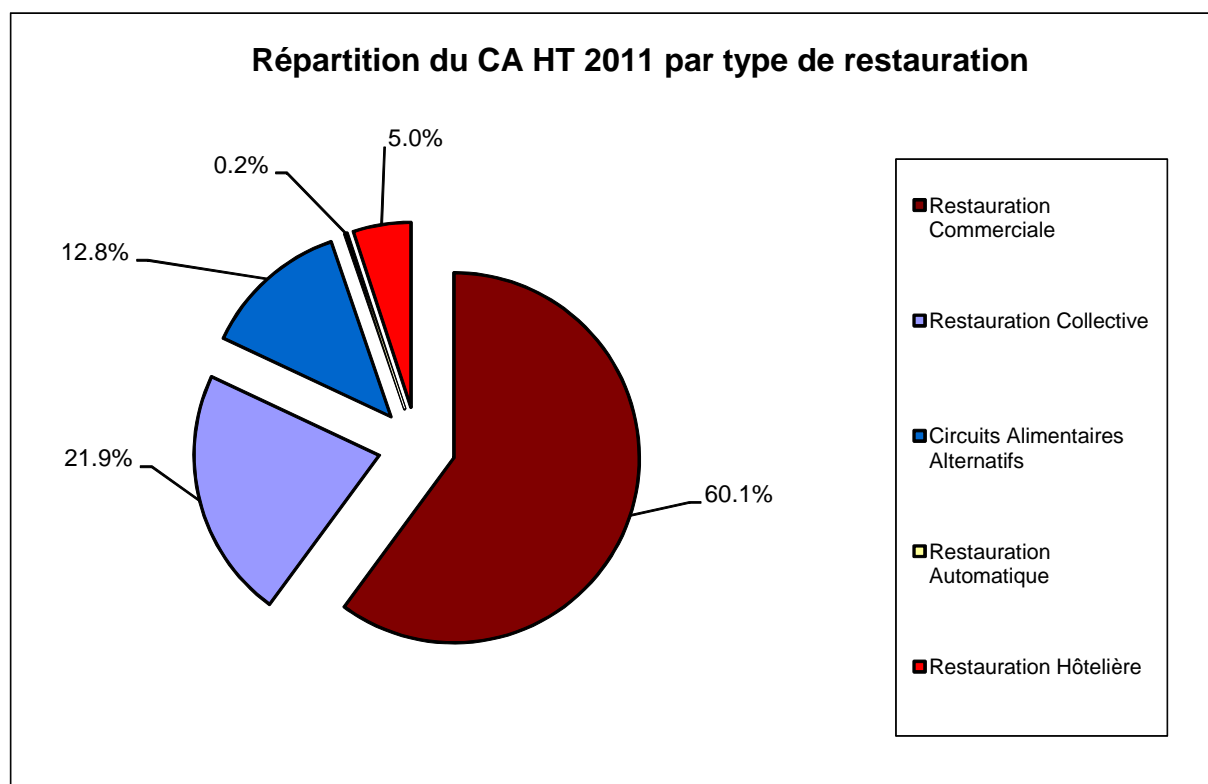
- **La restauration commerciale** (marché sur lequel Groupe Flo se positionne) regroupe des enseignes structurées ou établissements indépendants qui proposent une offre de restauration (distribution rapide ou service à table), hors restauration collective et hôtelière. Son évolution est tributaire des comportements des Français dans leur choix entre consommation à domicile et hors domicile, de l'évolution de leur pouvoir d'achat, de l'arbitrage réalisé dans l'affectation de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

Chiffres 2011 : 50,26 Mrds € de CA HT pour 172 975 établissements, 3,7 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 13,62 €.  
 Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

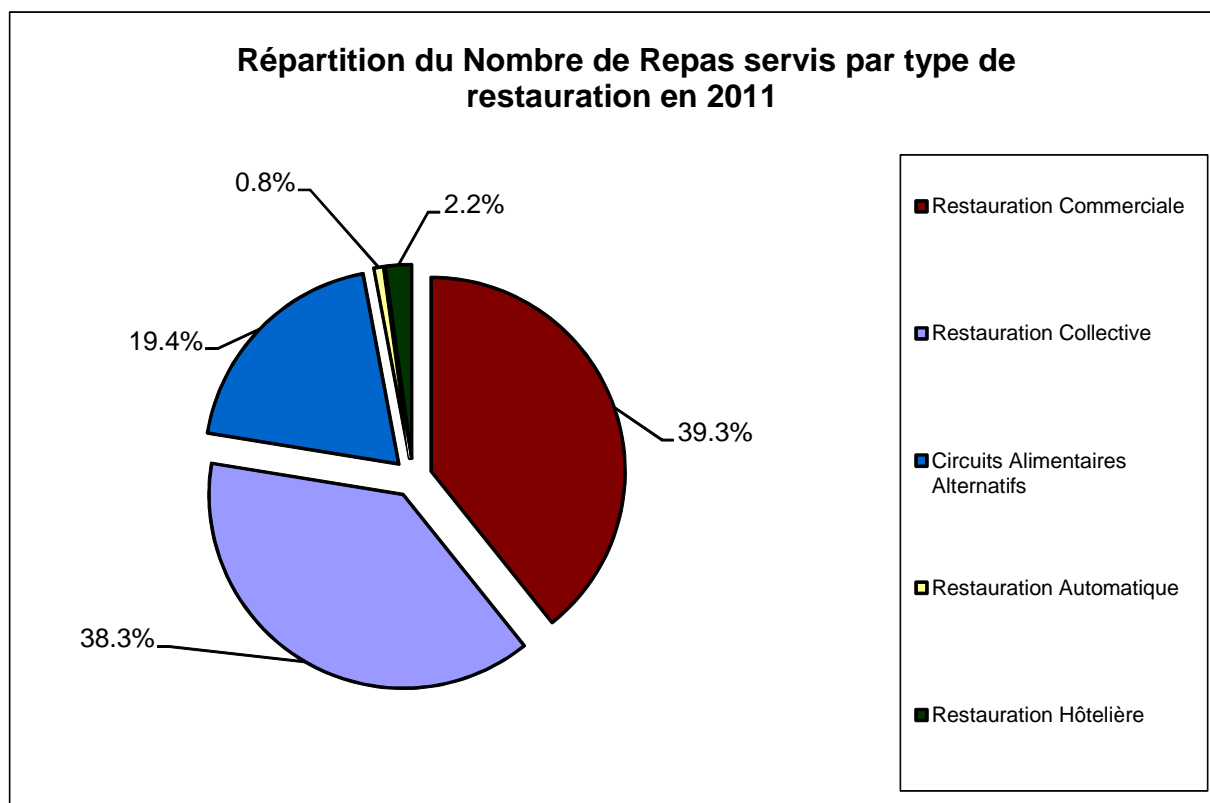
La restauration commerciale se subdivise en 3 segments :

- le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 15 €,
- le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 15€ et 30€,
- le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 30€.

Sur le marché de la restauration en 2011, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (60.10% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012



Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

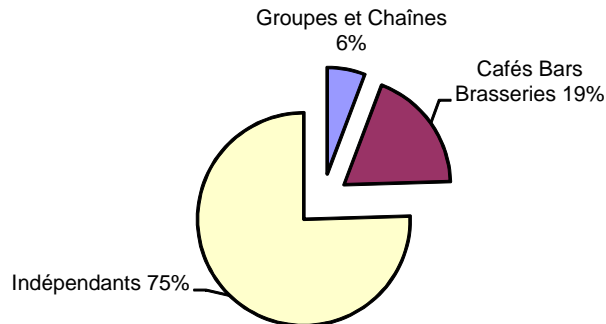
## 1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

- les groupes et les chaînes,
- les Cafés Bars Brasseries : représentés par l'ensemble des établissements qui réalisent au moins 50 % de leur chiffre d'affaires en restauration ;
- les indépendants.

Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 75 % du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2011. Les Cafés Bars Brasseries représentent pour leur part 19 % et les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 6 % du marché en matière de volume.

### Répartition du nombre d'établissements

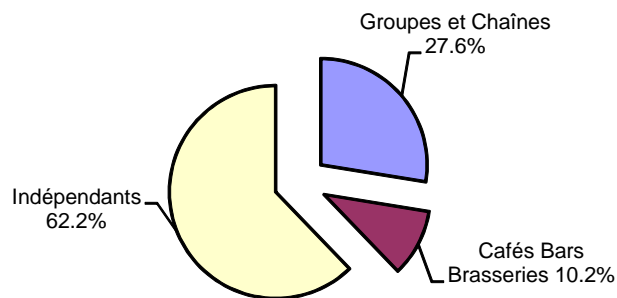


Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

La restauration commerciale a subi un véritable bouleversement depuis quelques années. Les acteurs indépendants doivent aujourd'hui faire preuve de plus en plus de réactivité face à des réseaux qui s'organisent pour augmenter leurs parts de marché.

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 27.6 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 13,9 milliards d'euros pour l'année 2011.

### REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2011



Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

<b>LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2011</b>				
TYPES	Etablissements		Chiffre d'affaires HT (en millions)	
	2011	Variation 10/11	2011	Variation 10/11
CHAINES	7 351	5.33%	10 696	5.25%
GROUPES	2 598	0.00%	3 154	0.00%
CAFES/BARS/BRASSERIES	32 503	-4.41%	5 161	1.20%
INDEPENDANTS	130 523	-1.96%	31 249	5.58%
<b>TOTAL</b>	<b>172 975</b>	<b>-2.12%</b>	<b>50 260</b>	<b>4.68%</b>

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

Représentant 60.10% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale a marqué une progression de 4.68 % en 2011 par rapport à 2010 avec un chiffre d'affaires de 50,3 milliards d'euros en 2011. Cette hausse est notamment obtenue grâce à la bonne santé affichée des chaînes de restauration (+5.25%).

### 1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

Le nombre d'établissements et le chiffre d'affaires des chaînes de restauration sont en progression continue depuis 2006.

#### Evolution des chaînes de restauration 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'enseignes	103	107	119	116	118	117
CA (milliards €)	6.43	6.96	7.62	9.27	10.16	10.70
Nombre d'unités	5 405	5 920	6 247	6 601	6 979	7 351
CA moyen par unité (M€)	1.19	1.18	1.22	1.41	1.45	1.45

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2011 peuvent être réparties selon une segmentation plus fine à savoir:

- Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne dont l'activité principale est la commercialisation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, poulets frits, etc. (MC Donald's, Quick, KFC, etc.);
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.);

- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Mezzo Di Pasta, etc.),
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch) ;
- Pizza dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Pizza Hut, Tablapizza),
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.).

Groupe Flo intervient avec son enseigne Hippopotamus sur le segment « Grill » qui génère un chiffre d'affaires de 1,2 Mrd € et avec Tablapizza sur le segment « Pizza » qui génère un chiffre d'affaires de 0,4 Mrd € en 2011.

Ses enseignes Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter interviennent sur le segment « Restauration thématisée » représentant un chiffre d'affaires de 1Mrd € en 2011.

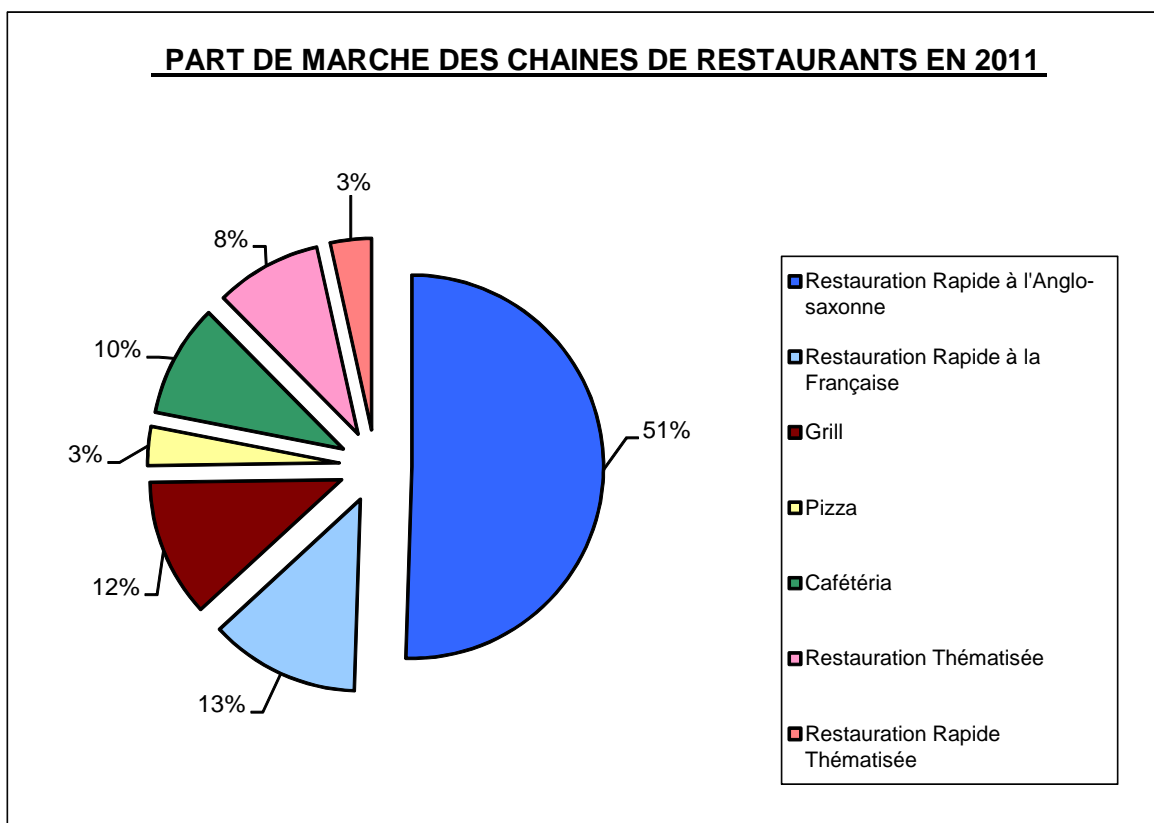
La spécificité multi-enseignes de Groupe Flo lui permet de mieux absorber les évolutions d'activité des différents segments.

### LES CHAINES DE RESTAURANTS EN 2011

TYPES	Etablissements		Chiffre d'affaires HT (en millions)	
	2011	Var. 2010	2011	Var. 2010
Restauration Rapide à l'Anglo-saxonne	1 738	2,84%	5 402	6,97%
Restauration Rapide à la Française	2 272	7,17%	1 352	7,05%
Grill	851	10,09%	1 245	4,71%
Pizza	250	6,38%	352	0,00%
Cafétéria	602	1,01%	1 019	-2,02%
Restauration Thématisée	912	-0,98%	956	-0,93%
Restauration Rapide Thématisée	726	12,73%	371	22,44%
<b>TOTAL</b>	<b>7 351</b>	<b>5,33%</b>	<b>10 696</b>	<b>5,25%</b>

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012





Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

#### 1.5.4 L'EVOLUTION DE LA DEMANDE

L'ensemble des études de consommation montre l'arbitrage croissant du consommateur (toutes régions de France confondues) au profit de l'épargne et au détriment des dépenses de loisirs et d'équipements de la maison. Le phénomène se traduit dans la restauration par un changement de comportement visant à privilégier les dépenses fonctionnelles et, de ce fait, altérant la fréquentation du soir des restaurants.

## 1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES

### 1.6.1 PRESENTATION GENERALE

#### - **Marché et activités**

Groupe Flo intervient sur le marché de la Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD), au sein de l'activité « restauration commerciale ».

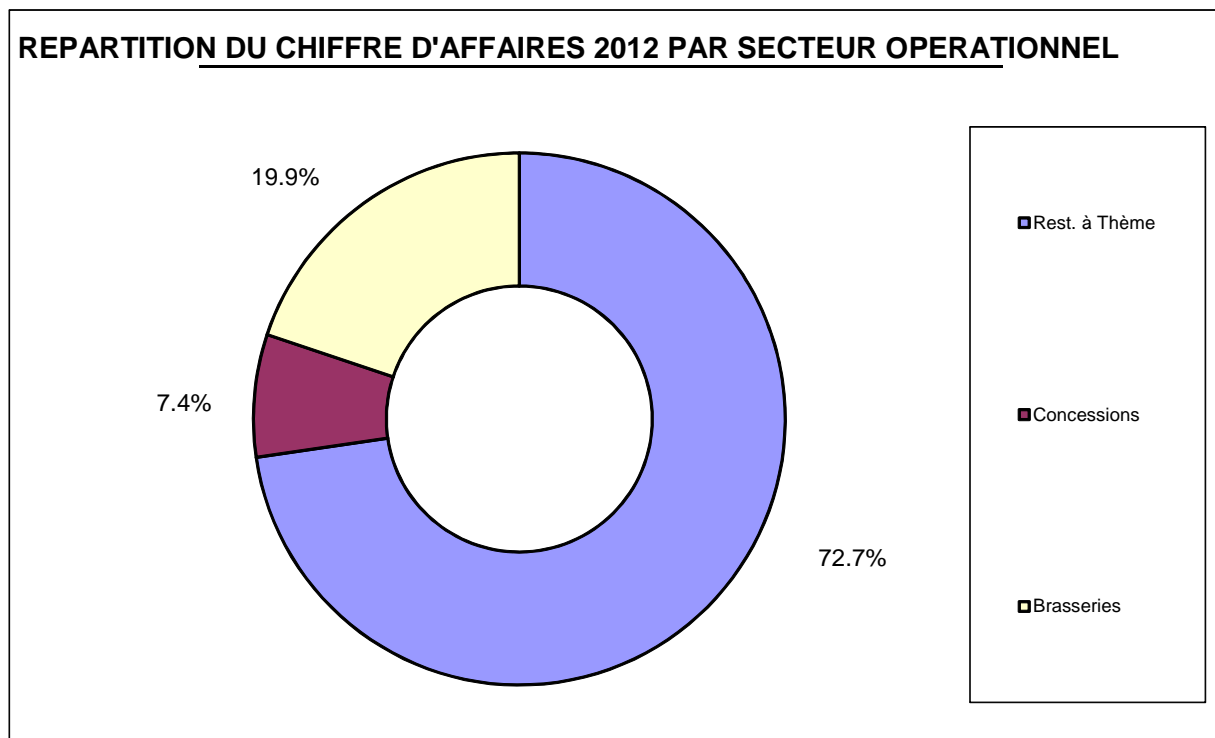
Groupe Flo est structuré autour de 312 restaurants (166 en propre et 146 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

- la Restauration à Thème regroupant les branches d'activité suivantes : Hippopotamus, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain ;
- les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, Tablapizza, Les Tavernes de Maître Kanter, Bistro Romain, Concessions ;
- le segment supérieur/haut de gamme : Brasseries.

Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses) a atteint 552,4 millions d'euros sur l'année 2012, pour un chiffre d'affaires consolidé de 365,8 millions d'euros, réparti ainsi :

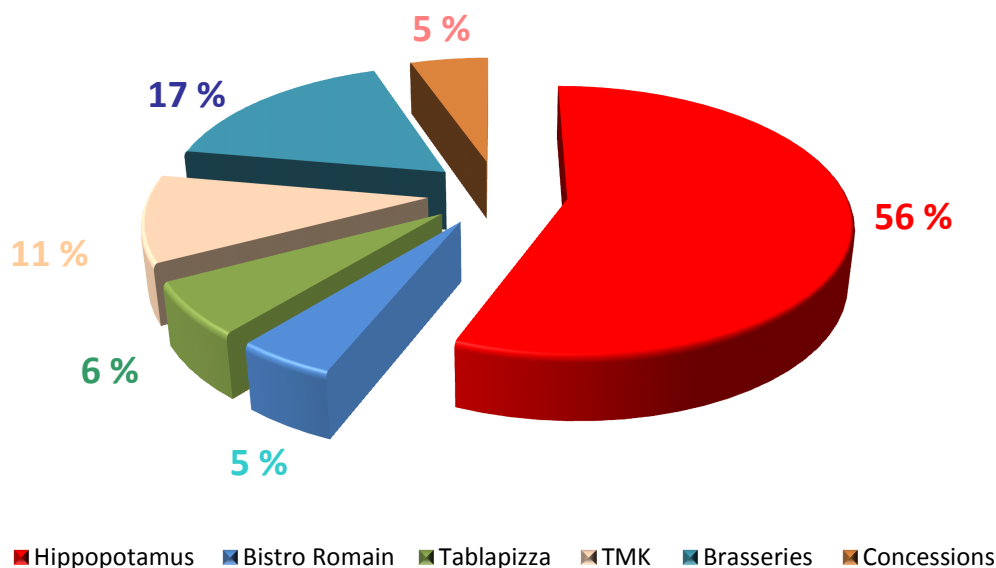


## Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes se répartissent ainsi :

En millions d'euros	2012	2011	2010
Hippopotamus	309,7	308,3	280,7
Tablapizza	35	35,2	33
Les Tavernes Maître Kanter	58,1	63	60,7
Bistro Romain	26,5	37,8	47,4
Brasseries	93,2	92,9	94,6
Concessions	29,9	50,4	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>552,4</b>	<b>587,5</b>	<b>570,8</b>

### Ventes sous enseignes par marque 2012



#### - Evènements exceptionnels influençant l'activité du Groupe

L'activité et la performance de chaque enseigne dépendent notamment :

- de l'évolution des habitudes de consommation des consommateurs (telles que décrites en partie 1.5.4) ;
- des évolutions réglementaires fiscales et sociales,
- des conditions météorologiques et de tout évènement affectant l'accès aux restaurants.

### 1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre de consolidation a varié sensiblement au cours des derniers exercices, en raison du développement du réseau et des évolutions de périmètre (notamment décision fin 2008 d'arrêter le développement de la marque Bistro Romain).

## Evolution du périmètre opérationnel en 2012 :

Sur l'année 2012, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 15 ouvertures, dont 3 transformations de sites Bistro Romain, 1 ouverture en propre et 11 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 4 sites,
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 2 restaurants sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture et 3 fermetures ;
- Brasseries : 1 transformation, 1 ouverture et 1 fermeture sur le périmètre franchise.





### Evolutions semestrielles 2010-2012 du périmètre opérationnel.

Le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2010 à 2012 :

<b>EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2010-2012 DU PERIMETRE OPERATIONNEL</b>							
		<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>2012</b>	
		S1-10	S2-10	S1-11	S2-11	S1-12	S2-12
Restauration à thème	Nombre de Restaurants	137	138	136	134	135	134
	Chiffre d'affaires Semestriel	138,2	141,8	140,7	141,5	133,1	133,3
	Chiffre d'affaires Annuel	<b>280,0</b>		<b>282,2</b>		<b>266,4</b>	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	19	16	16	16	16	17
	Chiffre d'affaires Semestriel	38,7	35,9	36,4	36,1	36,8	35,9
	Chiffre d'affaires Annuel	<b>74,6</b>		<b>72,5</b>		<b>72,7</b>	
Concessions	Nombre de Restaurants	13	13	15	15	15	15
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,5	12,7	13,5	14,0	13,5	13,2
	Chiffre d'affaires Annuel	<b>24,2</b>		<b>27,5</b>		<b>26,7</b>	
<b>Total Périmètre opérationnel</b>	Nombre de Restaurants	<b>169</b>	<b>167</b>	<b>167</b>	<b>165</b>	<b>166</b>	<b>166</b>
	Chiffre d'affaires Semestriel	<b>188,4</b>	<b>190,4</b>	<b>190,6</b>	<b>191,6</b>	<b>183,4</b>	<b>182,4</b>
	Chiffre d'affaires Annuel	<b>378,8</b>		<b>382,2</b>		<b>365,8</b>	

*Chiffre d'affaires en millions d'euros.*

## État du parc de restaurants au 31 décembre 2012

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
<b>Hippopotamus</b> 	Propre en décembre 2012	18	34	43	0	95
	Franchise en décembre 2012	8	12	42	19	81
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>26</b>	<b>46</b>	<b>85</b>	<b>19</b>	<b>176</b>
	Propre en décembre 2011	18	33	41	0	92
	Franchise en décembre 2011	8	10	38	16	72
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>79</b>	<b>16</b>	<b>164</b>
<b>Bistro Romain</b> 	Propre en décembre 2012	6	1	8	0	15
	Franchise en décembre 2012	0	2	1	0	3
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
	Propre en décembre 2011	7	2	9	0	18
	Franchise en décembre 2011	0	3	1	0	4
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>Tablapizza</b> 	Propre en décembre 2012	2	10	7	0	19
	Franchise en décembre 2012	0	2	9	1	12
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
	Propre en décembre 2011	2	10	7	0	19
	Franchise en décembre 2011	0	2	7	0	9
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>Taverne de Maître Kanter</b> 	Propre en décembre 2012	0	3	2	0	5
	Franchise en décembre 2012	0	2	30	0	32
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
	Propre en décembre 2011	0	3	2	0	5
	Franchise en décembre 2011	0	2	32	0	34
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
<b>Brasseries</b> <b>BRASSERIES FLO</b>	Propre en décembre 2012	10	2	3	2	17
	Franchise en décembre 2012	2	4	6	6	18
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>35</b>
	Propre en décembre 2011	9	2	3	2	16
	Franchise en décembre 2011	2	4	6	6	18
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>34</b>
<b>Concessions</b> <b>CONCESSIONS FLO</b>	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	3	12	0	0	15
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	3	12	0	0	15
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	Propre en décembre 2012	39	62	63	2	166
	Franchise en décembre 2012	10	22	88	26	146
	<b>Total Décembre 2012</b>	<b>49</b>	<b>84</b>	<b>151</b>	<b>28</b>	<b>312</b>
	Propre en décembre 2011	39	62	62	2	165
	Franchise en décembre 2011	10	21	84	22	137
	<b>Total Décembre 2011</b>	<b>49</b>	<b>83</b>	<b>146</b>	<b>24</b>	<b>302</b>

### Exploitations dont les murs sont détenus en propre :

Au 31 décembre 2012, sur un total de 166 restaurants détenus en propre, les murs de neuf restaurants sont détenus en propre, les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail immobilier (14 sites) ou d'une location simple (143 sites).

## 1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

### 1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

	2012	2011	2010
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	0,2	0,6	0,7
INVESTISSEMENTS CORPORELS	13,4	16,6	13,1
TOTAL INVESTISSEMENTS	13,6	17,2	13,8
maintenance	9,2	10,6	7,4
développement	4,4	6,6	6,4
Total	13,6	17,2	13,8

Les investissements réalisés sur l'année 2012 (transformations de restaurants) sont décrits en partie 1.6.2 Périmètre opérationnel.

### 1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2012 s'élèvent à 0,9 million d'euros.

### 1.6.3.3 LES INVESTISSEMENTS A VENIR

Les investissements à venir sont développés en partie 2.6.2 « Perspectives et stratégies ».

#### Engagements d'investissements:

La politique de développement de Groupe Flo implique des engagements d'investissements qui peuvent être pris pour des montants significatifs. Au 31 décembre 2012, le Groupe n'est pas engagé dans des promesses d'achats ainsi que dans des promesses de ventes.

Il est rappelé que le détail des flux de trésorerie liés aux activités d'investissements au cours des trois derniers exercices est le suivant :

<i>En millions d'euros</i>	Exercice clos au 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010
Incidence des variations de périmètre	0.1	0.0	0.0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-13.6	-17.2	-13.8
Acquisitions d'actifs financiers	0.0	-0.4	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-1.1	-0.4	-0.5
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	0.2	1.3	3.8
Cessions d'actifs financiers	0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0	0.0
TOTAL	-14.4	-16.7	-10.5

La politique de développement de Groupe Flo implique des engagements d'investissement ne présentant aucun risque particulier spécifique à la restauration.

## 1.7 LES ENSEIGNES

### 1.7.1 LA RESTAURATION A THEME

#### HIPPOPOTAMUS

Depuis l'ouverture de son premier restaurant en 1968, Hippopotamus n'a cessé de s'affirmer comme le spécialiste de la viande de bœuf pour tous. Plus qu'un simple métier, la recherche de viandes de qualité est pour Hippopotamus une passion qui dure depuis plus de 40 ans.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus.  
En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	18	34	43	0	95
Exploitations par des franchisés	8	12	42	19	81
<b>Total 2012</b>	<b>26</b>	<b>46</b>	<b>85</b>	<b>19</b>	<b>176</b>
Total 2011	26	43	79	16	164
Total 2010	22	40	74	14	150

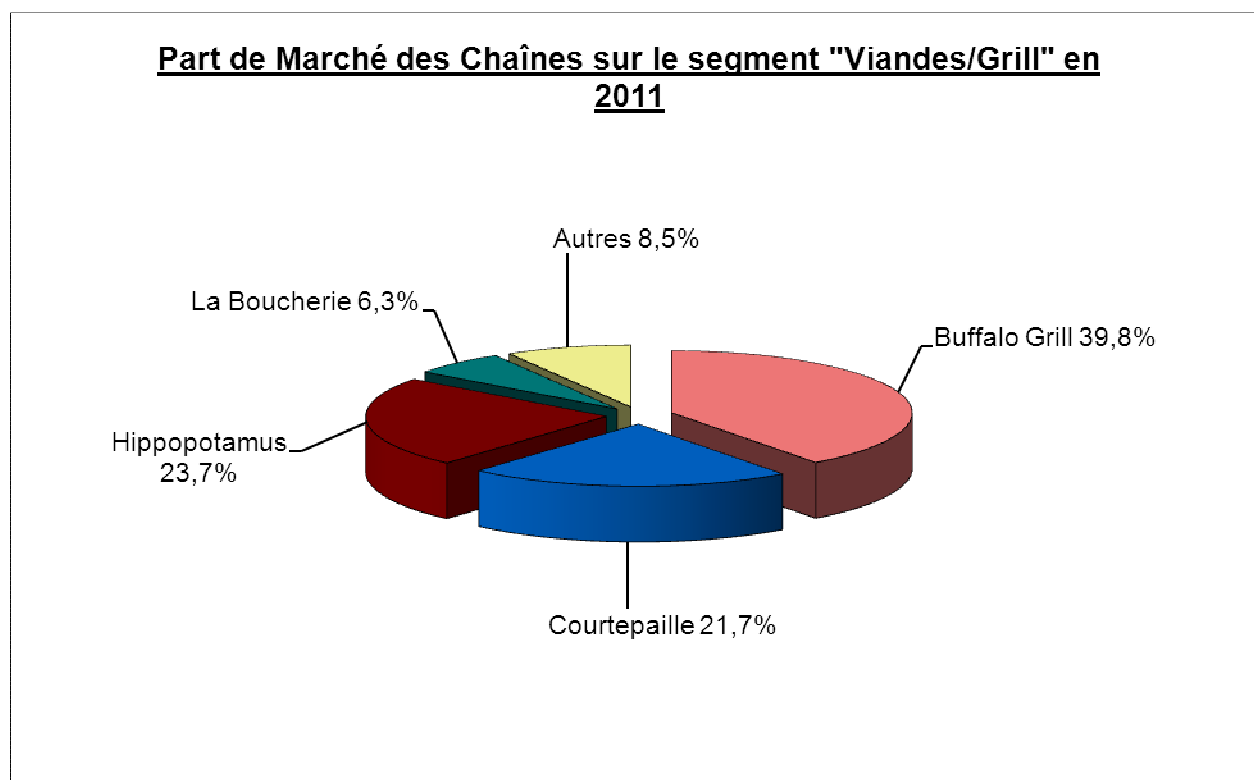
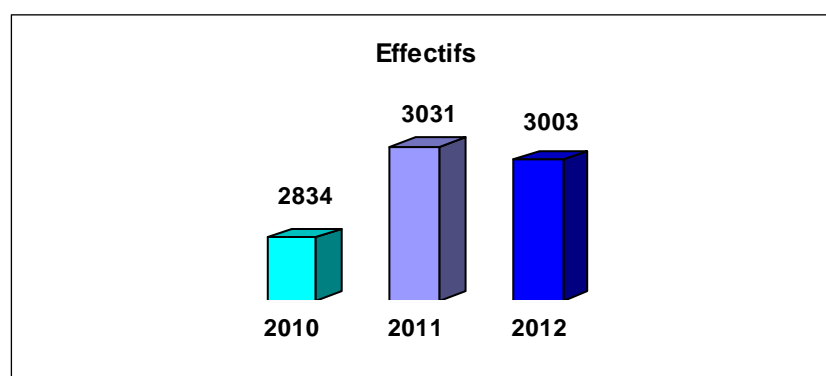
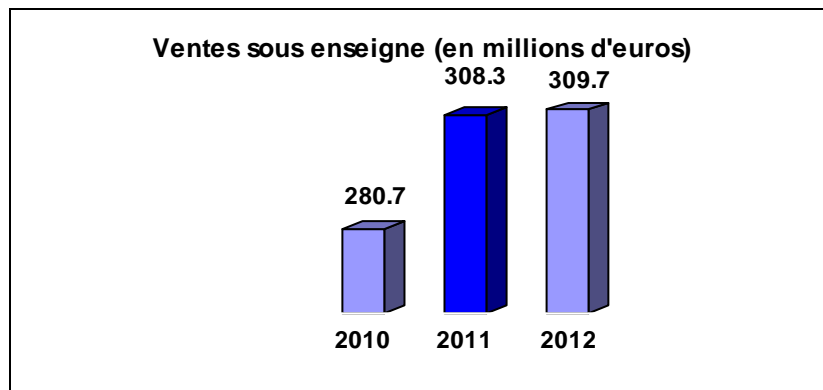
### Chiffres clés Hippo :

**176** restaurants : 95 exploités en propre, 81 en franchise.

**309,7** Millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

**3 003** collaborateurs gérés en direct.

**22,13** Euros de ticket moyen TTC.



Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012



## TABLAPIZZA

Tablapizza invite à sa table toute l'authenticité et l'atmosphère ensoleillée du Sud de la France. On y déguste des pizzas à pâte fine dans un décor provençal.

Dans une ambiance rustique et conviviale on y savoure des recettes inédites et exclusives : Pizzas Roulées, Pizzas Carrés, Pizzas Salades... la pâte à pizza est à l'honneur dans toutes nos recettes sucrées comme salées !

Tablapizza s'attache à vous faire découvrir des formes dépayssantes, uniques, des recettes originales et des produits qui ont le bon goût de la tradition.

Chez Tablapizza, découvrez la pizza qui change de la pizza.

### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Tablapizza. En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	2	10	7	0	19
Exploitation par des franchisés	0	2	9	1	12
<b>Total 2012</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
Total 2011	2	12	14	0	28
Total 2010	2	12	14	0	28

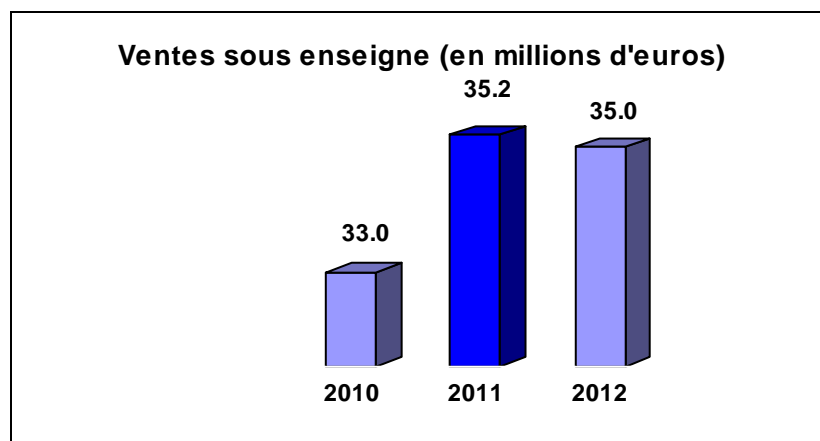
## Chiffres clés Tablapizza :

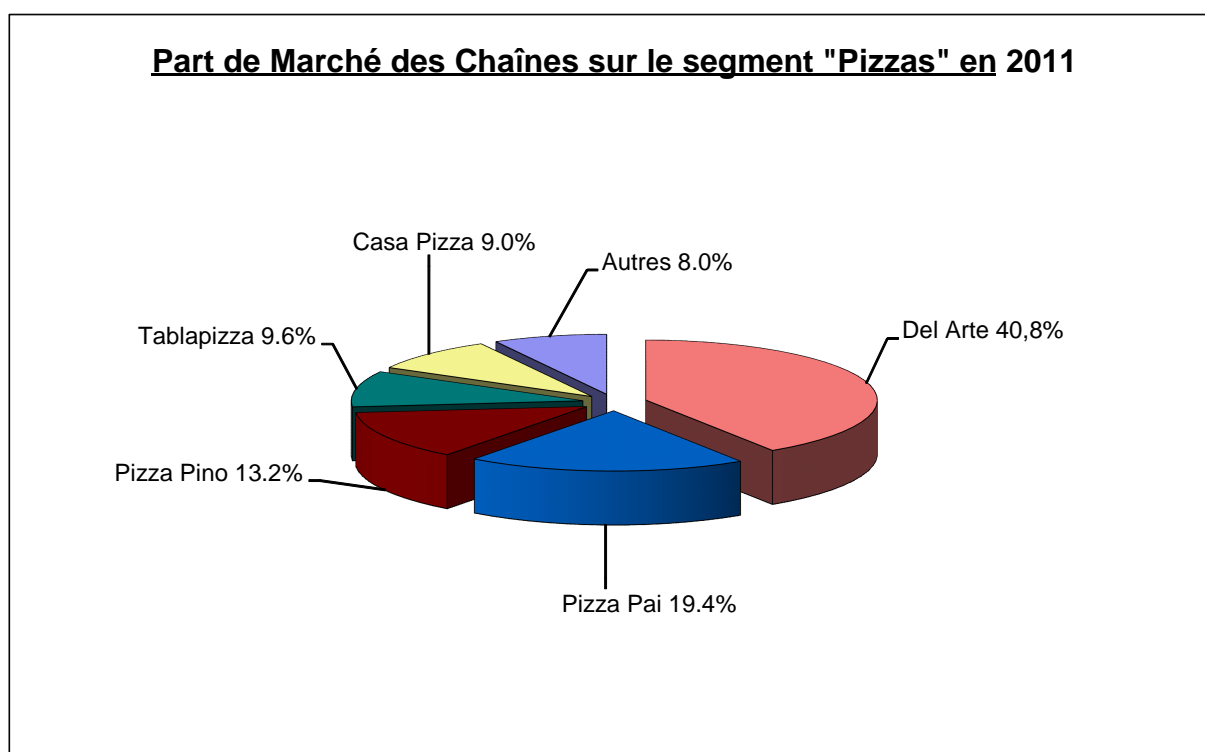
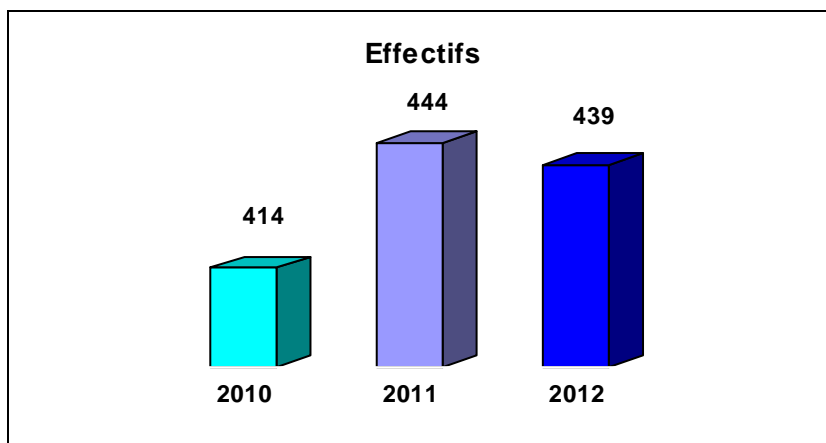
**31** restaurants : 19 exploités en propre, 12 en franchise.

**35,0** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

**439** collaborateurs gérés en direct.

**17,8** Euros de ticket moyen TTC.





Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

## LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

Retrouvez toute la générosité d'une cuisine de tradition et des produits de qualité : Huîtres et fruits de mer, poissons et viandes, salades gourmandes, spécialités alsaciennes et desserts gourmands, pour satisfaire tous les goûts.

Pour répondre à toutes les envies, la Taverne de Maître Kanter propose un vaste choix de recettes, et une multitude de saveurs au travers d'une carte et des animations produits variées.

### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK. En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	3	2	0	5
Exploitation par des franchisés	0	2	30	0	32
<b>Total 2012</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
Total 2011	0	5	34	0	39
Total 2010	0	5	35	0	40

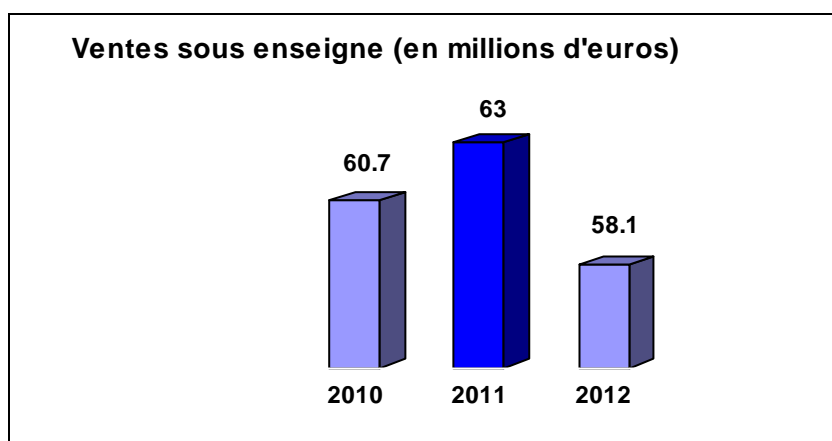
## Chiffres clés Taverne de Maître Kanter :

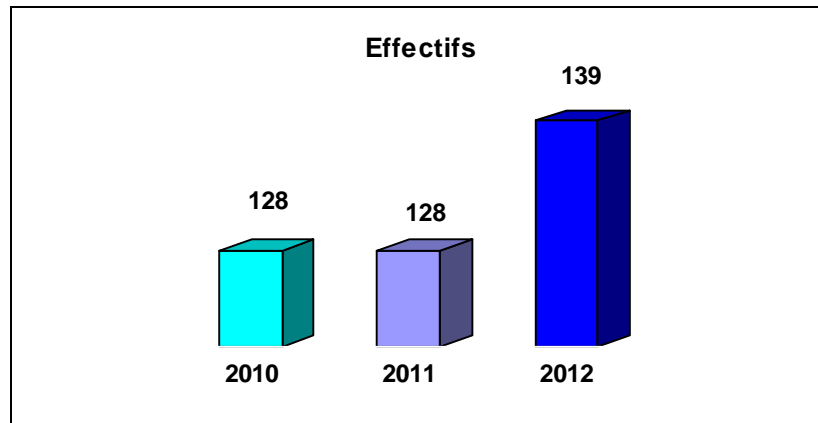
**37** restaurants : 5 exploités en propre, 32 en franchise.

**58,1** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

**139** collaborateurs gérés en direct.

**28,4** Euros de ticket moyen TTC.





## BISTRO ROMAIN

Créée en 1982, l'enseigne Bistro Romain s'appuie sur quatre fondamentaux : la générosité, le prix, le cadre et l'accueil sur le thème de la cuisine italienne.

**Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Bistro Romain.  
En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.**

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	6	1	8	0	15
Exploitations par des franchisés	0	2	1	0	3
<b>Total 2012</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>18</b>
Total 2011	7	5	10	0	22
Total 2010	10	8	11	0	29

## Chiffres clés BR :

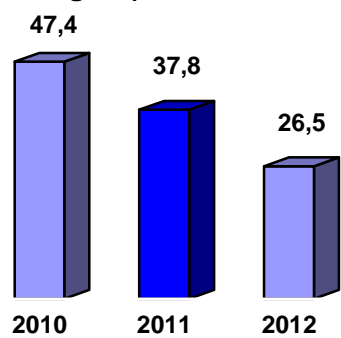
**18** restaurants : 15 exploités en propre, 3 en franchise.

**26,5** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

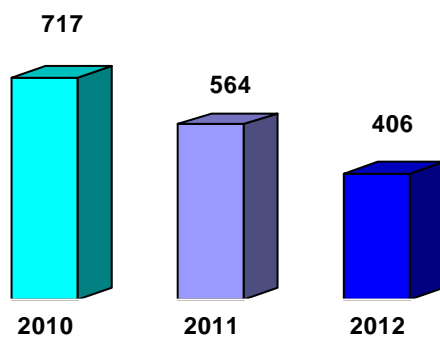
**406** collaborateurs gérés en direct.

**22,5** Euros de ticket moyen TTC.

### Ventes sous enseigne (en millions d'euros)



### Effectifs



## 1.7.2 LES BRASSERIES

La branche d'activité Brasseries a réalisé en 2012 des ventes sous enseignes de 93,2 millions d'euros.

Il s'agit de brasseries parisiennes aux noms célèbres : Flo, Julien, Le Vaudeville, Bofinger et Petit Bofinger, Le Bœuf sur le Toit, La Coupole... mais également provinciales avec Les Beaux Arts à Toulouse, l'Excelsior à Nancy... La plupart des brasseries ont un passé culturel et artistique riche et un cadre authentique.

La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais dont la proposition est renouvelée tous les jours.

Evolution et répartition du parc des brasseries.  
En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	10	2	3	2	17
Exploitation par des franchisés	2	4	6	6	18
<b>Total 2012</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>35</b>
Total 2011	11	6	9	8	34
Total 2010	11	4	10	8	33

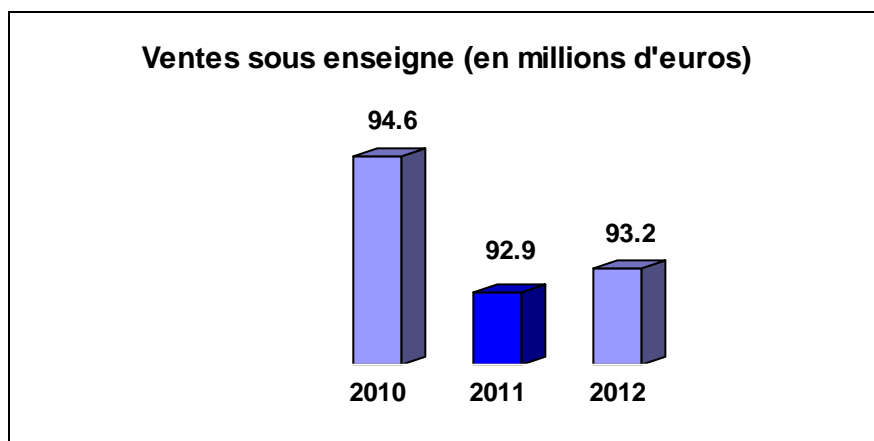
### Chiffres clés Brasseries:

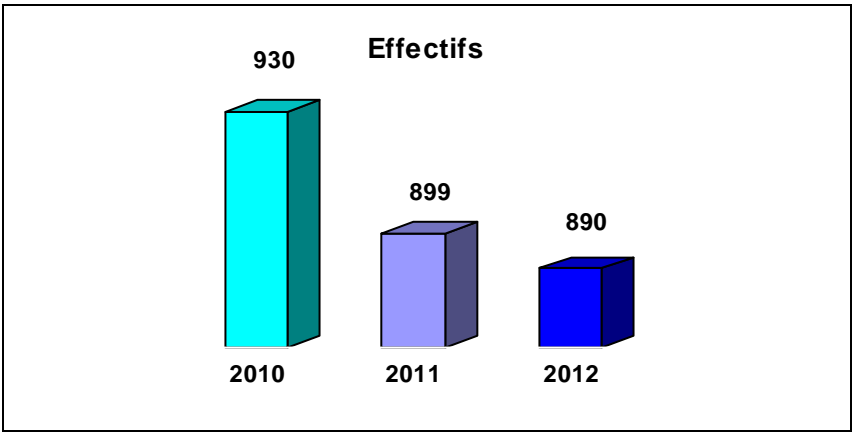
**35** restaurants : 17 exploités en propre, 18 en franchise.

**93,2** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

**890** collaborateurs gérés en direct.

**46,6** Euros de ticket moyen TTC.





### 1.7.3 LES CONCESSIONS

La branche d'activité Concessions a réalisé en 2012 des ventes sous enseignes de 29,9 millions d'euros.

Par le biais de contrats de location-gérance ou de mandats de gestion, Groupe Flo a pu développer des implantations à succès aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village, au Jardin des Plantes à Paris et au CNIT à La Défense. Ces contrats sont généralement conclus pour une durée de 5 à 18 ans.

Depuis quelques années, le savoir-faire du Groupe Flo a permis de développer cette activité à travers :

- la concession au CNIT depuis juin 2002, comprenant 8 restaurants à fin 2012,
- l'ouverture de deux restaurants au cœur du Disney Village, le « King Ludwig's Castle » et le « Rainforest Café » ;
- l'obtention de la concession du « Jardin des Plantes » en 2007.

**Evolution et répartition du parc d'activités des concessions.  
En nombre d'unités, au 31 décembre 2012.**

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Mandat de Gestion	0	0	0	0
Concession	3	12	0	15
<b>Total 2012</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
Total 2011	3	12	0	15
Total 2010	3	13	0	16

Le chiffre d'affaires de cette activité est intégré dans le chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Groupe Flo intervient de manière opportuniste sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

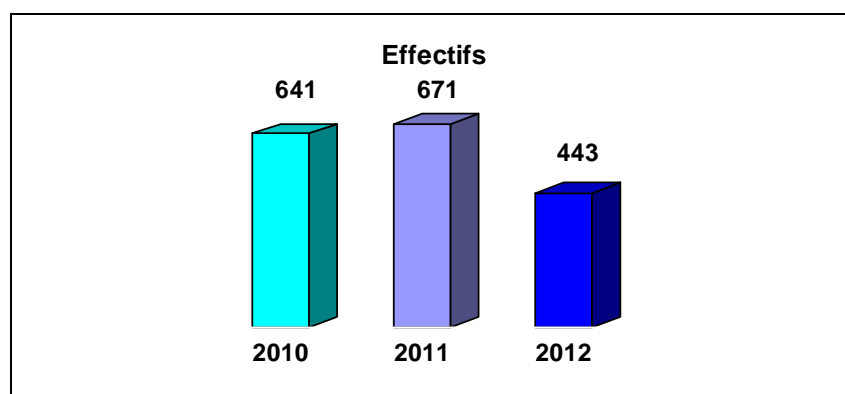
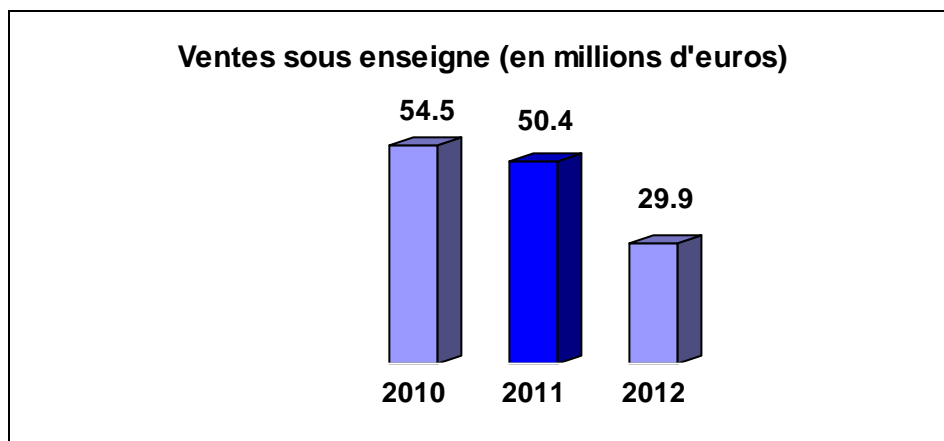
#### **Chiffres clés Concessions :**

**15** exploitations.

**29,9** millions d'euros de ventes sous enseigne.

**443** collaborateurs.





## 1.8 LA FRANCHISE

La fin de l'année 2012 marque 25 ans de développement en franchise. En 1988 le premier projet Hippopotamus en franchise voyait le jour sur le site d'Aquaboulevard à Paris. Depuis le Groupe gère 146 restaurants en franchise.

Fort de son patrimoine de marques et de son savoir-faire, Groupe Flo a développé la franchise à travers un contrat de franchise type qui comporte pour un restaurant :

- un droit d'entrée en contrepartie du transfert de savoir-faire, de l'utilisation de la marque, de l'exclusivité territoriale, de l'assistance à l'ouverture ;
- un pourcentage (redevance d'exploitation et participation à la publicité nationale) basé sur le chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le franchiseur assure la formation des franchisés, les assiste pendant la période de la pré-ouverture et d'ouverture du restaurant et assure le contrôle à intervalle régulier du bon respect du contrat et de la conformité au concept avec le cahier des charges de chaque enseigne du Groupe Flo.

### 1.8.1 LES ATOUTS DE LA FRANCHISE

Le franchiseur garantit à l'adhérent dans l'une ou l'autre enseigne du groupe :

- une exclusivité d'utilisation de la marque,
- la transmission d'un concept et d'un savoir-faire,
- l'accès à une centrale d'achats,
- un contrat de franchise définissant les engagements de l'adhérent et ceux du franchiseur.

## 1.8.2 L'ACCOMPAGNEMENT

Créer puis gérer un restaurant à thème demande une certaine préparation, c'est pourquoi le Groupe accompagne le franchisé pas à pas dans la réussite de son projet grâce à :

- l'assistance à l'élaboration du projet,
- l'assistance en pré-ouverture,
- l'assistance continue post ouverture et audit.

**Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2012.  
En nombre d'unités.**

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Rest. à thème	8	18	82	20	128
Brasseries institutionnelles	2	4	6	6	18
<b>Total franchises 31/12/2012</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>88</b>	<b>26</b>	<b>146</b>
Total franchises 31/12/2011	10	21	84	22	137
Total franchises 31/12/2010	9	15	82	20	126

**Evolution du chiffre d'affaires réalisé par les franchisés (HT SC).**

En millions d'euros		2010	2011	2012	Variation 11/12
Rest à Thème	France	133.4	148.8	152.0	2.2%
	International	13.7	18.9	17.7	-6.0%
	<b>Total</b>	<b>147.1</b>	<b>167.6</b>	<b>169.8</b>	<b>1.3%</b>
Brasseries institutionnelles	France	13.6	14.9	15.6	4.7%
	International	7.1	6.3	5.8	-7.9%
	<b>Total</b>	<b>20.7</b>	<b>21.2</b>	<b>21.3</b>	<b>0.5%</b>
Flo Prestige	France	0.2	0.2	0.2	0.0%
	International	0.0	0.0	0.0	-
	<b>Total</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total</b>	France	<b>147.2</b>	<b>163.9</b>	<b>167.8</b>	<b>2.4%</b>
	International	<b>20.8</b>	<b>25.1</b>	<b>23.5</b>	<b>-6.4%</b>
	<b>Total</b>	<b>168.0</b>	<b>189.0</b>	<b>191.3</b>	<b>1.2%</b>

Le chiffre d'affaires réalisé par les franchisés n'est pas intégré au chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo. Seuls les revenus de franchises décrits précédemment (droit d'entrée et pourcentage basé sur le chiffre d'affaires) sont intégrés au chiffre d'affaires consolidé.

En 2012, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 7,8 millions d'euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des comptes consolidés.

## 1.9 ORGANISATION DU GROUPE

### 1.9.1 LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA

#### Groupe Flo SA :

Société holding du Groupe. Elle possède le portefeuille de marques, soit directement, soit via ses filiales Flo Gestion SNC (la marque Hippopotamus et ses dérivés) et CEM SA (la marque Bistro Romain), qu'elle met à disposition de ses sociétés d'exploitation. Tout établissement du Groupe ayant

pour enseigne une marque détenue par Groupe Flo SA, Flo Gestion SNC ou CEM SA fait l'objet d'une licence de marque pour laquelle lui est facturée une redevance. Groupe Flo est propriétaire de la marque Flo Prestige.

Par ailleurs, Groupe Flo met également à la disposition de ses sociétés d'exploitation les fonds de commerce de restauration par le biais de contrats de location-gérance (à l'exception des fonds de commerce Bistro Romain détenus par sa filiale AGO SA et de certains sites Hippopotamus et brasseries) moyennant des redevances qui assurent la concentration des revenus de la société. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des remises de fin d'année consenties par les fournisseurs du Groupe qu'elle rétrocède ensuite à ses filiales exploitantes. Enfin, elle assure un certain nombre de prestations administratives et de Direction qui sont refacturées à ses filiales.

Trois familles de redevances sont utilisées pour facturer les coûts de la holding aux filiales :

- Redevances holding (direction générale et fonctions supports) : refacturation de services spécifiques (prestations administratives) proportionnellement au chiffre d'affaires de chaque société;
- Redevances de location-gérance pour l'utilisation des fonds de commerce : pourcentage du résultat d'exploitation courant avant impôt en fonction de la contribution des restaurants ainsi exploités au sein de chaque entité juridique ;
- Redevances de marque : pourcentage du chiffre d'affaires.

La Note 1 de l'annexe des comptes de Groupe Flo SA détaille le chiffre d'affaires réalisé par Groupe Flo SA avec des entreprises liées. En 2012, ce chiffre d'affaires s'établit à 40,0 millions d'euros, soit une hausse de 0,4 million d'euros.

Le portefeuille de marques de Groupe Flo est composé essentiellement des marques Hippopotamus, Bistro Romain, Flo, Café Flo, Flo Prestige, Bofinger, La Coupole, Buffet d'Italie, Tablapizza, Chez Cochon et Taverne de Maître Kanter.

Certaines marques ne sont pas détenues par Groupe Flo, à savoir :

- Rainforest Café et King Ludwig Castle, faisant l'objet d'un contrat de redevance de marque,
- Bœuf sur le Toit, Terminus Nord et Vaudeville, mise à disposition à titre gratuit par leur propriétaire.

Les principales filiales de Groupe Flo SA sont les suivantes :

#### **Flo Tradition SNC :**

Société exploitante des brasseries Bofinger et du Corner Flo qui a fermé en fin d'année 2012. Elle bénéficie d'un contrat de licence de marque accordé par Groupe Flo SA. Elle détient 100% des sociétés Les Armes de Bruxelles SA et Immosacré ainsi que les sociétés exploitant l'ensemble des brasseries parisiennes et de province (hormis Bofinger et Corner Flo).

#### **Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole SA :**

Société exploitant le restaurant à l'enseigne La Coupole.

#### **Les Petit Bofinger SA :**

Société exploitant la brasserie située à Paris, rue de la Bastille, le fonds de commerce étant détenu par Groupe Flo.

#### **Petit Bofinger Vincennes SARL (ex Le Sport)**

Cette société détient le fonds de commerce «Petit Bofinger Vincennes » et exploite le restaurant depuis le mois de décembre 2010 (arrêt de la location-gérance entre la société le Golf et Petit Bofinger Vincennes ex « Le Sport »).

**Flo Concess SNC :**

Société exploitante des activités concédées sous enseigne Flo et ses dérivés. Elle regroupe la restauration du Jardin des Plantes à Paris.

**Eurogastronomie SA :**

Société prestataire de services, exploitant sous contrat de mandat de gestion, 4 restaurants à Disneyland Paris. Fin septembre 2011, le contrat est arrivé à échéance et n'a pas été renouvelé.

**Flo Evergreen SAS :**

Société exploitant le restaurant ainsi que la boutique à l'enseigne Rainforest Café à Disneyland Paris.

**Flo Kingdom SAS :**

Société exploitant le restaurant ainsi que la boutique à l'enseigne King Ludwig's Castle à Disneyland Paris.

**Flo La Défense SARL :**

Détient 100% des sociétés suivantes : Quai Marine, Enzo, Pacific Pizza, Café de la Place, Boutique Flo Prestige depuis 2010 ; Matsuri, Tiger Wok, Café New Yorkais depuis le premier semestre 2011, qui exploitent les restaurants du même nom au CNIT. La Boutique Flo Prestige a été fermée en fin d'année 2012.

L'activité du restaurant Push Car reste gérée par la société Flo La Défense. Ainsi 8 restaurants sont exploités au CNIT La Défense via un contrat de location-gérance.

**Hippo Gestion et Cie SNC :**

Détient à 100% les sociétés suivantes : les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Hippopotamus (Hippo Est, Hippo Sud, Hippo Nord-Ouest, Hippo Paris) ainsi que les sociétés Hippo Massy, Bœuf à six pattes Gif sur Yvette, Hippo Lyon Bron, Hippo Lyon Solaize, Hippo Aix en Provence et BR Restauration (acquisition de la société et transformation du restaurant sous l'enseigne Hippopotamus fin 2011).

Les fonds de commerce sous enseigne Hippopotamus sont détenus soit par Hippo Gestion et Cie SNC soit par Groupe Flo ou des sociétés extérieures. Les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Hippopotamus bénéficient ainsi d'un contrat de location-gérance de la part d'Hippo Gestion, Groupe Flo ou des sociétés extérieures ainsi que d'un contrat de licence de marque consentie par Groupe Flo.

A fin 2012, seul le site Hippopotamus Nice reste rattaché à la société Hippo Gestion. L'activité du site Hippopotamus Alésia ayant été transférée en septembre 2012 sur la société Hippo Paris SARL.

**SCI Hippo :**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

**Flo Gestion SNC :**

Société prestataire de services communs pour les sociétés d'exploitation : tenue de la comptabilité générale et analytique, achats non alimentaires, informatique, service paie, services généraux. Propriétaire de la marque Hippopotamus et de ses dérivés.

**Flo Gestion Régional SARL:**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

**Flo Formation SNC :**

Société au statut d'organisme de formation, dédiée aux sociétés du Groupe et à ses franchisés. Elle développe des programmes de formation adaptés à la restauration.

**AGO :**

L'ensemble des fonds de commerce sous enseigne Bistro Romain appartient à AGO (sauf le fonds de commerce Bistro Romain Montpellier détenu par Groupe Flo SA). Détient 100% des quatre sociétés

régionales exploitant les restaurants sous enseigne Bistro Romain (BR Nord Est, BR Paris, BR Nord Ouest, BR Sud). Ces quatre sociétés bénéficient d'un contrat de location-gérance consenti par AGO. A fin 2012, seul le site Bistro Romain Cadires reste rattaché à la société AGO. L'exploitation des fonds de commerce des restaurants transformés sous d'autres enseignes du Groupe est confiée en location gérance aux sociétés concernées.

#### **CEM SA :**

Société propriétaire de la marque Bistro Romain.

#### **Groupe Flo Restauration España SA :**

Filiale espagnole de Groupe Flo SA, exploite le restaurant situé à Barcelone à l'enseigne Brasserie Flo.

#### **Convergence Achats SARL :**

Joint-venture entre Groupe Flo SA (50%) et Euro Disney SCA (50%) assurant le référencement de matières premières alimentaires et autres consommables, le référencement fournisseurs ainsi que la négociation des prix et de la logistique d'approvisionnement pour l'ensemble des entités de Groupe Flo (sur le territoire national et parfois sur l'Europe) et d'Euro Disney.

#### **Tablapizza SAS :**

Détient 100% des sociétés Tabla Nanterre, Costa Costa Tours et T Marseille La Valentine ainsi que 100% des quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Tablapizza (Tabla Nord-Ouest, Tabla Est, Tabla Sud et Tabla Paris). Ces quatre sociétés bénéficient d'un contrat de location-gérance consenti par Tablapizza SAS, Tabla Nanterre et Groupe Flo.

#### **SCI Tablapizza :**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA.

#### **Arago Lacroix SARL :**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire des murs du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon » dont la gestion a été confiée par la société Pig SAS à une société externe du Groupe (location gérance).

#### **Pig SAS:**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA. Détient le fonds de commerce du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon ». L'exploitation de ce restaurant a été donnée en location gérance à une société externe du Groupe « Pig Food » en 2010. Depuis septembre 2012, la société exploite le restaurant « Patio des Champs » (ex Bistro Romain Ponthieu) via un contrat de location gérance confié par Groupe Flo.

#### **Taverne de Maître Kanter SA :**

Détient à 100% les sociétés TMK Clermont, TMK Reims ainsi que les quatre sociétés régionales exploitant les restaurants sous enseigne Taverne de Maître Kanter (TMK Paris, TMK Sud, TMK Nord Ouest, TMK Est).

#### **SCI Taverne de Maître Kanter :**

Société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire des murs du restaurant Taverne de Maître Kanter à St Brice Sous Forêt.

#### **Groupe Flo SPA SAS :**

Société prestataire de services, qui exploite sous contrat de mandat de gestion un restaurant à Roissy et un autre à Chessy.

## **1.9.2 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE**

Groupe Flo SA assure la cohérence de la stratégie du Groupe et en contrôle la bonne mise en œuvre, assure la valorisation de ses marques et définit la politique sociale et de formation. La composition des instances de gouvernance est décrite dans le paragraphe 3.1.1

Groupe Flo SA assure également le bon respect des règles de reporting, d'informations financières, de contrôle interne, de présentation des comptes consolidés ainsi que la gestion et le développement de ses enseignes. Les fonctions d'audit et de contrôle interne sont supervisées par le comité d'audit qui s'appuie pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (directions générales opérationnelles) et fonctionnelles, et notamment les directions de l'audit opérationnel, de la trésorerie et du contrôle de gestion. Une présentation actualisée du comité d'audit figure au paragraphe 3.4.1.1.

Groupe Flo regroupe sous l'autorité de la Direction générale :

### **1.9.2.1 LES FONCTIONS OPERATIONNELLES**

Groupe Flo gère ses activités opérationnelles par secteur opérationnel et a mis en place une organisation en réseau multi-enseignes :

- le secteur opérationnel de la restauration à thème. Le mode de gestion retenu est le mode de gestion multi enseignes, basé sur la régionalisation;
- le secteur opérationnel Brasserie est caractérisé par une gestion individualisée de restaurants.
- le secteur opérationnel Concessions est dirigé par un responsable opérationnel, avec un mode de gestion spécifique par contrat.

Chaque secteur opérationnel définit sa politique commerciale et marketing avec l'aide du service Marketing qui lui est rattaché.

Chaque secteur opérationnel met en œuvre la politique ressources humaines définie par activité et recrute le personnel nécessaire pour chaque restaurant.

De même la gestion des travaux neufs et de la maintenance est assurée sous la responsabilité des directeurs régionaux.

### **1.9.2.2 LA DIRECTION DE LA FRANCHISE**

La Direction de la franchise recrute les candidats à la franchise, identifie les sites, assiste au montage du dossier du candidat puis coordonne toutes les actions qui vont permettre l'ouverture du restaurant.

Elle assiste et contrôle les franchisés dans leur fonctionnement.

### **1.9.2.3 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE**

La direction administrative et financière assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée de toutes les sociétés du Groupe,
- le contrôle financier,
- la gestion de trésorerie,
- la gestion juridique,
- la recherche des moyens de financement à moyen et long terme,
- l'organisation des systèmes d'informations,
- l'analyse des investissements et développements,
- les études et négociations de croissance externe,
- le « Risk Management ».

#### **1.9.2.4 LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT**

La Direction Recherche & Développement a été créée afin de répondre à un besoin de rationaliser et coordonner les lancements des offres et la recherche de nouveaux produits, tout en appliquant un « socle » de méthodes en matière de gestion de la qualité et de prévention des risques sanitaires.

Cette Direction R & D est présentée dans la partie 2.4. « Sécurité & Environnement ».

#### **1.9.2.5 CONVERGENCE ACHATS**

La société Convergence Achats SARL fondée à parts égales par Groupe Flo et Disneyland Paris a pour objectif d'organiser la politique « achats alimentaires » de ses deux actionnaires ainsi que de tout autre adhérent.

## 2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

<b>2.1</b>	<b><i>Les faits marquants</i></b> .....	<b>42</b>
2.1.1	ANNEE 2012 - CONFIRMATION D'UN CONTEXTE DE CRISE DE CONSOMMATION .....	42
2.1.2	CONFIRMATION D'UN MODELE ECONOMIQUE RESISTANT .....	42
2.1.3	GROUPE FLO REFINANCE PAR ANTICIPATION DE SA DETTE BANCAIRE .....	42
<b>2.2</b>	<b><i>Commentaires sur les résultats et la situation financière</i></b> .....	<b>43</b>
2.2.1	CHIFFRE D'AFFAIRES .....	43
2.2.1.1	L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPERATIONNEL .....	43
2.2.1.2	L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL .....	43
2.2.2	EBITDA .....	43
2.2.3	RESULTAT OPERATIONNEL COURANT .....	44
2.2.4	RESULTAT FINANCIER .....	44
2.2.5	RESULTAT NET (PART DU GROUPE) .....	45
2.2.6	FLUX DE TRESORERIE .....	45
2.2.6.1	LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES .....	45
2.2.6.2	LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT .....	45
2.2.6.3	LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT .....	46
2.2.6.4	SYNTHESE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS .....	46
2.2.7	STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS .....	46
<b>2.3</b>	<b><i>Ressources humaines</i></b> .....	<b>48</b>
2.3.1	EFFECTIF TOTAL PAR SECTEUR OPERATIONNEL .....	48
2.3.2	POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2012 .....	49
2.3.2.1	POLITIQUE DE RECRUTEMENT .....	49
2.3.2.2	POLITIQUE SALARIALE .....	49
2.3.3	FORMATION .....	50
2.3.4	UNE POLITIQUE VALORISANT LE HANDICAP .....	50
2.3.5	ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....	52
2.3.6	RELATIONS SOCIALES .....	52
2.3.7	SANTE ET SECURITE .....	52
2.3.8	DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES .....	52
<b>2.4</b>	<b><i>Sécurité et Environnement</i></b> .....	<b>53</b>
2.4.1	LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT .....	53
2.4.1.1	LES REGLES D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS .....	53
2.4.1.2	« PLANS CONCEPTS » .....	55
2.4.1.3	LE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	55
2.4.1.4	ACTIONS DE VEILLE .....	56
2.4.2	LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS » .....	56
2.4.3	NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES .....	57
2.4.4	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT .....	57
<b>2.5</b>	<b><i>Les facteurs de risques et politique d'assurance</i></b> .....	<b>58</b>



2.5.1	RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION .....	58
2.5.1.1	OBLIGATIONS SANITAIRES EN MATIERE D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS.....	58
2.5.1.2	RISQUES LIES A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE SUR LES PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE.....	59
2.5.1.3	RISQUES LIES AUX EVOLUTIONS DES EXIGENCES LEGALES ET REGLEMENTAIRES .....	60
2.5.1.4	RISQUES LIES A LA REGLEMENTATION FISCALE .....	60
2.5.1.5	RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION .....	60
2.5.1.6	RISQUES LIES A UNE ACTIVITE A FORTE DENSITE HUMAINE	60
2.5.1.7	RISQUES LIES AU RENOUVELLEMENT DES EFFECTIFS .....	61
2.5.1.8	RISQUES LIES A L'INFLATION DES PRIX DES APPROVISIONNEMENTS .....	61
2.5.1.9	RISQUES LIES A LA SAISONNALITE.....	61
2.5.1.10	RISQUES LIES A LA DEPENDANCE DE LA SOCIETE A L'EGARD DE CERTAINES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET A L'EGARD DE CERTAINS FOURNISSEURS .....	61
2.5.1.11	RISQUES INDUSTRIELS LIES A L'ENVIRONNEMENT.....	62
2.5.1.12	RISQUES LIES A LA CONCURRENCE .....	62
2.5.2	RISQUES FINANCIERS.....	63
2.5.2.1	RISQUES LIES A LA VALORISATION DES ACTIFS INCORPORELS	63
2.5.2.2	RISQUES DE LIQUIDITE .....	63
2.5.2.3	RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE.....	65
2.5.2.4	RISQUES LIES AU NON RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS	67
2.5.2.5	RISQUES SUR ACTIONS .....	67
2.5.3	RISQUES JURIDIQUES.....	67
2.5.3.1	RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE.....	67
2.5.3.2	RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX .....	68
2.5.3.3	RISQUES LIES AUX LOCATIONS GERANCES, CONCESSIONS ET MANDATS DE GESTION .....	69
2.5.3.4	RISQUES LIES AUX AUTORISATIONS LEGALES, REGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIVES NECESSAIRES A L'EXPLOITATION ET INHERENTES A L'ACTIVITE .....	69
2.5.3.5	RISQUES LIES AUX LITIGES.....	69
2.5.3.6	RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS.....	70
2.5.4	POLITIQUE D'ASSURANCE .....	70
2.5.5	SECURITE DES SITES .....	73
2.6	<i>Perspectives et stratégies</i> .....	74
2.6.1	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE.....	74
2.6.2	PERSPECTIVES ET STRATEGIES.....	74

## **2.1 LES FAITS MARQUANTS**

### **2.1.1 ANNEE 2012 - CONFIRMATION D'UN CONTEXTE DE CRISE DE CONSOMMATION**

Les ventes totales sous les différentes enseignes ont atteint 552,4 millions d'euros pour l'année 2012, soit un recul de 6.0% par rapport à 2011.

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 de Groupe Flo, avec 365,8 millions d'euros, a diminué de 4.3% (-4.1% à périmètre comparable).

La rupture de la consommation constatée dès le 2ème semestre 2011 s'est amplifiée tout au long de l'année 2012. L'arbitrage des consommateurs se concentre en priorité sur les moments de consommation de loisirs soirs et fin de semaine. L'activité des restaurants de la région parisienne et des centres commerciaux résiste mieux que les autres implantations. Les Brasseries et Tablapizza sont plus résistants que les autres marques du Groupe.

Dans ce contexte, Groupe Flo est resté concentré sur le renforcement de sa marque leader Hippopotamus, la restructuration du réseau Bistro Romain et la poursuite du développement (17 ouvertures ont été réalisées sur l'année dont 16 en franchise).

### **2.1.2 CONFIRMATION D'UN MODELE ECONOMIQUE RESISTANT**

En 2012, l'EBITDA à 41,8 millions d'euros, soit 11.4% du chiffre d'affaires, est affecté par la baisse du volume d'activité. Il marque un recul de 13.2% par rapport à l'année précédente.

Cet impact a été limité par la mise en œuvre des mesures d'adaptation des modèles économiques.

Le résultat net 2012 de Groupe Flo s'établit à 12,5 millions d'euros (contre 15 millions d'euros en 2011). Ce résultat net intègre notamment une amélioration de 1,7 million d'euros du résultat financier, correspondant à la poursuite du désendettement du Groupe.

### **2.1.3 GROUPE FLO REFINANCE PAR ANTICIPATION SA DETTE BANCAIRE**

Au cours du second semestre 2012, Groupe Flo a conclu le refinancement par anticipation de sa dette bancaire. Ce nouveau contrat de crédit lui permet de bénéficier d'une flexibilité financière et d'une liquidité renforcée, afin de poursuivre principalement le plan de renforcement de sa marque Hippopotamus.

## 2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

### 2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 2.2.1.1 L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 de Groupe Flo ressort à 365,8 millions d'euros, en baisse de 4.3 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2010	2011	2012	%Var 11/12
Restauration à thème	280,0	282,2	266,4	-5.6%
Brasseries	74,6	72,5	72,7	0.2%
Concessions	23,8	26,8	26,2	-2.2%
Autres	0,4	0,7	0,5	-28.6%
<b>Total Groupe</b>	<b>378,8</b>	<b>382,2</b>	<b>365,8</b>	<b>-4.3%</b>

Dans un contexte de consommation difficile, Groupe Flo, grâce à ses Marques et Concepts adaptés, a limité les impacts de cette tendance grâce au développement d'une politique commerciale adaptée à chaque segment et l'accélération de ses programmes de fidélité clients.

La répartition du chiffre d'affaires est présentée dans la partie « Présentation générale » (1.6.1).

#### 2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

##### Evolution du périmètre opérationnel en 2012 :

Sur l'année 2012, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 15 ouvertures, dont 3 transformations de sites Bistro Romain, 1 ouverture en propre et 11 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 4 sites,
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 2 restaurants sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture et 3 fermetures;
- Brasseries : 1 transformation, 1 ouverture et 1 fermeture sur le périmètre franchise.

Comme annoncé, l'enseigne Bistro Romain a poursuivi en 2012 la restructuration de son réseau avec les transformations en Hippopotamus de 4 restaurants.

### 2.2.2 EBITDA

L'EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) correspond à un résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et transferts de charges. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. Une provision IDR<sup>1</sup> (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

<sup>1</sup> La provision IDR est établie par le cabinet « Mercer », Tour Ariane, 92088 Paris La défense.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2012						
en millions d'euros	2012	% CA	2011	% CA	Variation 11/12	Variation % 11/12
EBITDA Groupe	41.8	11.4%	48.1	12.6%	<b>-6.3</b>	<b>-13.1%</b>

L'EBITDA consolidé est en baisse de 13.1 % par rapport à 2011 et s'établit à 41,8 millions d'euros en 2012 lié notamment à :

- un recul de l'activité de 4.3%,
- la hausse de la TVA de 5.5% à 7% au 1<sup>er</sup> janvier 2012,
- des tensions inflationnistes sur les matières premières.

Le groupe poursuit les efforts de gestion et l'adaptation rapide des modèles économiques à une modification sans précédent des habitudes de consommation initiés depuis plus de trois ans.

Les principales mesures d'adaptation ont porté sur :

- une adaptation permanente de l'offre et des prix sur toutes les enseignes,
- la poursuite de la rationalisation et de la mise en œuvre de synergies d'achats et de coûts logistiques ;
- l'adaptation des plannings aux nouveaux flux clients,
- la très forte mobilisation des équipes pleinement impliquées dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation et le respect de l'engagement qualitatif de la prestation.

### 2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2012						
en millions d'euros	2012	% CA	2011	% CA	Variation 11/12	Variation % 11/12
Chiffre d'affaires	365.8		382.2		<b>-16.4</b>	<b>-4.3%</b>
Coûts d'approvisionnement	-73.1	20.0%	-74.8	19.6%	<b>-1.7</b>	<b>-2.3%</b>
Charges de Personnel	-167.7	45.9%	-171.8	44.9%	<b>-4.1</b>	<b>-2.4%</b>
Autres Frais Opérationnels	-83.2	22.7%	-87.5	22.9%	<b>-4.3</b>	<b>-4.9%</b>
Amortissements et Provisions	-15.5	4.2%	-15.1	4.0%	<b>0.4</b>	<b>2.6%</b>
Resultat Opérationnel Courant	<b>26.3</b>	<b>7.2%</b>	<b>33.0</b>	<b>8.6%</b>	<b>-6.7</b>	<b>-20.3%</b>

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2012 à 26,3 millions d'euros, en baisse de 20.3 % par rapport à 2011 soit - 6,7 millions d'euros.

La rentabilité de l'année 2012 a été affectée par la baisse du volume d'activité et la hausse du taux de TVA.

### 2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

- des intérêts et agios sur crédits et sur facilités de caisse,
- des résultats sur les opérations de couverture de taux.

En millions d'euros	2012	2011	2010
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-3.5</b>	<b>-4.5</b>	<b>-5.7</b>
<b>. Produits financiers</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>
<b>. Charges financières</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.5</b>	<b>-0.2</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>0.5</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.3</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>-3.0</b>	<b>-4.7</b>	<b>-5.4</b>

En 2012, la charge financière nette du Groupe a diminué de 1,7 million d'euros. Cette amélioration provient principalement de la réduction du coût de l'endettement financier net (+1 million d'euros) et traduit la poursuite du désendettement du Groupe.

## 2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

### Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2012	2011	Variation
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>26.3</b>	<b>33.0</b>	<b>-6.7</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.7	-2.3	-0.4
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>23.6</b>	<b>30.7</b>	<b>-7.1</b>
Résultat financier	-3.0	-4.7	1.7
<b>Résultat Avant Impôt</b>	<b>20.6</b>	<b>26.0</b>	<b>-5.4</b>
Quote-part des SME	0.0	0.0	0.0
Impôts	-8.1	-11.0	2.9
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>12.5</b>	<b>15.0</b>	<b>-2.5</b>

Au 31 décembre 2012, le résultat net ressort à +12,5 millions d'euros contre +15,0 millions d'euros en 2011.

Cette baisse de -2,5 millions d'euros s'explique par :

- un résultat opérationnel courant en recul de -6,7 millions d'euros traduisant le durcissement de la crise de la consommation en 2012 ;
- des éléments non courants en légère hausse (+0,4 million d'euros),
- un résultat financier en amélioration de +1,7 million d'euros,
- une charge d'impôt en baisse de +2,9 millions d'euros, due principalement à la baisse de l'impôt exigible conséquence de la diminution du résultat avant impôt.

## 2.2.6 FLUX DE TRESORERIE

### 2.2.6.1 LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont décrits en note 20 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 5 du document de référence.

### 2.2.6.2 LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement sont décrits en note 20 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 5 du document de référence.

### 2.2.6.3 LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont décrits en note 20 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 5 du document de référence.

### 2.2.6.4 SYNTHÈSE BILANTIÈLE ET RATIOS FINANCIERS

Tableau de synthèse de la situation de trésorerie

	2012	2011	2010
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	26.6	32.5	38.1
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-14.4	-16.7	-10.5
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-6.4	-8.7	-32.3
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>5.8</b>	<b>7.1</b>	<b>-4.7</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>29.7</b>	<b>22.6</b>	<b>27.3</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>35.5</b>	<b>29.7</b>	<b>22.6</b>

La baisse de la génération des flux de trésorerie est le reflet de la baisse de rentabilité constatée en 2012.

La baisse des investissements (+3,6 millions d'euros) et des cessions d'immobilisations (-1,1 million d'euros) conduit à un besoin de trésorerie lié aux activités d'investissement en recul de 2,3 millions d'euros par rapport à 2011.

Le Groupe a poursuivi l'amélioration de sa structure financière en renégociant par anticipation sa dette bancaire. Le 11 octobre 2012, le Groupe a ainsi remboursé le solde du crédit syndiqué en cours (et arrivant normalement à échéance en 2013) pour -95 millions d'euros et mis en place un nouvel emprunt bancaire pour 100 millions d'euros sur un montant maximal de 120 millions d'euros (70 millions d'euros tranche A et 50 millions d'euros tranche B dont 30 millions d'euros utilisés à fin 2012). En 2012, le Groupe a versé 4,3 millions d'euros de dividendes relatifs à l'exercice 2011.

La trésorerie présentée correspond à la trésorerie brute diminuée des concours bancaires courants positionnés au passif du bilan.

### 2.2.7 STRUCTURE BILANTIÈLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilan consolidé IFRS résumé

En millions d'euros	2012	2011
Actifs non courants	315.7	317.1
Actifs courants	56.5	53.9
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	35.7	29.9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>407.9</b>	<b>400.9</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>159.6</b>	<b>151.4</b>
Dettes financières non courantes	73.2	24.7
Impôts différés - passif	15.5	15.9
Provisions pour risques et charges non courantes	1.2	1.4
Autres dettes non courantes	0.0	0.0
<b>Total passifs non courants</b>	<b>89.9</b>	<b>42.0</b>
Dettes financières courantes	37.2	84.1
Provisions pour risques et charges courantes	6.2	3.5
Dettes fournisseurs	54.7	57.7
Autres dettes diverses courantes	60.3	62.2
<b>Total passifs courants</b>	<b>158.4</b>	<b>207.5</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>407.9</b>	<b>400.9</b>

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2012 à 159,6 millions d'euros en augmentation de +8,2 millions d'euros.

Cette augmentation provient :

- des augmentations de capital suite à des levées de stock-options pour +0,1 million d'euros,
- à l'amortissement de plans de stock-options pour +0,1 million d'euros
- du résultat net de l'exercice 2012 pour +12,5 millions d'euros,
- de la variation de la juste valeur des instruments de couverture nets d'impôts pour -0,2 million d'euros ;
- du paiement des dividendes pour -4,3 millions d'euros.

La dette financière nette (hors juste valeur des instruments financiers) au 31 décembre 2012 s'établit à 73,7 millions d'euros, soit :

- 109,4 millions d'euros d'emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) dont 72,2 millions d'euros en passifs non courants et 37,2 millions d'euros en passifs courants ;
- 35,7 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) de 109,4 millions d'euros se ventilent en :

- 109,1 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 0,3 million d'euros de concours bancaires courants.

La trésorerie nette s'élève à 35,4 millions d'euros, soit :

- 35,7 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement,
- 0,3 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 60,3 millions d'euros se ventilent en :

- 55,6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 4,4 millions d'euros d'autres dettes,
- 0,3 million d'euros de produits constatés d'avance,

#### Mention des actifs nantis au 31 décembre 2012

Les actifs nantis sont décrits en note 22 et note 26.4 des annexes des comptes consolidés.

A la connaissance de la société, il n'y a pas d'actions Groupe Flo SA inscrites au nominatif pur et faisant l'objet d'un nantissement.

#### Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2012

En millions d'euros	Total	Paievements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<b>Obligations contractuelles</b>				
Dettes financières *	99.6	35.5	63.8	0.3
Obligations en matière de location-financement	10.8	1.7	4.5	4.6
Obligations d'achat irrévocables	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Engagements commerciaux</b>				
Autres obligations à long terme	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>110.4</b>	<b>37.2</b>	<b>68.3</b>	<b>4.9</b>

\* y compris juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	2012.12							2011.12	2010.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.5(1)	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2
<b>Total</b>	<b>30.5</b>	<b>0.0</b>	<b>6.7</b>	<b>37.2</b>	<b>68.3</b>	<b>4.9</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>

(1) Le montant de 30,5 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond à hauteur de 30 millions d'euros aux tirages en cours sur la tranche B.

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

- aux baux commerciaux de ses restaurants,
- aux matériels qu'il exploite en location dans le cadre de contrats annuels ou pluriannuels.

Les engagements liés aux contrats de locations simples sont décrits en note 22 « Engagements et passifs éventuels » des annexes des comptes consolidés en partie 5.

#### Ratios financiers

	2012	2011	2010
<b>Ratio de structure</b> (Dette financière nette * /Fonds propres)	0,46	0,51	0,61
<b>Ratio d'endettement financier</b> (Dette financière nette * /EBITDA)	1,76	1,62	1,75
<b>Ratio de couverture des intérêts</b> (EBITDA / frais financiers)	11,94	10,69	8,56

\* hors Juste valeur des instruments financiers

Ces ratios sont des ratios de gestion. Les ratios bancaires « Covenants » sont mentionnés en notes 16 et 26 des comptes consolidés (partie 5). Les ratios bancaires sont respectés au 31 décembre 2012 (ainsi qu'au 31 décembre 2011).

## 2.3 RESSOURCES HUMAINES

### 2.3.1 EFFECTIF TOTAL PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Evolution des effectifs du Groupe Flo en fin d'exercices 2010, 2011 et 2012.

Sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Services Centraux	Total
Effectifs 2010	4 093	930	641	199	5 863
Effectifs 2011	4 163	899	671	196	5 929
<b>Effectifs 2012</b>	<b>3 987</b>	<b>890</b>	<b>443</b>	<b>200</b>	<b>5 520</b>
<b>Exploitations</b>					
Cadres exploitations	252	93	28	0	373
Employés et apprentis exploitation	3 735	797	415	0	4 947
<b>Total Exploitations</b>	<b>3 987</b>	<b>890</b>	<b>443</b>	<b>0</b>	<b>5 320</b>
<b>Fonctions support/siège</b>					
Cadres support/siège	0	0	0	116	116



Employés et apprentis support/siège	0	0	0	84	84
<b>Total Fonctions support/ siège</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Répartition hommes/femmes</b>					
Hommes	2 273	696	264	82	3 315
Femmes	1 714	194	179	118	2 205
<b>Total 2012</b>	<b>3 987</b>	<b>890</b>	<b>443</b>	<b>200</b>	<b>5 520</b>

L'effectif du groupe Flo se caractérise par :

- une population jeune,
- un taux de rotation (turn-over) habituel dans la profession, mais en baisse continue depuis 3 ans par les effets de la mise en place d'une politique de ressources humaines qui vise à assurer des programmes d'intégration et de formation pour les nouveaux embauchés, à valoriser les compétences et promouvoir le personnel.

Ces programmes ont contribué à fidéliser et motiver les collaborateurs.

## 2.3.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2012

### 2.3.2.1 POLITIQUE DE RECRUTEMENT

#### L'ALTERNANCE COMME MOYEN DE RECRUTEMENT PRIVILEGIE DU GROUPE FLO

Groupe Flo et ses enseignes ont fait de l'apprentissage et de la professionnalisation leur outil majeur de recrutement. L'alternance est la possibilité pour les jeunes d'apprendre un métier et pour le Groupe de former et recruter ses collaborateurs de demain.

Avec plus de 550 jeunes en contrat d'alternance en 2012, le groupe n'a cessé de développer ce mode de formation et de recrutement.

Ces contrats concernent différents niveaux de qualification qui vont du CAP au MBA, en passant par le Bac Pro, BTS, Licence professionnelle, Master, Mention complémentaire, CQP, etc. Ils concernent autant les métiers de la salle, de la cuisine, de l'encadrement que des fonctions supports.

Le Groupe travaille par ailleurs, avec plus de 120 Ecoles Hôtelières, Lycées, CFA, UFA et Centres de Formation Professionnelle pour assurer la formation théorique des alternants.

#### LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION AU CŒUR DES PRIORITES RH

Le recrutement et l'intégration sont les deux priorités sur lesquelles l'équipe Ressources Humaines en collaboration avec l'ensemble des Managers, vont se focaliser en 2013. Les objectifs sont les suivants :

- renforcer la visibilité des marques du Groupe comme acteurs du recrutement en France,
- former nos Managers aux techniques sélectives de l'entretien de recrutement,
- mettre en place le processus de l'intégration des nouveaux collaborateurs afin d'optimiser leur parcours professionnel en interne.

### 2.3.2.2 POLITIQUE SALARIALE

Elle s'organise autour de deux modes de rémunération :

- une rémunération fixe pour le personnel de cuisine,
- une rémunération fixe ou au pourcentage pour le personnel de salle (variant de 15,3% à 16% du chiffre d'affaires hors taxes service compris facturé) selon les enseignes et les régions.

Le personnel d'encadrement (directeurs d'exploitation et chefs) bénéficie par ailleurs de primes variables en fonction, d'une part des résultats de la branche et de l'établissement, et d'autre part, des performances individuelles. Ces primes, selon leurs natures, ont des fréquences trimestrielles ou annuelles.

### 2.3.3 FORMATION

Les formations 2012 se sont adaptées aux évolutions des modes de consommation, aux attentes des clients et aux règles d'hygiène et de sécurité.

#### **1 - Maîtriser son métier**

La relation - l'expérience clients a été au cœur de nos priorités.

Pour les métiers de la salle :

525 personnes ont ainsi pu bénéficier d'une formation soit 122 jours de formation pour un total de 876 heures.

Pour les métiers de la cuisine:

102 collaborateurs Hippopotamus ont bénéficié d'une formation « Connaissance de la Viande Bovine », soit 306 jours de formation pour un total de 2 142 heures.

Dans le cadre de la mise en œuvre des référents en hygiène sur les restaurants et en conformité avec la législation, nous avons formé 149 personnes en 2012 (cf. 2.4.1.2 Les règles d'hygiène et de sécurité des aliments).

#### **2 - Accompagner l'évolution professionnelle**

La formation professionnelle continue associée aux besoins en compétences et aux postes des exploitations est l'outil primordial de la sécurisation des parcours.

L'accès à des formations via la professionnalisation et sanctionnées par des certifications a été privilégié.

Nous nous sommes donc fixés comme objectif de formation d'accompagner la qualification et/ou la promotion afin de :

- permettre à chacun d'acquérir les compétences lui permettant de devenir « tuteur » dans l'accompagnement et la formation des entrants. 139 personnes ont suivi une formation tutorale de 14 heures dans l'optique d'accompagner nos alternants ;
- offrir aux personnes en évolution la possibilité via la professionnalisation d'acquérir une qualification supplémentaire. 116 personnes (10 Directeurs, 43 Directeurs Adjointes, 22 Seconds de cuisine, 21 Grilladins, 6 serveurs et 14 Chefs de cuisine) ont bénéficié d'un cursus professionnalisant dont 102 ont été diplômées.

**En global en 2012 :** 2 523 personnes ont bénéficié d'au moins une formation pour un total de 26 470 heures. Soit 56 % de nos effectifs.

### 2.3.4 UNE POLITIQUE VALORISANT LE HANDICAP



#### **Signature d'accords d'entreprises**

En renfort des accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés signés en 2011 pour les sociétés Hippo Paris SARL, Hippo Nord/Ouest SARL, Hippo Est SARL, Hippo Sud SARL et Flo Gestion, les sociétés Flo Evergreen et Tabla Nord/Ouest SARL ont également signé en 2012, leur premier accord d'entreprises triennal, agréé le 27 mars 2012 par la DIRECCTE des Hauts de Seine.

Ces accords, signés à l'unanimité, se composent d'un plan d'embauche, de maintien dans l'emploi, d'insertion et formation, de collaboration avec le secteur protégé et d'un plan de communication et sensibilisation.

### **Plan d'embauche**

#### **a) Journée du Handicap - le 14 juin 2012**

Pour la seconde année consécutive, le Groupe Flo a organisé une journée en faveur des travailleurs handicapés, le 14 juin 2012. Plus de 200 candidats ont pu, cette année encore, découvrir nos métiers.

A l'issue de cette journée, plus de 20 propositions d'emploi et de stage ont été faites.

11 CDI (à temps plein et à temps partiel) et 4 stages ont été signés sur l'ensemble de la France.

Par ailleurs, suite à la journée du handicap qui s'est déroulé en 2011, nous avons accueilli depuis août 2012, une employée en contrat de professionnalisation sur l'une de nos Brasseries Parisiennes.

#### **b) Recrutement**

60 contrats en CDI et en CDD à temps plein ou à temps partiel ont été signés en 2012, sur l'ensemble de nos restaurants.

### **Plan de maintien dans l'emploi**

Pour favoriser le maintien en poste des travailleurs handicapés, 23 actions ont été réalisées en 2012 :

- étude de poste par un ergonome,
- aménagements de poste,
- achat de sièges assis/debout,
- intervention d'interprète en langue des signes Françaises pour les entretiens annuels d'évaluation et l'accueil de collaborateurs sourds ;
- financement de bilans de compétences,
- accompagnement à la reconnaissance du handicap pour 12 salariés,
- suivi individuel.

### **Plan d'insertion et formation**

#### **a) Formation pour des demandeurs d'emploi**

En 2012, le Groupe Flo, en partenariat avec le Greta 92 Sud et l'AFPA de Stains, a mis en place 2 formations dédiées à des demandeurs d'emploi en situation de handicap, l'une pour former au CAP Cuisine, et l'autre pour l'obtention d'un CQP Commis de Cuisine.

Sur l'ensemble des formations, 14 travailleurs handicapés, dont 3 provenant d'un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) ont eu la chance d'intégrer ces formations.

#### **b) Accueil de stagiaires**

Afin de poursuivre la professionnalisation des travailleurs handicapés, le Groupe Flo a accueilli dans ses équipes, 29 stagiaires, sur l'ensemble de ses restaurants et au siège.

Ces stages ont été conclus avec des ESAT, des ULIS (Unité Localisé pour l'Inclusion Scolaire) de collège ou de CFA, ou des IME (Institut Médical Spécialisé).

L'ensemble de ces stages ont permis la signature de 3 contrats de professionnalisation pour la rentrée de septembre 2012 et d'un CDI à temps partiel.

### **Collaboration avec le secteur protégé**

44 contrats ont été signés avec des entreprises du secteur protégé, dont plus de la moitié pour l'entretien des espaces verts sur les restaurants et la confection de bacs à fleurs.

L'ensemble de ces travaux ont donné lieu à l'emploi indirect de plus de 4 travailleurs handicapés.

### 2.3.5 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le taux d'absentéisme maladie et maternité sur 2012 pour l'ensemble des sociétés du groupe est de 4,36%.

### 2.3.6 RELATIONS SOCIALES

**a) Organisation du dialogue social :**

Nombre d'accords collectifs signés : 95  
Réunions des Comités d'Entreprise: 220  
Réunions du Comité de Groupe : 2

Groupe Flo a mis en place un Comité de Groupe réunissant l'ensemble des représentants du personnel du Groupe. Il est composé de 30 membres.

**b) Œuvres sociales :**

Le montant des subventions accordées est de 256 379 euros.

### 2.3.7 SANTE ET SECURITE

**a) Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail**

13 accords sur la pénibilité au travail ont été signés.

**b) Accidents de travail**

1.1% des salariés sont en arrêt pour accidents du travail.

**c) Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale de Travail)**

Groupe Flo respecte l'ensemble des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT et des dispositions légales sur la durée du travail.

La Direction du Groupe et les organisations syndicales conduisent également un dialogue social de qualité qui s'est traduit par la création du Comité de groupe en 2012.

Cela s'illustre également par l'engagement de négociations sur les périmètres et l'ouverture de négociations sur différents thèmes selon les entités juridiques: NAO (négociation annuelle obligatoire), pénibilité, égalité professionnelle, compte épargne temps, intéressement collectif, journée de solidarité.

### 2.3.8 DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES

Groupe Flo favorise la promotion de la diversité depuis plusieurs années. Cela s'est traduit par le recrutement de salariés au sein des bassins d'emploi proches des sites du Groupe. Le Groupe regroupe des collaborateurs de plus de 60 nationalités.

Cela se traduit également par la mise en place d'une politique active sur le handicap. A ce titre, le Groupe a organisé pour la seconde fois consécutive, la journée du handicap avec plus de 200 candidats venus découvrir nos métiers. A ce jour, les travailleurs handicapés représentent 3.76% de notre effectif soit 192 personnes (cf. partie 2.3.4 « Une politique axée sur le handicap »).

Cette politique RH a été renforcée par la signature d'accords sur le thème de l'égalité professionnelle ou la mise en place de plans spécifiques.

Il convient de souligner la forte promotion de l'alternance. Le Groupe Flo s'impose ainsi comme une entreprise apprenante permettant chaque année à plus de 800 jeunes de s'inscrire dans un métier d'avenir.

## **2.4 SECURITE ET ENVIRONNEMENT**

### **2.4.1 LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT**

La Direction Recherche & Développement est organisée en deux pôles :

- Un pôle « Innovation, offre et savoir-faire technique » avec :
  - une équipe composée de Directeurs Techniques et Culinaires, tous pilotes des offres par marque,
  - une coordination RDI en charge de l'organisation des projets, du pilotage des coûts de revient, et de la transmission du savoir-faire.
- Un pôle « R&D Qualité Méthodes » en charge de la maîtrise du risque sanitaire, de l'accompagnement à la conception des cuisines, de la veille réglementaire, de la mise en place d'outils adaptés pour la maîtrise du risque et le développement durable.

Le Pôle R&DI a pour missions principales :

- l'élaboration des offres produits,
- le contrôle du respect des process cuisine et salle sur l'ensemble des restaurants,
- le respect et la garantie des règles d'hygiène et de sécurité des aliments en vigueur ,
- l'optimisation permanente et l'évolution de nos modes opératoires en cuisine, en collaboration avec le service travaux investissements du Groupe ;
- la mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de développement durable, d'engagements et de signes de qualité ;
- la contribution à l'élaboration de tous les outils de formation qualité, technique et culinaire auprès de Flo Formation ;
- des actions de veille régulière sur les produits, les filières, les matériels et les technologies.

#### **2.4.1.1 LES REGLES D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS**

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Qualité du Pôle R&DI de Groupe Flo en relation avec un laboratoire indépendant.

Groupe Flo et ses branches d'exploitation sont en conformité avec les législations en vigueur relatives à la gestion d'établissements ouverts au public. Des commissions de sécurité interviennent périodiquement pour s'assurer de la conformité de nos établissements.

Le service Qualité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur le PMS (Plan de Maîtrise Sanitaire).

Ce document utilise la méthode HACCP pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Le service Qualité de Groupe Flo a choisi de le rédiger en s'appuyant sur la norme ISO 22000 sans pour autant rechercher une certification. Il est mis à jour annuellement dans le cadre de l'amélioration continue.

Les contrôles du laboratoire extérieur, les visites inopinées des services officiels et les audits internes de la Cellule des Audits Opérationnels permettent le suivi des procédures et leur amélioration continue.

## Les contrôles effectués en 2012

### En interne :

- Les audits opérationnels du CAO :

L'équipe du Contrôle Audit Opérationnel réalise des visites inopinées pour tous les restaurants du Groupe Flo.

C'est ainsi qu'en 2012, près de 200 audits ont été réalisés sur l'ensemble des restaurants en propre. Ces audits viennent compléter les audits d'hygiène réalisés par notre laboratoire extérieur.

- Les visites du laboratoire extérieur : audits d'hygiène et prélèvements bactériologiques :

**1 400 heures d'audit** ont été réalisées par notre laboratoire extérieur sur l'ensemble des restaurants du Groupe Flo.

En 2012, une nouvelle grille d'audit a été mise en place. Se reportant à chaque fiche du PMS, les items évalués permettent de mettre en évidence la maîtrise des risques.

Près de **5 000 analyses microbiologiques** ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits et des surfaces.

En 2012, le contrôle soutenu des surfaces a été maintenu pour conserver la vigilance des équipes sur les conditions d'utilisation des produits lessiviels.

- Plus de 500 analyses microbiologiques de matières premières ont été réalisées afin d'en valider la conformité.

Les fournisseurs de viande fraîche et de viande bovine hachée (tartares, steaks hachés) font l'objet de contrôles renforcés.

Le service Qualité a pu également se concentrer sur les indicateurs de suivi des fournisseurs et définir une méthode d'évaluation appropriée à la garantie des maîtrises des risques d'approvisionnement.

### En externe :

Les services officiels de contrôle de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 53 visites inopinées sur toute la France.

Ces contrôles inopinés nous permettent de nous assurer du respect de la législation sur les exploitations visitées et ainsi de confirmer la pertinence des outils de maîtrise du risque sanitaire en réponse à la législation.

Suivi des indicateurs hygiène :

Le Service Qualité assure le suivi et la synthèse des indicateurs Qualité généraux avec :

- les contrôles des matières premières,
- les visites officielles.

Ainsi que les indicateurs du réseau en propre et du réseau en franchise avec :

- les audits et les résultats bactériologiques produits et surfaces,
- les réclamations clients.

## Les actions de sensibilisation

### La formation à l'hygiène pour les équipes de cuisine :

Les directeurs et chefs des restaurants sont autonomes dans l'organisation des formations Hygiène sur leur établissement.

La formation à l'embauche est toujours systématique. Une fois par an, le quizz de tests des connaissances de formation permet de vérifier le niveau des connaissances de chaque collaborateur et, si besoin, une nouvelle formation adaptée est déclenchée en conséquence.

### La formation PMS pour l'encadrement :

La formation PMS a permis de former près de 168 directeurs, adjoints, chefs et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire en 2012, soit 1200 heures de formation.

#### Application de la réglementation en matière de référent hygiène :

Le décret n°2011-731 du 24 juin 2011 relatif à l'obligation de formation en matière d'hygiène alimentaire de certains établissements de restauration commerciale a rendu obligatoire à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2012, la mise en place d'un « référent hygiène » sur chaque restaurant. Cette personne doit pouvoir justifier d'un diplôme récent (depuis 2006) ou d'une expérience significative (de plus de 3 ans) dans le domaine de la restauration ou, à défaut, d'une formation dédiée de 14 heures.

Le service Qualité s'est rapproché de Flo Formation pour construire le programme de cette formation et organiser la formation des personnes concernées (cf. 2.3.3 Formation).

### **Formalisation de procédures internes**

- Les procédures Qualité :

Les procédures Qualité permettent de définir les actions menées par le service Qualité dans le traitement de l'information liée à la sécurité des aliments, à savoir :

- les non-conformités liées aux audits d'hygiène,
- les résultats bactériologiques non-conformes,
- les visites officielles,
- les réclamations clients.

Elles ont été définies selon trois niveaux de risque, depuis la gestion quotidienne jusqu'à la gestion de crise.

- Les procédures de la Gestion commerciale des réclamations clients relatives à la sécurité des aliments servent de support pour une meilleure réactivité.

### **Le Contrôle des approvisionnements**

Le service Qualité contrôle tous les référencements produits à l'occasion des nouvelles créations de l'offre.

Il vérifie les dénominations de vente pour la création des cartes commerciales, anticipe des référencements avec des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles, identifie les produits qui requièrent un suivi bactériologique et identifie les fournisseurs qui nécessitent un audit sur la maîtrise du risque sanitaire.

#### **2.4.1.2 « PLANS CONCEPTS »**

Le service Qualité vise tous les plans des projets de développement ou de remodeling pour en vérifier la cohérence dans le cadre de la maîtrise du risque sanitaire. Il travaille en coordination avec le service Travaux. Il répond aux services officiels dans le cadre de la procédure de validation des dépôts de permis ou déclarations de travaux.

Au fur et à mesure de l'évolution de l'offre commerciale pilotée par le marketing et des aides culinaires mises en place par les équipes techniques et culinaires, les plans concepts s'inscrivent dans l'amélioration continue et font l'objet d'actualisations régulières.

#### **2.4.1.3 LE DEVELOPPEMENT DURABLE**

##### **Développement durable :**

Le Pôle R&D a réalisé en 2010 des empreintes carbone (Ecobilan) pour ses principales enseignes.

Une personne de l'équipe Qualité Développement Durable est intégrée aux Commissions « Environnement » du GNR (Groupement National de la Restauration) afin de suivre et d'anticiper la réglementation.

### « Nutrition durable » :

Grâce à un logiciel spécifique, l'offre commerciale est analysée pour identifier les produits qui peuvent être valorisés dans le cadre d'une alimentation équilibrée.

Le Pôle R&DI poursuit ses engagements durables autour des signes de qualité de ses produits en priorité.

A ce titre, Groupe Flo a été, en tant que Groupe de restauration commerciale, le partenaire exclusif de l'INAO (Institut National de l'Origine et de la qualité, Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt), pour l'opération du Mois de la Qualité en octobre de chaque année depuis 2010.

#### 2.4.1.4 ACTIONS DE VEILLE

Des relations interprofessionnelles par le biais du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et de Chaîne), un site internet privé de veille juridique en agroalimentaire permettent au Service Qualité de se tenir informé des évolutions de la réglementation en matière de sécurité des aliments, de dénomination des produits et de développement durable.

### 2.4.2 LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »

Convergence Achats a pour objectif d'organiser la politique achats alimentaires de ses deux actionnaires, Groupe Flo et Disneyland Resort Paris.

Les 4 principales missions de Convergence Achats sont :

**Le sourcing des produits alimentaires** en fonction de ses clients.

L'équipe d'Achats recherche à travers le monde les références dont le cahier des charges est exprimé avec une grande précision en cohérence avec le brief réalisé par les départements marketing des enseignes de Flo .

Plusieurs partenariats sont conclus avec les fournisseurs leaders et leurs cellules recherche et développement.

**La négociation tarifaire** s'appuie sur la formation et l'expérience des acheteurs mais aussi sur la mutualisation des volumes du Groupe Flo, de Disneyland Resort Paris et des clients extérieurs adhérents à Convergence Achats. Convergence est le plus gros acheteur de produits alimentaires pour la restauration commerciale en France .

Les appels d'offre sont très réguliers pour les gros marchés, la rationalisation du nombre de fournisseurs est perpétuellement recherchée et l'optimisation de la logistique est mise en avant pour trouver la performance.

**L'organisation de l'approvisionnement** s'effectue par l'intermédiaire de plates-formes logistiques qui achètent, stockent, préparent et livrent les restaurants en fonction de leurs commandes.

Les coûts des prestations des plates-formes sont intégrés aux coûts d'achats des produits alimentaires et font l'objet d'appels d'offre réguliers.

Plus de 5 000 livraisons par semaine sont assurées à travers toute la France et les synergies liées à ce maillage sont sans cesse améliorées grâce au développement du nombre de restaurants.

Un reporting qualité de nos plates-formes permet de mesurer le taux de service chaque mois.

**La sécurité alimentaire** est également une grande priorité de Convergence Achats.

Les ingénieurs Qualité intégrés dans l'équipe de Convergence, assistés par une société extérieure spécialisée dans l'audit des entreprises de l'agro-alimentaire, apportent toutes les garanties au restaurateur en terme d'hygiène et de sécurité alimentaire des produits achetés.



Les audits Qualité approfondis et indépendants réalisés chez les fournisseurs à partir d'une grille propre à nos besoins, les analyses microbiologiques des produits, la mise en place de « mouchards de température » dans les transports, la formation des équipes terrain, les procédures de gestion de crise constituent un arsenal efficace.

Avec l'adhésion des clients extérieurs, près de 1 000 restaurants, soit 150 000 clients journaliers finaux, sont concernés par les achats réalisés par Convergence.

Ces nombreux restaurateurs indépendants ou faisant partie de chaînes de restaurants ont rejoint Convergence. Ils adhèrent à Convergence pour la compétitivité des tarifs, la sécurité alimentaire des produits référencés, l'expertise des acheteurs amenés à conseiller les restaurateurs sur leurs offres, les simplifications administratives des relations avec les fournisseurs et l'optimisation de leur structure achats.

C'est aussi un moyen pour Convergence et ses 2 actionnaires de se mesurer en permanence aux conditions commerciales du marché, de massifier et augmenter les volumes d'achats pour obtenir le meilleur prix.

### **2.4.3 NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES**

Groupe Flo est assujéti depuis le 1er janvier 2007 à la loi du 11 février 2005 pour l'Egalité des Droits et des Chances, la Participation et la Citoyenneté des Personnes Handicapées dite « Loi Handicap ».

Cette loi implique :

- pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 1er groupe) :
  - de réaliser un diagnostic par établissement avant le 1er janvier 2011,
  - de s'obliger à se mettre en accessibilité totale avant le 1er janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).
- pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 2ème groupe) :
  - de s'obliger à se mettre en accessibilité avant le 1er janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).

Conformément à la réglementation, Groupe Flo a réalisé des audits d'accessibilité des personnes à mobilité réduite de fin 2011 à fin 2012 sur l'ensemble des exploitations du Groupe afin de répondre et d'anticiper les mises en accessibilité des établissements.

### **2.4.4 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**

Les informations relatives à la protection de l'environnement sont indiquées au paragraphe 2.5.1.10.

## 2.5 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Groupe Flo est soumis à des risques et incertitudes de diverses natures et peut être amené à gérer des crises variées telles que des crises sanitaires, ou environnementales.

La politique du Groupe s'inscrit dans une démarche volontariste de sécurité et de gestion des risques afin de protéger ses clients, ses collaborateurs et ses sous-traitants sur l'ensemble des sites.

Les risques spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 2.5.1.), les risques financiers (paragraphe 2.5.2.) et les risques juridiques (paragraphe 2.5.3.) sont présentés au sein de chacune de ces catégories de manière hiérarchique, les risques les plus significatifs étant positionnés en tête de section.

Le Groupe a procédé à une revue de ses risques et il considère, à la date du document, qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs identifiés que ceux exposés au présent paragraphe. Il précise toutefois que le présent paragraphe n'a pas vocation à être exhaustif, d'autres risques et incertitudes non connus du Groupe à ce jour ou qu'il juge aujourd'hui non significatifs pourraient également avoir un effet défavorable sur son activité, ses résultats, son image, sa situation financière ou ses perspectives.

### 2.5.1 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

#### 2.5.1.1 OBLIGATIONS SANITAIRES EN MATIERE D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS

- **Contexte interne à l'entreprise**

##### **Les indicateurs externes**

Le respect de la réglementation est assuré par les contrôles de divers services administratifs officiels (Direction Départementale de la Protection des Populations, Commission de Sécurité, etc.) aussi bien à l'occasion de l'ouverture d'un nouvel établissement qu'en cours de vie des établissements existants. En cas de non-respect de la réglementation, ces services de contrôle peuvent prononcer ou initier des processus visant à ce que soient prononcées des sanctions allant de la simple demande de mise en conformité à la fermeture définitive de l'établissement en cause. Ces sanctions peuvent également inclure des amendes pécuniaires. Le non respect des normes applicables en matière d'hygiène et de sécurité des aliments peut engager la responsabilité du Groupe.

En 2012, Groupe Flo n'a pas eu de restaurants fermés, ni reçu de sanctions financières de la DDPP.

Les autres indicateurs externes sont les réclamations clients qui sont centralisées auprès d'un organisme extérieur.

Ces clients peuvent porter plainte auprès des Services de la DDPP qui diligentent une enquête.

Chaque réclamation est analysée par le service Qualité qui reprend les matrices de contrôle, les derniers audits, les résultats bactériologiques du restaurant, les éléments de traçabilité et peut déclencher des analyses pour essayer d'identifier la cause et s'assurer de la salubrité des matières premières et du niveau de maîtrise des manipulations par le restaurant.

##### **Les indicateurs internes**

Dans le cadre de leur activité, les différents établissements du Groupe sont soumis à un nombre important de règles et règlements leur imposant des obligations en matière d'hygiène et de sécurité des aliments.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire (cf. partie 2.4.2) décrit nos procédures pour répondre à la réglementation en vigueur en matière de sécurité des aliments.

La méthode utilisée (HACCP) est une méthode d'analyse des risques qui permet de décrire les bonnes pratiques d'hygiène et d'analyser, à partir du diagramme de préparation des denrées, les points critiques, d'en définir des valeurs cibles et d'en organiser l'enregistrement. C'est ainsi que l'on retrouve sur l'ensemble des points de vente du Groupe Flo différents documents :

- matrice de contrôle des températures (réceptions, enceintes froides, refroidissements),
- matrice de contrôle des dates limites de consommation,
- matrice d'enregistrement des nettoyages,
- matrice d'enregistrement de la qualité des huiles de friture,
- conservation des étiquettes des produits utilisés du jour,
- planning de nettoyage défini pour chaque exploitation,
- affiches pédagogiques dans les cuisines.

Ces contrôles sont associés à des formations des directeurs d'exploitation, chefs de cuisine et personnels de cuisine et de salle, destinées à assurer la sécurité des aliments dans les établissements.

Dans ce cadre, chaque directeur et chef de restaurant doit être capable de restituer l'historique de sa maîtrise du risque sanitaire : enregistrements tenus à jour, actions correctives annotées et suivies.

En parallèle, des audits réalisés par des laboratoires extérieurs et indépendants permettent de vérifier le bon niveau de maîtrise des normes et des processus de contrôle pour chaque établissement.

Enfin, le service Qualité du Groupe s'assure que les législations en vigueur en matière d'hygiène sont respectées. Le service Qualité est en relation avec différents organismes juridiques pour tenir à jour ses connaissances en matière de législation et mettre en place les mesures nécessaires pour y répondre.

• **Contexte externe à l'entreprise :**

Différentes alertes, ou gestions de crise dans le milieu agro-alimentaire font chaque année l'objet de médiatisations importantes car le sujet de l'alimentation de la population reste un sujet légitimement très sensible.

Au cours de cette année 2012, deux sujets ont fait l'objet d'une médiatisation importante :

- les conditions de tuerie des animaux, avec la mise en cause des abattages rituels,
- la consommation d'un OGM résistant au désherbant et de ce désherbant chez les rats de laboratoire.

Nos clients nous posent alors directement des questions dans nos restaurants.

Pour chaque situation, le service Qualité s'est mobilisé, à la fois sur ses approvisionnements auprès de ses fournisseurs, et à la fois en interne pour sensibiliser les équipes et leur donner des réponses cohérentes pour nos clients.

L'activité de Groupe Flo n'a pas été impactée par ces scandales au cours de l'année 2012.

### **2.5.1.2 RISQUES LIES A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE SUR LES PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE**

Le Groupe est un acteur important de la restauration commerciale et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique sur ses principaux marchés, en particulier sur le marché français. Dans les périodes de ralentissement économique, les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques, comme la volonté de préserver leur pouvoir d'achat et par une évolution des modes de consommation. Cette tendance se confirme en 2012 où les consommateurs définissent les dépenses de loisirs (restaurants, cinéma, spectacles) comme le premier poste sur lequel des économies doivent être réalisées.

Cette tendance s'est d'ores et déjà traduite par une réduction significative de la fréquentation dans les enseignes du Groupe ayant eu un effet significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe. Ces

modifications de comportements des consommateurs pourraient perdurer et continuer à affecter à court terme les activités, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe. Dans ce contexte, Groupe Flo cherche en permanence à s'adapter aux évolutions des comportements des consommateurs au travers d'une offre de produits renouvelée .

### **2.5.1.3 RISQUES LIES AUX EVOLUTIONS DES EXIGENCES LEGALES ET REGLEMENTAIRES**

Les activités du Groupe se développent en observant des réglementations variées et nombreuses. Les évolutions de ces réglementations sont parfois difficiles à anticiper et/ou à mettre en œuvre dans les délais impartis par le régulateur en cause. Si ces évolutions n'étaient pas observées attentivement, elles pourraient significativement affecter l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Compte tenu de la dimension sociale de ses activités, le Groupe est également très attentif à respecter les lois et réglementations en matière de santé, d'hygiène, de sécurité alimentaire et des personnes, ainsi que d'utilisation, de manipulation ou de recyclage des déchets et, le cas échéant, à susciter leur évolution.

### **2.5.1.4 RISQUES LIES A LA REGLEMENTATION FISCALE**

Concernant le marché de la restauration, les risques spécifiques liés à la réglementation fiscale sont exclusivement concentrés sur les évolutions du taux de TVA.

Soumise au taux normal de TVA à 19.6%, la restauration a pu bénéficier du taux réduit de 5.5% à partir du 1er juillet 2009, en contrepartie de quatre engagements de la profession, en matière de baisse des prix, d'emploi, d'investissement, et d'amélioration des conditions de travail des salariés. Ce taux de TVA a été relevé à 7% à compter du 1er janvier 2012 pour toutes les formes de restauration proposant des produits cuisinés ou fabriqués en vue d'une consommation immédiate. En 2013, la restauration conserve le taux de 7%, mais celui-ci doit passer à 10% à partir du 1er janvier 2014. Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, cette évolution peut affecter la rentabilité et les résultats de Groupe Flo.

Parallèlement, le CICE (Crédit Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi), applicable dès 2013, doit permettre de partiellement réduire l'impact du relèvement du taux de TVA.

### **2.5.1.5 RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION**

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a de plus en plus recours à des systèmes d'information, notamment pour centraliser la gestion de ses données, fournir à ses collaborateurs des moyens de communication adaptés, protéger la confidentialité de ses données et permettre la sauvegarde de celles-ci.

Les défaillances de tout ou partie de ces systèmes d'information pourraient gêner, voire empêcher, la réalisation par le Groupe de ses activités et/ou engager la responsabilité du Groupe vis-à-vis de tiers. Ces défaillances pourraient ainsi avoir un effet significativement défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe met en œuvre une politique de suivi de ses systèmes d'information, assurée en fonction des circonstances, par les équipes du Groupe ou par celles de prestataires extérieurs et spécialisés. Une externalisation de l'hébergement informatique, prévue en 2013, doit permettre de réduire les risques.

### **2.5.1.6 RISQUES LIES A UNE ACTIVITE A FORTE DENSITE HUMAINE**

Le métier du Groupe est un métier de services. Dans cette gestion au quotidien des hommes et des femmes, le Groupe, malgré une politique Ressources Humaines et la mise en place d'un dialogue social innovant, ne peut exclure que des conflits puissent survenir.

Ces conflits sociaux peuvent notamment se traduire par des arrêts de travail, des manifestations et plus généralement par la perturbation du cours normal des activités et des résultats du Groupe. L'émergence de conflits sociaux pourrait avoir des effets significativement défavorables sur l'activité, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Au 31 décembre 2012, les provisions pour risques sociaux se montent à 2,3 millions d'euros (cf. note 17 Provisions pour risques et charges en partie 5.1.2 « Annexe des comptes consolidés »). Ces provisions ont pour objet de couvrir les coûts de licenciement ainsi que les litiges de nature sociale.

#### **2.5.1.7 RISQUES LIES AU RENOUVELLEMENT DES EFFECTIFS**

De manière générale, les effectifs des entreprises du secteur « HCR » se caractérisent par une population jeune et un taux de renouvellement des effectifs important, en raison notamment des conditions de travail qui peuvent être spécifiques à ce type d'activité (horaires décalés, travail les jours fériés, etc.). Ces caractéristiques font partie intégrante des modèles économiques du secteur mais peuvent, localement et sur des périodes limitées, perturber les activités de certains établissements. Intégrant cette caractéristique de taux de renouvellement important, le Groupe s'efforce de maintenir une image et une visibilité en tant qu'employeur de référence sur son secteur au travers des démarches ciblées en termes de recrutement, d'intégration, de formation et d'une politique salariale adaptée.

#### **2.5.1.8 RISQUES LIES A L'INFLATION DES PRIX DES APPROVISIONNEMENTS**

Bien que le Groupe ne soit pas dépendant à l'égard d'une source d'approvisionnement particulière ou d'un produit particulier, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives sont impactés par les variations du prix de revient des produits qu'il commercialise ou utilise. La centrale d'achat (Convergence Achats) ayant une connaissance des marchés et des tendances de par sa proximité avec les principaux acteurs, peut proposer des alternatives lorsque les tensions sur les prix de certaines matières sont anticipées afin de limiter les impacts sur les prix de revient.

Le Groupe n'a pas mis en place d'instrument de couverture visant à le protéger contre l'évolution du prix d'un produit particulier mais déploie des efforts pour suivre l'évolution du prix de revient des produits qu'il commercialise ou utilise et tenter ainsi de réduire les coûts y afférents.

#### **2.5.1.9 RISQUES LIES A LA SAISONNALITE**

Pratiquement toutes les activités du Groupe sont concernées par la saisonnalité. Celle-ci se manifeste par la part importante des ventes sur le dernier trimestre de l'exercice, liée aux manifestations festives de fin d'année. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent affecter sensiblement le niveau d'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

#### **2.5.1.10 RISQUES LIES A LA DEPENDANCE DE LA SOCIETE A L'EGARD DE CERTAINES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET A L'EGARD DE CERTAINS FOURNISSEURS**

Comme un nombre important de professionnels de la restauration, le Groupe réalise ses achats auprès de grossistes. Des relations privilégiées sont établies avec des filières stratégiques pour le fonctionnement du Groupe afin que ces partenariats permettent une meilleure appréhension dans le futur de l'offre de produits. Si, malgré les mesures prises en vue de sécuriser les approvisionnements, ces fournisseurs n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités et les qualités spécifiées de produits et/ou de proposer un prix acceptable pour le Groupe pour ces produits, les activités du Groupe, ses résultats et ses perspectives pourraient être significativement affectés.

### **2.5.1.11 RISQUES INDUSTRIELS LIES A L'ENVIRONNEMENT**

Comme toute activité industrielle, les activités du Groupe sont susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et sont, de ce fait, soumises au respect d'un nombre important de normes en ce domaine.

Le Groupe estime que les principaux risques industriels liés à l'environnement concernant ses activités de restauration sont les suivants :

- risque de pollution des eaux usagées liées aux évacuations d'eaux grasses,
- risque de nuisance sonore,
- risque de pollution par les fumées d'extraction des hottes.

Le Groupe s'efforce de prévenir la réalisation d'un risque industriel lié à l'environnement (pollution, non-respect d'une norme, etc.).

Dans ce cadre, les coûts de maintenance et de mise en conformité sont comptabilisés selon les principes comptables du Groupe en charges ou en immobilisations lors de la réalisation des travaux afin de permettre au Groupe de définir les plans d'action en ce domaine.

Au cours des derniers exercices, les restaurants du Groupe ont fait l'objet de mise aux normes :

- au niveau des évacuations des eaux grasses : 2 exploitations Bistro Romain restent à mettre en conformité pour un coût estimé de 35.000 euros au titre des travaux courants ;
- au niveau des nuisances sonores : plusieurs études acoustiques ont été réalisées au cours des 5 derniers exercices. Des travaux de mise en conformité des installations ont été réalisés par le Groupe durant l'exercice 2012 et en cours de validation par des bureaux d'étude acoustique ;
- au niveau des évacuations de fumées : au 31 décembre 2012, aucune demande de mise en conformité n'a été formulée.

Toutefois le Groupe ne peut garantir que ces efforts permettront de prévenir la réalisation des risques liés à l'environnement. La réalisation d'un tel risque pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, l'image, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### **2.5.1.12 RISQUES LIES A LA CONCURRENCE**

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont caractérisés par l'émergence de nombreux nouveaux acteurs et la création ou le renforcement de réseaux de distribution issus d'opérations de concentration. Cette pression concurrentielle peut avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Dans ce contexte concurrentiel, le Groupe entend préserver son positionnement en se fondant sur l'utilisation de marques fortes, facilement identifiables par les consommateurs et le recours à des moyens publicitaires visant à renforcer sa notoriété et à mettre en avant l'originalité de son offre et le rapport qualité/prix de celle-ci.

Par ailleurs, les informations stratégiques et commerciales portant sur les projets du Groupe en matière de croissance organique et d'acquisitions sont d'une grande sensibilité. C'est la raison pour laquelle, le Groupe met en place des mesures de sensibilisation pour ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites internet et de gestion des accès.

Les acteurs de la concurrence sont décrits en partie 1.5 « Le marché de la restauration ».

## 2.5.2 RISQUES FINANCIERS

### 2.5.2.1 RISQUES LIES A LA VALORISATION DES ACTIFS INCORPORELS

Les actifs incorporels (marques, écarts d'acquisition et droits aux baux) font l'objet de tests de dépréciation. Les méthodes d'élaboration de ces tests sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 en partie 5.1.2.3 « Principes comptables ».

Ces méthodes nécessitent un certain nombre d'hypothèses et d'estimations (telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini ou le taux de croissance du chiffre d'affaires).

La hausse ou la baisse de ces hypothèses et estimations peut induire une forte sensibilité des résultats des tests d'impairment (cf. note 24 Jugements et estimations en partie 5.1.2.3 « Principes comptables »)

Les résultats de ces tests sont décrits en note 13 « Dépréciation des actifs » en partie 5.1.2.4 « Notes Annexes des comptes consolidés ».

Au 31 décembre 2012, aucune dépréciation n'a dû être constatée et ce quel que soit l'UGT (branche d'activité, c'est-à-dire l'enseigne) concernée et quel que soit le test de sensibilité retenu.

### 2.5.2.2 RISQUES DE LIQUIDITE

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes.

La politique de financement de Groupe Flo est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement de ses besoins de trésorerie court terme, de sa stratégie et de son développement.

Le risque de liquidité du Groupe s'apprécie en fonction, d'une part, de la dette financière de la Société essentiellement représentée par le crédit syndiqué signé le 11 octobre 2012 et, d'autre part, de la trésorerie nette des prélèvements fiscaux.

Le tableau suivant présente le détail de la dette financière de la Société :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Emprunts à taux variables</b>			
. Référence - Euribor	35.0	81.8	57.4
<i>dont juste valeur des instruments financiers CT</i>	0.0	0.0	0.4
. Crédits-baux	1.7	1.9	1.4
<b>Total</b>	<b>36.7</b>	<b>83.7</b>	<b>58.8</b>
<b>Emprunts taux fixe</b>			
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Autres passifs</b>			
. Autres passifs	0.2	0.2	0.1
. Banques créditrices et intérêts courus	0.3	0.2	0.6
<b>Total</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>0.7</b>
<b>Total dettes financières à court terme</b>	<b>37.2</b>	<b>84.1</b>	<b>59.5</b>
<b>Emprunts à taux variables</b>			
. Référence - Euribor	64.1	13.9	39.1
<i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i>	1.0	1.0	2.4
. Crédits-baux	9.1	10.8	12.6
<b>Total</b>	<b>73.2</b>	<b>24.7</b>	<b>51.7</b>
<b>Emprunts taux fixe</b>			
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>



<b>Autres passifs</b>			
. Intérêts courus moyen et long terme	<b>0.0</b>	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total dettes financières à moyen et long terme</b>	<b>73.2</b>	<b>24.7</b>	<b>51.7</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>
<b>Dont dettes financières :</b>			
. A moins d'un an :	<b>37.2</b>	<b>84.1</b>	<b>59.5</b>
. Entre un et cinq ans	<b>68.3</b>	<b>19.3</b>	<b>45.5</b>
. A plus de 5 ans	<b>4.9</b>	<b>5.4</b>	<b>6.2</b>
<b>Taux moyen pondéré global</b>	<b>2.92%</b>	<b>4.22%</b>	<b>4.48%</b>
. Niveau de couverture	90.0	37.0	73.0
. <b>% de couverture</b>	<b>81.5%</b>	<b>34.0%</b>	<b>65.6%</b>

En millions d'euros	2012.12							2011.12	2010.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.5(1)	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	<b>110.4</b>	108.8	111.2
<b>Total</b>	<b>30.5</b>	<b>0.0</b>	<b>6.7</b>	<b>37.2</b>	<b>68.3</b>	<b>4.9</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>

(1) Le montant de 30,5 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond à hauteur de 30 millions d'euros aux tirages en cours sur la tranche B.

Les dettes financières sont présentées en note 16 des annexes des comptes consolidés (5.1.2).

Le tableau suivant présente le détail de la trésorerie du groupe :

En millions d'euros	2011	Variation	2012
Valeurs mobilières de placement (1)	1.0	-0.8	<b>0.2</b>
Provisions pour dépréciation	-0.1	0.0	<b>-0.1</b>
Banques et Caisses	29.0	6.6	<b>35.6</b>
<b>Trésorerie brute (a)</b>	<b>29.9</b>	<b>5.8</b>	<b>35.7</b>
Concours bancaires courants (b)	-0.2	-0.1	<b>-0.3</b>
<b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>	<b>29.7</b>	<b>5.7</b>	<b>35.4</b>
Endettement financier brut (d) *	107.8	1.6	<b>109.4</b>
Endettement financier net (d) - (a) *	77.9	-4.2	<b>73.7</b>

\* hors juste valeur des instruments financiers.

(1) Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement des OPCVM monétaires.

Il est en outre rappelé que le crédit syndiqué signé le 11 octobre 2012 est assorti d'engagements et de contraintes de ratios (« les covenants ») dont le non-respect entraîne l'exigibilité anticipée du prêt.

Ces covenants sont notamment :

- le ratio de « leverage », défini comme la dette financière nette consolidée rapportée au résultat opérationnel consolidé de celui-ci avant dotations aux amortissements et provisions ;
- le ratio de « couverture des frais financiers », défini comme le résultat opérationnel courant consolidé du Groupe rapporté aux frais financiers nets consolidés du Groupe.

A chaque date test, le Groupe doit respecter les ratios précités dont les valeurs chiffrées, par période, figurent ci-dessous :



Au 31 décembre 2012, les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
31 décembre 2012	2,2	4,0
30 juin 2013	2,2	4,0
31 décembre 2013	1,8	5,5
30 juin 2014	1,8	5,5
31 décembre 2014	1,5	6,5
30 juin 2015	1,5	6,5
31 décembre 2015	1,5	6,5
30 juin 2016	1,5	6,5
31 décembre 2016	1,5	6,5
30 juin 2017	1,5	6,5
31 décembre 2017	1,5	6,5
30 juin 2018	1,5	6,5
31 décembre 2018	1,5	6,5

Les ratios au 31 décembre 2012 ont été respectés puisque ces ratios s'élevaient à 1,76 pour le ratio de leverage (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio leverage inférieur à 2,2) et 7,51 pour le ratio de couverture des frais financiers (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio supérieur à 4,0).

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Les risques de liquidité sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26.

### 2.5.2.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE

#### - Risque de taux :

La totalité de la dette senior et une partie de la dette revolving du Groupe ont fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes à hauteur de 90 millions d'euros.

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêts a pour objectif la gestion de la dette du Groupe via des contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps).

Les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux est assurée par la direction financière de la Société.

Il n'est pas dans la vocation du Groupe de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Il n'existe pas de position ouverte de taux d'intérêts ou de change susceptible de dégager des risques significatifs.

Les financements du Groupe prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci-dessous :

En millions d'euros au 31/12/12	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers(1)	-37.2	-68.3	-4.9	<b>-110.4</b>
Actifs financiers(2)	35.7			<b>35.7</b>
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>-1.5</b>	<b>-68.3</b>	<b>-4.9</b>	<b>-74.7</b>
Hors bilan	6.0	64.0	20.0	<b>90.0</b>
<b>Position nette après gestion</b>	<b>4.5</b>	<b>-4.3</b>	<b>15.1</b>	<b>15.3</b>

(1) Dettes financières au bilan.

(2) Disponibilités et VMP au bilan.

Le tableau suivant présente la dette financière brute du Groupe et l'état des positions du Groupe face au risque de taux :

En millions d'euros / Pourcentage	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
<b>Total dettes financières</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>
<b>Taux moyen pondéré global</b>	<b>2.9%</b>	<b>4.2%</b>	<b>4.4%</b>
. Niveau de couverture	90.0	37.0	73.0
. % de couverture	<b>81.5%</b>	<b>34.0%</b>	<b>65.6%</b>

#### *Analyse de sensibilité*

Au cours du dernier trimestre 2012, l'emprunt lié au contrat de 2006 a fait l'objet d'un remboursement anticipé. Un nouvel emprunt a été mis en place en octobre 2012.

Les Swaps relatifs à l'ancien contrat ont été annulés en décembre 2012, lors de la mise en place de nouveaux contrats de couverture. Les soultes correspondant aux anciennes couvertures ont été réintégrées dans les nouveaux contrats.

Les nouvelles couvertures ayant été mises en place sur la seconde partie du mois de décembre 2012, l'analyse porte uniquement sur les anciennes couvertures puisque ce sont elles qui ont généré des coûts au titre de 2012.

#### **a) Conventions retenues :**

Pour simplifier l'analyse de la sensibilité de la dette de Groupe Flo aux variations des taux d'intérêt, les conventions suivantes sont appliquées :

- le champ d'application de l'analyse correspond au crédit principal Tranche A (25,3 millions d'euros fin octobre 2012) sur une dette brute totale de 110 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2012, soit 0.62% et génère des frais financiers de 0,25 million d'euros pour l'année ;
- tous les instruments de couverture existants au 15 décembre 12 et couvrant l'emprunt 2006 sont pris en compte.

#### **b) Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2012 :**

En prenant en considération comme hypothèse de calcul un taux de 0.62%, le montant des intérêts pour l'année 2012 est de 248 milliers d'euros.

- En cas de hausse de 0.5 point de l'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.62% à 1.12%), les frais financiers augmenteraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 446 milliers d'euros, soit une augmentation de 198 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une hausse des frais financiers de 10.57% soit une augmentation de la charge de 1 150 milliers d'euros ;
- en cas de baisse de 0.5 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.12% à 0.62%), les frais financiers diminueraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 49 milliers d'euros, soit une diminution de 199 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une baisse des frais financiers de 3.40%, soit une diminution de la charge de 370 milliers d'euros.

Les risques de taux sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

#### **- Risque de change :**

Le Groupe ne procède pas à des achats ou à des ventes en devises étrangères pour un montant significatif et ne dispose pas de devises étrangères pour un montant significatif. Le Groupe estime en conséquence qu'à cette date il n'est pas soumis à un risque de change.

Les risques de change sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

#### **2.5.2.4 RISQUES LIES AU NON RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS**

Comme toute société, le Groupe est exposé au risque lié au non recouvrement des créances qu'il détient auprès de ses clients. Toutefois, le Groupe a peu de créances envers les clients consommateurs particuliers représentant l'essentiel de sa clientèle, qui effectuent un paiement immédiat dans les établissements du Groupe.

Les créances clients inscrites au bilan consolidé de Groupe Flo (cf. note 7.2 en partie 5.1.2.3 « Principes comptables ») correspondent principalement :

- aux facturations de coopérations commerciales vis-à-vis de nos fournisseurs,
- aux facturations de royalties aux franchisés.

Dans le contrôle du risque de recouvrement de ses créances clients, le Groupe apprécie le risque client par la prise de renseignements financiers lors de l'ouverture d'une ligne de crédit, par l'analyse permanente de l'ancienneté des créances clients et par les informations juridiques dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté.

En fonction de l'appréciation de ces éléments d'information concernant le risque de recouvrement, des provisions pour dépréciation des créances clients sont enregistrées.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas. L'évaluation du risque de non recouvrement encouru est effectué en fonction de plusieurs critères d'appréciation, notamment la connaissance des clients afin d'apprécier le niveau des retards de paiement en valeur et en nombre de jours, les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance, le suivi régulier de l'activité commerciale et ainsi que la situation financière de chaque client.

Au 31 décembre 2012, 2,2 millions d'euros de provisions pour dépréciation de créances clients ont été enregistrés. Ainsi, les comptes présentés partie 5.1 « Comptes consolidés » ne font apparaître aucun risque sur créances clients connu à cette date et non provisionné.

#### **2.5.2.5 RISQUES SUR ACTIONS**

Au 31 décembre 2012, le Groupe ne détient pas d'action auto-détenue. Les valeurs mobilières de placement sont inférieures à un million d'euros et composées de valeurs admises dans la catégorie « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». En conséquence, la société estime que son risque sur actions est très faible.

Les risques sur actions sont décrits en partie 5 « Comptes consolidés », note 26, conformément à IFRS 7.

### **2.5.3 RISQUES JURIDIQUES**

#### **2.5.3.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE**

Groupe Flo est propriétaire, directement ou indirectement, de la majorité des marques et enseignes exploités par les restaurants du groupe.

Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, son résultat, sa situation financière et ses perspectives, le Groupe déploie des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales.

A ce titre, Groupe Flo apporte une vigilance particulière aux renouvellements de ses marques et dispose d'un service de surveillance de marque en France et à l'international afin de pouvoir prendre

les mesures nécessaires à la protection de son portefeuille de marques, notamment par le biais d'oppositions aux dépôts de marques tierces pouvant porter atteinte à ses droits. Cependant, le Groupe ne peut garantir que les mesures prises suffiront à protéger efficacement ses droits de propriété intellectuelle contre les agissements de tiers.

### 2.5.3.2 RISQUES LIÉS AUX BAUX COMMERCIAUX

Dans la majorité des cas, le Groupe n'est pas propriétaire des murs des locaux dans lesquels il exploite les fonds de commerce et doit, pour pouvoir exercer son activité signer des contrats afin de bénéficier de la jouissance d'un local commercial. Il peut signer des baux commerciaux, des baux à construction ou des crédits baux immobiliers.

Le Groupe doit veiller en cours de bail à respecter les stipulations contractuelles et à l'échéance du bail à remplir les conditions lui permettant de bénéficier du renouvellement ou à défaut du versement d'une indemnité d'éviction.

Si, le Groupe ne parvenait pas à les renouveler ou s'il devait accepter des conditions particulièrement onéreuses pour permettre ce renouvellement, cela pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe. Les baux commerciaux conclus par le Groupe peuvent en outre être le support d'actions juridiques visant à engager la responsabilité du Groupe et susceptibles d'avoir les mêmes effets. Ces situations restent cependant exceptionnelles.

Le renouvellement des baux ainsi que la vérification de la bonne application des modalités de révisions des loyers sont gérés par la Direction Juridique du Groupe.

Les révisions des loyers du Groupe Flo sont :

- soit conventionnelles (révisions annuelles ou triennales par application des clauses d'indexations contractuelles et sur la base de l'indice du coût de la construction (ICC) ou de l'indice des Loyers Commerciaux (ILC) ;
- soit légales (révisions triennales sur la base de l'indice du coût de la construction (ICC)).

Les indices ICC et ILC sont publiés par l'INSEE.

Par ailleurs, certains loyers comportent une partie variable calculée sur la base du chiffre d'affaires du fonds de commerce concerné et généralement au-delà d'un plancher de chiffre d'affaires.

Les baux à loyer variable de Groupe Flo peuvent se décomposer ainsi :

	<b>Nombre de baux ayant un loyer variable</b>	<b>Montant global des loyers fixes + variables 2012 en millions d'euros</b>
Hippopotamus.....	25	3.3
Bistro Romain.....	3	0.2
Tablapizza.....	2	0.4
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>3.9</b>

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,08 millions d'euros).

Lorsqu'à l'échéance de certains baux commerciaux, le Groupe se retrouve dans l'incapacité de trouver un accord avec le bailleur sur le montant du nouveau loyer, une procédure judiciaire peut être déclenchée. En conséquence, une provision pour risques et charges est comptabilisée afin de couvrir ce risque.

Au 31 décembre 2012, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux » (voir note 17 aux comptes consolidés) est de 0,8 million d'euros.

### **2.5.3.3 RISQUES LIES AUX LOCATIONS GERANCES, CONCESSIONS ET MANDATS DE GESTION**

Groupe Flo exploite également des fonds de commerce via des contrats de location-gérance, sous-location et mandat de gestion: 5 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur Bistro Romain, 2 contrats sur les Brasseries et 4 contrats sur les Concessions.

Groupe Flo a consenti à différentes sociétés tierces la location-gérance d'un certain nombre de ses fonds de commerce : 5 contrats pour Hippopotamus et 1 contrat sur Bistro Romain.

Les contrats de location-gérance, sous-location et mandat de gestion auxquels le Groupe est partie dans le cadre de ses activités peuvent être résiliés, arriver à leur terme ou ne plus avoir d'objet sans que le Groupe soit en mesure de conclure de nouveaux contrats équivalents. Ils peuvent également être renégociés à des conditions moins avantageuses pour le Groupe ou, dans certaines circonstances, être le support d'une action juridique visant à engager la responsabilité du Groupe. Ces situations peuvent affecter substantiellement l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le renouvellement et la gestion des contrats de location-gérance, sous-location et mandat de gestion sont assurés par la Direction Juridique.

### **2.5.3.4 RISQUES LIES AUX AUTORISATIONS LEGALES, REGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIVES NECESSAIRES A L'EXPLOITATION ET INHERENTES A L'ACTIVITE**

L'activité de restauration exploitée dans l'ensemble des sites du Groupe nécessite des autorisations administratives telles qu'une autorisation d'ouverture au public avec conformité des normes de sécurité, une licence de débit de boissons (licence restauration ou licence IV) et éventuellement, une autorisation d'ouverture tardive suivant la localisation géographique et l'importance des sites.

La plupart des établissements du Groupe ne sont pas soumis à l'accord de la Commission Départementale d'Équipement Commercial (C.D.E.C.).

La perte ou le retrait temporaire ou définitif de ces autorisations pourrait avoir un effet significativement défavorable sur les activités, l'image, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Afin de minimiser ce risque, le Groupe a mis en place un processus pour s'assurer de la conformité des sites aux normes de sécurité. Dès réception de l'avis de passage de la Commission de Sécurité, une équipe composée du Risk Manager et du Responsable Travaux de la région, se rend sur site pour une visite sécuritaire de l'établissement en présence de son Directeur.

Cette visite porte à la fois sur les locaux et sur les documents sécuritaires et administratifs à présenter à la Commission (registre de sécurité, rapports de contrôles obligatoires et levées de réserves, etc.).

Ainsi en 2012, tous les sites contrôlés ont obtenu un avis favorable d'exploitation et ceux nouvellement créés ont obtenu leur autorisation d'ouverture.

### **2.5.3.5 RISQUES LIES AUX LITIGES**

En 1998, huit sociétés exploitant des restaurants sous l'enseigne Bistro Romain ont mis en œuvre la responsabilité d'une société d'ingénierie, à laquelle elles avaient confié, au moyen d'un contrat dit «

clés en mains », la maîtrise d'ouvrage déléguée de la conception et de la construction de leurs restaurants.

L'instance en référé a permis à l'ensemble de ces sociétés de se voir allouer des indemnités globales s'élevant à 5,6 millions d'euros. Les experts judiciaires ont déposé leurs rapports en juillet 2002.

Ces rapports concluent à une responsabilité de la société d'ingénierie, garantie par son assureur, et chiffrent le préjudice global subi par les entités Bistro Romain à environ 6 millions d'euros.

L'action au fond est toujours en cours. Le jugement en première instance est intervenu au mois de novembre 2009. Le jugement a condamné les parties adverses à un paiement complémentaire de 1,8 million d'euros. Une des parties liées a fait appel du jugement. Le groupe ne peut estimer la date à laquelle le jugement en appel interviendra.

Les provisions pour risques sont recensées sur la base des assignations ou communications avec les partenaires commerciaux du groupe. Le montant des risques est apprécié par le management du Groupe en concertation avec les conseils externes le cas échéant.

Au 31 décembre 2012, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 4,1 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 2,3 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 2.5.3.2 Risques sur les baux) pour 0,8 million d'euros ;
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 1 million d'euros.

Il n'existe pas d'autres procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

#### **2.5.3.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS**

Dans la plupart des cas de cession de sites, la Société ou sa filiale cédante reste garante du bon paiement des loyers et accessoires par le cessionnaire jusqu'à l'expiration du bail en cours.

Bien que le Groupe s'emploie à vérifier la solidité financière de ses cessionnaires au moment de la cession, il ne peut garantir celle-ci. Le défaut de paiement des loyers dus par un ou plusieurs cessionnaires pourrait avoir un effet significativement défavorable sur le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe notamment si les recours du Groupe à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

#### **2.5.4 POLITIQUE D'ASSURANCE**

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur du site du Groupe identifié comme constitutif du sinistre maximum possible. En matière de responsabilité civile, l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence de restaurants dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

La majeure partie des risques encourus par Groupe Flo est assurée au travers d'un programme couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ».

## Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2012

### Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* Incendies - explosion - risques divers :  - Bâtiments responsabilité locative  - Contenu en général (matériel / marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 6,0 millions d'euros à 50,0 millions d'euros suivant les sites.  Jusqu'à concurrence de 6,3 millions d'euros
* Frais, pertes et recours consécutifs garantis	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros
* Pertes d'exploitation	Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 6,0 millions d'euros à 18,0 millions d'euros suivant les sites.
* Valeur vénale du fonds de commerce	Jusqu'à concurrence de 6,06 millions d'euros à 12,5 millions d'euros suivant les sites.
* Autres dommages (matériels et/ou marchandises)	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros à 10,0 millions d'euros suivant les sites

**Capitaux souscrits :** Les montants ci-dessus sont soumis aux variations de l'indice Risques Industriels. L'indice de base du contrat étant 4 057.

**Franchises absolues:** 3 000 € pour tout sinistre, sauf en bris de glace : 500 €, non soumises aux variations de l'indice R.I.

### Responsabilité Civile Exploitation :

Garantie contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber à notre société en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs causés aux tiers par le fait de l'exploitation de l'entreprise dans le cadre des activités déclarées.

Les principaux risques couverts sont :

- Responsabilité civile exploitation :
  - \* dommages corporels,
  - \* dommages matériels et immatériels consécutifs,
  - \* dommages immatériels non consécutifs.
- Dommages résultant d'une atteinte à l'environnement accidentelle.
- Dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs confondus survenus aux Etats-Unis ou au Canada.

**Franchise absolue :** 150 € pour les dommages matériels, 0 € pour les dommages corporels.

### Responsabilité Civile Produits

Garantie contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile, pouvant incomber à notre société en raison des dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs causés aux tiers par les produits fournis par le Groupe ou les personnes dont il est civilement responsable (y compris les sous-traitants), survenant après livraison des produits et ayant pour fait générateur un vice propre à la chose livrée ou une erreur ou omission commise dans sa conception, sa préparation, sa fabrication, sa



transformation, sa réparation, sa manipulation, son étiquetage, son stockage, sa livraison, sa présentation ou ses instructions d'emploi.

Pas de franchise sur les dommages corporels.

### **Flotte Automobile**

Garantie en "tous risques" avec franchise de 309 euros.

Certains véhicules sont garantis au tiers.

Garantie conducteur systématique avec plafond de 230 000 euros.

Garantie bris de glace sans franchise systématique.

Garantie vol-incendie avec franchise de 309 euros quasi systématique.

### **Responsabilité civile dirigeants**

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

- la responsabilité civile,
- la défense civile et pénale des dirigeants et aux frais engagés.

Toutes les fonctions des mandataires sociaux de Groupe Flo au sein des filiales de la société sont mentionnées au paragraphe 3.1.1.2.

### **Responsabilité civile Franchiseur :**

Suite au développement du secteur franchise, un nouveau contrat a été souscrit depuis 2011 pour garantir les risques financiers découlant de la responsabilité du Franchiseur à l'égard du Franchisé, sur une territorialité monde.

Cette garantie couvre tous les dommages confondus (y compris corporels et dommages immatériels non consécutifs).

Le montant de la garantie est de 1,5 million d'euros par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par sinistre de 2 500 euros.

### **Les Dommages Ouvrages :**

L'ensemble des sites ouverts ou ayant fait l'objet de travaux de transformation (rénovation, changement d'enseignes, etc.) sont tous garantis par une police Dommages-Ouvrages souscrite à un taux préférentiel dans le cadre d'un contrat cadre.

### **La sinistralité :**

Depuis la mise en place de visites et d'audits de sécurité dans les établissements en complément de la formation incendie obligatoire, la sinistralité a baissé de façon significative.

Par ailleurs, lors de sinistres, Groupe Flo utilise les compétences en assurance d'un Risk Manager, afin de suivre les dossiers et d'accélérer les procédures d'indemnisations, tout en limitant l'impact de la sinistralité sur le montant de la prime annuelle.

Les résultats 2012 s'inscrivent dans la même tendance d'amélioration continue.

Cependant, le sinistre constaté au sein de la brasserie du « Bœuf sur le Toit » le 1<sup>er</sup> septembre 2012 (début d'incendie) pénalise ses résultats et ne permettra pas à Groupe Flo de confirmer un ratio « Sinistres / Prime » en dessous de 60%.

Les restaurants détenus en propre à l'étranger sont assurés par une police d'assurance locale. Seul le restaurant « Les Armes de Bruxelles » bénéficie d'une police chapeau au niveau du Groupe.

La Brasserie « Les Armes de Bruxelles » est assurée par les contrats Groupe Flo, tant en matière d'assurances dommages, que responsabilité. Ont été conservées des garanties souscrites en Belgique



pour les garanties obligatoires n'ayant pas d'équivalent en droit français et un contrat R.C. Dirigeants de droit belge afin de se conformer au droit de ce pays et faciliter les procédures applicables.

## 2.5.5 SECURITE DES SITES

Les restaurants de Groupe Flo sont assujettis aux arrêtés du 25 juin 1980 et 21 juin 1982 modifié relatifs aux établissements recevant du public. Concernant la sécurité anti-feu, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de mise en conformité des systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et de dispositifs d'alarmes sonores et de faire contrôler périodiquement, par un organisme agréé l'ensemble des installations ou équipements présentant un risque lié à la sécurité des personnes ou des biens. Un contrôle biennuel thermographique des installations électriques a également été mis en place depuis 2008.

Les nouveaux établissements et ceux transformés sont obligatoirement mis aux normes en cas de travaux, comme la protection des friteuses par des buses automatiques.

Par ailleurs, les restaurants situés au sein de centres commerciaux et de complexes cinématographiques font l'objet d'obligations complémentaires : système d'extinction automatique à eau et alarme incendie sur toute la surface du restaurant surveillé depuis un poste de sécurité.

Des alarmes anti-intrusion équipent la grande majorité des restaurants du Groupe Flo.

La Commission de Sécurité effectue un passage par site en moyenne tous les 5 ans, soit une dizaine de passages par an suivant la catégorie de l'exploitation. Après chaque passage de la Commission, Groupe Flo a l'obligation de lever les remarques émises par celle-ci et de confirmer par courrier à la préfecture de Police la levée de la totalité des réserves.

Groupe Flo utilise comme organismes externes des Bureaux de Contrôle qui procèdent à la visite de la conformité de l'électricité, du gaz et des ascenseurs. Ces visites sont obligatoires et sont réalisées tous les ans sur l'ensemble des exploitations.

Groupe Flo est soumis au suivi du Journal Unique de Sécurité, lié aux risques et maladies de la profession.

Enfin, Groupe Flo a amélioré sur les 5 dernières années la maintenance annuelle de ses exploitations en organisant et planifiant la gestion administrative des contrats et leur renouvellement.

Dans le cadre de l'amélioration de cette gestion administrative, un archivage systématique des informations importantes liées à chaque établissement (contrôles thermographiques et levées de réserves, rapports « amiante », rapports des Commissions de Sécurité et levées de réserves, contrats « Dommages-Ouvrages », classements « ERP », « N4 », ...) a également été mis en place.

Les Directions Régionales reçoivent régulièrement un tableau récapitulatif mis à jour concernant les archives relatives aux établissements dont ils assurent la gestion.

## 2.6 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

### 2.6.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

#### **Poursuite du plan de restructuration du réseau Bistro Romain**

Groupe Flo annonce la cession de son fonds de commerce « Bistro Romain Opéra », le 28 février 2013.

#### **Autres évènements postérieurs à la clôture**

La Société déclare qu'aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

### 2.6.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

#### **Développement**

Groupe Flo a poursuivi en 2012 son développement autour de trois axes stratégiques prioritaires :

- le renforcement de la dynamique de la marque Hippopotamus, avec douze ouvertures réalisées sur l'année ;
- l'accélération du plan de restructuration du réseau Bistro Romain : 4 sites ont été transformés en 2012, confirmant les performances commerciales déjà enregistrées sur les précédentes transformations ;
- la valorisation des autres marques, relais de croissance, par un développement prioritaire en franchise.

#### **Perspectives**

Groupe Flo anticipe la poursuite d'un climat de consommation tendue en France au cours de l'année 2013.

En conséquence, le Groupe poursuivra une gestion rigoureuse et adaptée à ce contexte, tout en concentrant les équipes opérationnelles sur le renforcement de la qualité de la prestation de service aussi bien en matière d'offre qu'en matière de service.

# 3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1</b>	<b><i>Organes d'Administration et de Direction Générale</i></b> .....	<b>76</b>
3.1.1	INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE .....	76
3.1.1.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	76
3.1.1.2	RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	77
3.1.1.3	COMITE EXECUTIF .....	85
3.1.2	CONFLITS D'INTERETS.....	85
3.1.2.1	CONFLITS D'INTERETS ENTRE LES DEVOIRS A L'EGARD DE L'EMETTEUR ET LEURS INTERETS PRIVES OU DECLARATION D'ABSENCE DE CONFLITS .....	85
3.1.2.2	PRETS ET GARANTIES ACCORDES AUX MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE.....	85
3.1.2.3	SCHEMA D'INTERESSEMENT .....	85
3.1.2.4	ACTIFS APPARTENANT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT A DES MANDATAIRES SOCIAUX OU A LEUR FAMILLE .....	86
3.1.2.5	NOUVELLES CONVENTIONS CONCLUES DEPUIS LA CLOTURE.....	86
<b>3.2</b>	<b><i>Rémunérations et avantages des mandataires sociaux</i></b> .....	<b>86</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</i></b> .....	<b>90</b>
3.3.1	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	90
3.3.1.1	MANDATS DES ADMINISTRATEURS .....	90
3.3.1.2	MEMBRES INDEPENDANTS .....	90
3.3.1.3	CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	90
3.3.1.4	CONTROLE INTERNE .....	90
3.3.2	CONTRATS DE SERVICE .....	90
3.3.3	INFORMATIONS SUR LES COMITES DU CONSEIL .....	91
3.3.4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	91
<b>3.4</b>	<b><i>Rapports sur les procédures de contrôle interne</i></b> .....	<b>92</b>
3.4.1	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	92
3.4.1.1	COMPOSITION, CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL.....	93
3.4.1.2	LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL DE GROUPE FLO SA .....	98
3.4.1.3	PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX	100
3.4.1.4	PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES.....	101
3.4.1.5	ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE FLO .....	101
3.4.2	RAPPORT DES CAC SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	107
<b>3.5</b>	<b><i>Contrôleurs légaux des comptes</i></b> .....	<b>109</b>
3.5.1	RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....	109
3.5.2	HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES... ..	109

## 3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

### 3.1.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

#### 3.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est constitué des 9 administrateurs suivants :

- Gilles Samyn,
- Xavier Le Clef,
- Luc Bertrand,
- Société Greenhill Consulting s.p.r.l. représentée par Monsieur Piet Dejonghe en qualité de représentant permanent,
- Antoine Flamarion,
- Mathieu Chabran,
- Pascal Malbequi\*,
- Caroline Fortier,
- Dominique Giraudier.

Mme Victoire de Margerie a démissionné de ses fonctions d'administrateur à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012 et son mandat n'a pas à ce stade été remplacé.

*\*membre indépendant au sens du code de bonne gouvernance publié en décembre 2008 (ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif).*

Ce Conseil d'Administration ne comporte ni administrateur élu par les salariés, ni censeur.

Il n'existe pas de liens familiaux entre les administrateurs.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 mai 2011, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de Président du Conseil d'Administration et Dominique Giraudier en qualité de Directeur Général. Dans les deux cas, ces renouvellements sont intervenus pour la durée de leur mandat d'administrateur.

### 3.1.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

<b>M. Gilles Samyn</b>		Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)	
<b>Mandats</b>		<b>En cours au 31/12/12</b>	<b>Echus au cours des cinq dernières années</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société</b>	<b>Président du Conseil d'Administration</b>	Groupe Flo SA (C)	-
	<b>Président du Conseil de Surveillance</b>	-	Groupe Flo SA
<b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>	<b>Président</b>	Financière Flo SAS	-
<b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>	<b>Néant</b>	-	-
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo</b>	<b>Président du Conseil d'Administration</b>	Distripar SA Filux SA Finer SA (ex-Erbe Finance SA) Groupe Jean Dupuis SA Helio Charleroi Finance SA Kermadec SA Segelux SA (ex-Gesecalux SA) Swilux SA Transcor Astra Group SA Unifem SAS	Centre de Coordination de Charleroi SA (2010) Newcor SA (2012) Manoir de Roumont SA (2009) SolvaySchoolsAlumni ASBL(2012)
	<b>Vice Président</b>	-	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (2011)
	<b>Administrateur Délégué</b>	Compagnie Nationale à Portefeuille SA Compagnie Immobilière de Roumont SA Domaines Frère-Bourgeois SA Erbe SA Europart SA Frère-Bourgeois SA Financière de la Sambre SA Investor SA Safimar SA SCP SA Société des Quatre Chemins SA	Carpar SA (2012) Fibelpar SA (2012) Fingen SA (2011) Newcor SA (2012) Manoir de Roumont SA (2009)
	<b>Administrateur</b>	Affichage Holding SA (C) Aot Holding SA Banca Leonardo SpA Belgian Sky Shops SA Belholding Belgium SA Carsport SA Distripar SA Fidentia Real Estate Investments SA Filux SA Grand Hôpital de Charleroi ASBL Groupe Bruxelles Lambert SA (C) Pargesa Holding SA (C) Segelux SA (ex-Gesecalux) Société Civile du Château Cheval Blanc Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois Transcor East Ltd TTR Energy SA	Acide Carbonique Pur SA (2010) Entremont Alliance SAS (2011) Lyparis SA (2010) Mesa SA (2008) Newcor SA (2011) Newtrans Trading (2012) Société Générale d'Affichage (2011) Swifin SA (2008) Tikehau Capital Advisors SAS (2010)
	<b>Administrateur Suppléant</b>	Cheval Des Andes SA	

(C) Société cotée en bourse.

<b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo</b>	<b>Membre du Conseil de Surveillance</b>	Métropole Television (M6) SA <sup>(C)</sup>	-
	<b>Censeur</b>	-	Marco Polo Capital SA (2009)
	<b>Représentant</b>	Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS INVESTMENTS SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de Acide Carbonique Pur SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Carpar SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Fibelpar SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Newcor SA	Société des Quatre Chemins SA, Président du Conseil d'administration de Finimpress SA (2009)
	<b>Commissaris</b>	Agesca Nederland NV Parjointco NV	Frère-Bourgeois Holding BV (2009)
	<b>Membre du Comité d'Investissement</b>	Tikehau Capital Partners SAS	-
	<b>Gérant</b>	Gosa SDC Sodisco SARL	-
	<b>Curriculum Vitae</b>	Diplômé de l'Ecole de Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Gilles SAMYN est Administrateur Délégué du Groupe FRERE/COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE à Loverval (Belgique). Gilles Samyn est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.	

<sup>(C)</sup> Société cotée en bourse.

<b>M. Xavier Le Clef</b>		Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)	
<b>Mandats</b>		<b>En cours au 31/12/12</b>	<b>Echus au cours des cinq dernières années</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société</b>	<b>Administrateur</b>	Groupe Flo SA (C)	-
<b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>	<b>Administrateur</b>	Financière Flo SAS	-
<b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>	<b>Néant</b>	-	-
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo</b>	<b>Administrateur</b>	Transcor Astra Group (Belgique) Distripar (Belgique) Soneco (Belgique) Distriplus (Belgique) Fidentia Real Estate Investments (Belgique) Belgian Ice Cream Group "BIG" (Belgique) StarcoTielen (Belgique) Nanocyl (Belgique) GB-INNO-BM (Belgique) GIB Corporate Services (Belgique) Trasys Group (Belgique) Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) Carsport (Belgique) Europart (Belgique) Groupe Jean Dupuis (Belgique) BSS Investments (Belgique) Investor (Belgique) Andes Invest (Belgique) Imerys (C) Tikehau Capital Advisors Unifem Kermadec (Luxembourg) Finer (Luxembourg) Swilux (Luxembourg)	Carpar (Belgique) (2012) Fibelpar (Belgique) (2012) Newcor (Belgique) (2013) Newtrans Trading (Belgique) (2012) Iris Group (Belgique) (2009) Goinvest (Belgique) (2011)
	<b>Directeur</b>	Parjointco (Pays-Bas) Pargesa Asset Management (Pays-Bas)	-
	<b>Fondé de Pouvoirs</b>	Agesca Nederland (Pays-Bas)	-
	<b>Membre du Comité d'Investissement</b>	Tikehau Capital Partners SAS	
	<b>Membre du Comité de Surveillance</b>	-	Lyparis (Go Voyages) (2010)
	<b>Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) au Conseil d'Administration</b>	Belgian Sky Shops (Belgique) Transcor Astra Group (Belgique)	-
	<b>Représentant permanent de Investor (Belgique) au Conseil d'Administration</b>	Fibelpar (Belgique) Carpar (Belgique) Newcor (Belgique)	
<b>Curriculum Vitae</b>	Diplômé de la Brussels School of Economics and Management (Belgique) et titulaire d'un Master of Business Administration de l'École de Commerce Vlerick Leuven de Gent (Belgique), Xavier Le Clef débute sa carrière en 2000 en tant qu'Associé au sein du cabinet de conseil international en Stratégie, Innovation et Technologie, Arthur D. Little. Après y avoir exercé diverses fonctions en Belgique, France et Allemagne, il rejoint en 2006 la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP) dont il est actuellement le Directeur Financier.		

(C) Société cotée en bourse.

<b>M. Luc Bertrand</b>		Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest 113 – B2000 Anvers (Belgique)	
<b>Mandats</b>		<b>En cours au 31/12/12</b>	<b>Echus au cours des cinq dernières années</b>
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer	Ackermans & Van Haaren SA	-
	Président	Algemene Aannemingen Van Laere DEME, Dredging International Egemin International Finaxis IBF International consulting Leasinvest Real Estate Management Sofinim Tour & Taxis (Kon. Pakhuis, Openb. Pakhuis, Parking)	S.N.T.C. (2011) Société nationale d'investissements (2010)
	Administrateur	AvH Coordination Center Anfima Atenor Group Axe Investments Baarbeek BV Banque J. Van Breda & C° Belfimas, BOS, Brinvest Delen Investments CVA Delen Private Bank DEME Coordination Center Extensa Group Gemeni Natural Resources Groupe Financière Duval, Holding Groupe Duval (FR) JM Finn & Co Leasinvest Immo Lux Sicav Manuchar N.M.C. Profimolux Rent-A-Port, RAP-Energy Scaldis Invest SIPEF Tour & Taxis (Projet T&T)	Asco Vie (2009) ASCO (2009) BDM (2009) Belcadi BV (2009) Cruiser BV (2009) Idea Strategische Econ. Consulting (2010) Protalux (2011) Vlaamse Beleggingen BV (2011)
	Administrateur indépendant	ING Belgique Schroders plc (UK) Thorton & C°	-
	Mandat à caractère social	Guberna Belgian Governance Institute (Président) VOKA (Vice-président) Institut Tropical d'Anvers I.C.P. (Institut de Pathologie Cellulaire Christian De Duve) (Administrateur) Musée Mayer van den Bergh (Régent) (Administrateur) INSEAD Belgique (Conseil) Middelheim Promotors (Président) Vlerick Leuven Gent School (Conseil général)	-

<sup>(C)</sup> Société cotée en bourse.



<b>Curriculum Vitae</b>	Ingénieur commercial de la KU Leuven, Luc Bertrand débute sa carrière en 1974 chez Bankers Trust où il assume plusieurs fonctions à New York, Londres et à Amsterdam. Il rejoint Ackermans & Van Haaren comme directeur administratif & financier en 1987 avant de devenir Administrateur Directeur Général en 1990. Depuis 1996, il en est le CEO. Luc Bertrand est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.
-------------------------	---

<b>M. Piet Dejonghe<sup>1</sup></b>		Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest 113 - B2000 Anvers (Belgique)	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Membre du Comité Exécutif	Ackermans & van Haaren SA	-
	Administrateur	Banque Delen & de Schaetzen Banque Delen Luxembourg Banque J. Van Breda & C° Distriplus Greenhill Consulting Trasys Group Finaxis GB-INNO-BM Ligno Power Profimolux Spanolux Trinterio	Intouch Telecom Europe (6/05/2011) Trasys (5/04/2011) Spano Invest (09/02/2011) Spanofin (15/09/2010) Blomhof (25/06/2010) Sofinim (31/05/2010) Euroscreen (20/11/2012) H&Associates (23/12/2008) Net Fund Europe (12/03/2009)
	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Brinvest GIB Corporate Services Sofinim Spano Invest	Cobelguard (2011) D&S Holding (2011) Société Nationale d'Investissement (2010)
<b>Curriculum Vitae</b>	Licencié en droit (KU Leuven, Belgique) et titulaire d'un Master en Business Administration (Insead, France). Il est membre du comité exécutif d'Ackermans & Van Haaren, qu'il rejoint en 1995. Auparavant, il était actif en tant que consultant auprès de Boston Consulting Group et en tant qu'avocat auprès de l'actuel Allen & Overy. Piet Dejonghe est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

<b>M. Antoine Flamarion</b>		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann - 75008 PARIS	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA(C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	Tikehau Capital Tikehau Investment Management (Conseil de surveillance)	HAO (Comité de surveillance) (jusqu'en 2010)
	Administrateur	-	Capexis (jusqu'en 2010)

1 Piet Dejonghe est le représentant permanent de la société Greenhill Consulting S.p.r.l. qui exerce, depuis le 9 juin 2009, les fonctions d'administrateur de la Société.

(C) Société cotée en bourse.

	<b>Membre du comité d'investissement</b>	TR Advisors TEF2008	-
	<b>Gérant</b>	Takume EURL	-
	<b>Membre du Conseil de surveillance</b>	ALMA PROPERTY (via Triptyque)	-
<b>Fonctions exercées via TIKEHAU CAPITAL (Président Antoine Flamarion)</b>	<b>Président</b>	Triptyque Makemo Capital Fakarava Capital Tikehau Capital Advisors	-
	<b>Directeur Général</b>	TCA Partnership	-
	<b>Administrateur</b>	Tikehau Capital Advisors Sofidy	-
	<b>Membre du Conseil de surveillance</b>	Selectirente	-
<b>Curriculum Vitae</b>	Président de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'Université Paris IX Dauphine (Maîtrise de Sciences de Gestion) et de l'Université Paris I La Sorbonne (Licence de Droit des Affaires). Antoine Flamarion débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. En 1999, il rejoint Goldman Sachs à Londres. En 2002, il fonde le Groupe Tikehau. Antoine Flamarion est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

<b>M. Mathieu Chabran</b>		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann 75008 PARIS	
<b>Mandats</b>		<b>En cours au 31/12/12</b>	<b>Echus au cours des cinq dernières années</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société</b>	<b>Administrateur</b>	Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>	-
<b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>	<b>Administrateur</b>	Financière Flo SAS	-
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe</b>	<b>Président</b>	M C H MC3	-
	<b>Chief Investment Officer</b>	Tikehau Investment Management	-
	<b>Membre du Comité de Surveillance</b>	-	HAO (jusqu'en 2010)
	<b>Membre du comité d'investissement</b>	TR Advisors TEF2008	Ad Valorem S.A.S
<b>Fonctions exercées via MCH (Président Mathieu Chabran)</b>	<b>Directeur Général</b>	Tikehau Capital Advisors Makemo Capital Fakarava Capital	-
	<b>Administrateur</b>	Tikehau Capital Advisors	-
<b>Curriculum Vitae</b>	Directeur Général de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'ESCP et de l'IEP d'Aix-en-Provence. Mathieu Chabran débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. Il rejoint ensuite les équipes de Londres. De 2002 à 2005, il occupe la fonction de Directeur Exécutif chez Deutsche Bank à Londres. En 2005, il co-fonde Tikehau Capital Advisors qu'il rejoint en tant que Directeur Général. Aujourd'hui, il est Directeur Général de TIM et Chief Investment Officer. Mathieu Chabran est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

<sup>(C)</sup> Société cotée en bourse.

<b>M. Pascal Malbequi<sup>2</sup></b>		Groupe du Louvre Village 5 50 place de l'Ellipse CS70050 92081 La Défense Cedex	
<b>Mandats</b>		<b>En cours au 31/12/12</b>	<b>Echus au cours des cinq dernières années</b>
<b>Fonction exercée au sein de la Société</b>	<b>Administrateur</b>	Groupe Flo SA (C)	-
<b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>	<b>Néant</b>	-	-
<b>Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe</b>	<b>Président</b>	Euro Eco Hotels France SAS Société d'Investissement pour le Développement du Tourisme Star GT Holdco E Star GT Holdco G	Société du Louvre (jusqu'en 2011) Concorde (jusqu'en 2011) Société Française d'Investissement d'Hôtels et de Casinos (jusqu'en 2011) Star GT Holdco B (jusqu'en 2011) Star Eco (jusqu'en 2011) Concorde Management Compagnie (jusqu'en 2008)
	<b>Directeur Général</b>	-	Société du Louvre (jusqu'en 2010)
	<b>Président Directeur Général</b>	-	Fontenoy (jusqu'en 2008)
	<b>Administrateur</b>	-	Baccarat inc.
	<b>Gérant</b>	Euro Eco Hotels France Investment 1 Euro Eco Hotels France Investment 2 Société Immobilière et Foncière Pershing Gouvion Saint Cyr	Marignan (jusqu'en 2008)
<b>Curriculum Vitae</b>	Titulaire d'un DESS de juriste d'affaires et de fiscalité (Université Paris V - René Descartes), il débute sa carrière comme collaborateur au sein du Cabinet Conseil Juridique BABET&LASRY pendant 2 ans, puis occupe le poste de responsable juridique de la holding ITM Entreprises (Groupe Intermarché) de 1983 à 1988. Il est Directeur Juridique et membre du comité de direction de la société MIDAL, groupe agro-alimentaire, de 1988 à 1993. Il occupe ensuite le poste de directeur juridique au sein de la société MEDEOL France (Groupe Eridania Beghin-Say) jusque 1995, puis chez BACCARAT pendant 2 ans. Il est directeur juridique et membre du directoire (à compter de 1999) de 1997 à 2002 au sein de la société du Louvre-Groupe du Louvre. Puis, il occupe les mêmes postes jusque 2006 chez Groupe Taittinger. Actuellement, il est Directeur Juridique et membre du Comex de la société Groupe du Louvre. Pascal Malbequi est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

<sup>2</sup> Administrateur indépendant : ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif, n'ayant pas de relations d'affaires avec le groupe au sens du code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

(C) Société cotée en bourse.

<b>Mme Caroline Fortier</b>		Groupe Financière Duval 7-9 rue Nationale 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Néant		-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe (hors Société) et de la société Financière Flo	Directeur Général	CFA SAS	-
	Administrateur	YXIME SA	-
	Président	CFA Sport Engineering SAS	-
	Gérant	Fair Face SARL SCI Belle Perse Alamo SARL CFA Caraïbe SARL CFA Midi Pyrénées SARL	-
Curriculum Vitae	<p>Caroline Fortier a intégré le Groupe Financière Duval en tant que Directeur Général Adjoint, en juin 2006. Caroline Fortier est par ailleurs aujourd'hui Directeur Général de l'ensemble du Pôle Activités Immobilières et stationnement (CFA, ALAMO, GERIM, YXIME, PARK'A et PHAR'O), et assure également le pilotage de NGF Golf.</p> <p>En 1991, Caroline Fortier est entrée dans le Groupe Caisse des Dépôts où elle a occupé successivement les fonctions de Directeur de Programmes Immobiliers puis Directeur de Projets Urbains pour SCIC Développement (Icade) ; en 1997 elle est nommée Responsable du Département Patrimoine « Paris - Hauts-de-Seine - Val de Marne » de SCIC Gestion Ile-de-France (25 000 logements sociaux et intermédiaires) et intègre EGIS PROJECTS (concession) en 2000 où elle est Directeur des Projets Concessions France ; en 2002 elle devient Directeur Régional de la Caisse des Dépôts en Basse-Normandie puis en 2005 Directeur de l'Evaluation, des Relations Institutionnelles et de la Communication chez OSEO (Anvar et BDPME).</p> <p>Diplômes : ESTP (B89), ICH (promotion immobilière 91), IEP - PEA métier de la ville (97), INSEAD International Executiv Program (2005), MRICS (2010).</p>		

<b>M. Dominique Giraudier</b>		Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Directeur Général et Administrateur	Groupe Flo SA (C)	-
Fonctions exercées au sein du Groupe (hors Société)	Président Directeur Général	Compagnie Européenne de Marques SA La Coupole SA	-
	Administrateur	Compagnie Européenne de Marques SA La Coupole SA A.G.O. SA	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	Brasserie du Théâtre Versailles SA Eurogastronomie SA Les Petits Bofinger SA SER La Coupole SA Taverne de Maître Kanter SA La Coupole SA	Diamant SA (2011) Le Golf SA (2011)
	Représentant permanent de Flo Tradition SNC	A.G.O. SA Brasserie du Théâtre Versailles SA Compagnie Européenne de Marques SA Hippo Aix en Provence SA Taverne de Maître Kanter SA	-
	Gérant	Arago Lacroix SARL SCI Hippo SCI Tablapizza SCI Taverne de Maître Kanter Flo Tradition SNC	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Néant	-	-
Curriculum Vitae	Diplômé de l'Ecole de Commerce (EDC) et titulaire d'un DESS, Dominique Giraudier débute sa carrière en 1980 chez		

(C) Société cotée en bourse.

	Thomson CSF. Il rejoint ensuite le Groupe Casino où il passe dix années au Secrétariat général et à l'Audit interne. Dominique Giraudier a rejoint le Groupe Flo en 1991 et a successivement occupé les fonctions de Directeur administratif et financier (10 ans), de Président du Directoire à compter de septembre 2001 et de Directeur Général depuis juin 2009 (cf 3.1.1 Organes d'Administration et de Direction Générale).
--	---

(C) Société cotée en bourse.

Les administrateurs n'ont subi aucune condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, incrimination ou sanction publique officielle au cours des cinq dernières années.

### 3.1.1.3 COMITE EXECUTIF

Le Comité Exécutif réunit les principales fonctions stratégiques de l'entreprise :

- le Directeur Général, président du Comité Exécutif,
- le Directeur Général Opérationnel,
- le Directeur Financier.

Le Comité Exécutif se réunit deux fois par mois, débat et acte les prises de décisions, veille à la cohérence et à la mise en œuvre des projets en préservant les différences spécifiques des métiers de chacun et en relayant les décisions auprès des équipes.

#### Expérience professionnelle des membres du Comité Exécutif :

**Dominique Giraudier**, (Cf. Paragraphe 3.1.1.2).

**Arnaud Louet**, après une expérience de 6 ans au sein du cabinet d'audit Salustro Reydel, a passé 5 années chez Conforama, où il a successivement occupé les fonctions de Directeur du Contrôle Financier de l'enseigne et Directeur Financier de Conforama France. Depuis janvier 2008, il occupe la fonction de Directeur Financier de Groupe Flo.

**Eric Vincent**, après une expérience de 7 ans à la Direction export du Groupe Bongrain, a occupé pendant 3 années la Direction du développement international de Groupe Flo. Pendant 6 ans, il occupe la fonction de Directeur Général des enseignes Hippopotamus et Tablapizza. Depuis 2009, Eric Vincent est le Directeur Général du secteur opérationnel de la « Restauration à thème » (Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter).

## 3.1.2 CONFLITS D'INTERETS

### 3.1.2.1 CONFLITS D'INTERETS ENTRE LES DEVOIRS A L'EGARD DE L'EMETTEUR ET LEURS INTERETS PRIVES OU DECLARATION D'ABSENCE DE CONFLITS

A la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

### 3.1.2.2 PRETS ET GARANTIES ACCORDES AUX MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

Néant

### 3.1.2.3 SCHEMA D'INTERESSEMENT

Néant

### 3.1.2.4 ACTIFS APPARTENANT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT A DES MANDATAIRES SOCIAUX OU A LEUR FAMILLE

Néant

### 3.1.2.5 NOUVELLES CONVENTIONS CONCLUES DEPUIS LA CLOTURE

Néant

## 3.2 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012 a fixé à 125.000 euros le montant global des jetons de présence alloués aux administrateurs, au titre de l'exercice en cours (sixième résolution). Ces jetons de présence font l'objet d'une répartition entre les différents membres du Conseil d'Administration. Suivant la pratique qui avait été retenue pour les membres du Conseil de Surveillance, le principe de répartition comporte une allocation forfaitaire pour chacun des membres du Conseil d'Administration et une allocation variable en fonction de la participation des administrateurs aux différentes réunions du Conseil d'Administration de l'exercice.

La rémunération des mandataires sociaux non dirigeants est constituée uniquement des jetons de présence.

La rémunération des mandataires sociaux dirigeants peut être complétée par d'autres rémunérations (fixe, variable, exceptionnelles ou avantages en nature). Les modalités de détermination de ces rémunérations sont décrites en partie 3.4.1.3 du rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne.

La société ne procède pas au versement de primes d'arrivée ou de départ.

#### REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2011 (*)	Montants versés au cours de l'exercice en cours
<b>Maximilien de Limburg Stirum</b>		
Jetons de présence	9.450 euros	9.225 euros
Autres rémunérations	-	-
<b>Luc Bertrand</b>		
Jetons de présence	7.800 euros	8.175 euros
Autres rémunérations	-	-
<b>Piet Dejonghe (1)</b>		
Jetons de présence	9.450 euros	10.275 euros
Autres rémunérations	-	-
<b>Mathieu Chabran</b>		
Jetons de présence	12.600 euros	13.300 euros
Autres rémunérations	-	-

<b>Walter Butler</b>		
Jetons de présence	9.000 euros	2.900 euros
Autres rémunérations	-	
<b>Pascal Malbequi</b>		
Jetons de présence	11.000 euros	13.100 euros
Autres rémunérations	-	
<b>Jean-Marc Espalioux</b>		
Jetons de présence	10.000 euros	2.500 euros
Autres rémunérations	-	
<b>Antoine Flamarion</b>		
Jetons de présence	11.400 euros	11.900 euros
Autres rémunérations	-	
<b>Caroline Fortier</b>		
Jetons de présence		7.000 euros
Autres rémunérations		
<b>Victoire De Marjorie</b>		
Jetons de présence		5.000 euros
Autres rémunérations		
<b>Xavier Le Clef</b>		
Jetons de présence		1.556 euros
Autres rémunérations		
<b>TOTAL</b>	<b>80.700 euros</b>	<b>84.931 euros</b>

(1) Pour mémoire, Piet Dejonghe siège au Conseil d'Administration en qualité de représentant permanent de la société Greenhil Consulting S.p.r.l., administrateur de la Société.

<b>Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social</b>		
	<b>Exercice clos au 31.12.2011</b>	<b>Exercice en cours</b>
<b>Gilles Samyn</b> <i>Président du Conseil d'Administration</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	7.800 euros	9.375 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7.800 euros</b>	<b>9.375 euros</b>
<b>Dominique Giraudier</b> <i>Directeur Général</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	485.992 euros	462.992 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *	4.547 euros	-
<b>TOTAL</b>	<b>490.539 euros</b>	<b>462.992 euros</b>

\* Cette valeur correspond à la charge de personnel de l'exercice (IFRS 2).

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2011		Exercice en cours	
	Montants dus*	Montants versés**	Montant dus	Montants versés***
<b>Gilles Samyn</b> <i>Président du Conseil d'Administration</i>				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	9.375 euros	7.800 euros	8.250 euros	9.375 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9.375 euros</b>	<b>7.800 euros</b>	<b>8.250 euros</b>	<b>9.375 euros</b>

(\*) Les « montants dus » correspondent aux jetons de présence dus au titre de l'exercice des fonctions au cours de l'année.

(\*\*) Les « montants versés » correspondent aux jetons de présence dus au titre de l'exercice des fonctions au cours de l'année précédente.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2011		Exercice en cours	
	Montants dus(*)	Montants versés(**)	Montant dus(*)	Montants versés (**)
<b>Dominique Giraudier</b> <i>Directeur Général</i>				
Rémunération fixe	274.992 euros	274.992 euros	274.992 euros	274.992 euros
Rémunération variable (1)	164.995 euros	200.000 euros	150.000 euros	175.500 euros
Rémunération exceptionnelle	-	-		
Jetons de présence	12.500 euros	11.000 euros	11.000 euros	12.500 euros
Avantages en nature	-	-		
<b>TOTAL</b>	<b>452.487 euros</b>	<b>485.992 euros</b>	<b>435.992 euros</b>	<b>462.992 euros</b>

(\*) Les « montants dus » correspondent au salaire fixe sur l'ensemble de l'année N et à la partie variable perçue début N+1, au titre de l'exercice N.

(\*\*) S'agissant des rémunérations fixes et variables, les « montants versés » correspondent au salaire fixe sur l'année N et à la partie variable perçue en N, au titre de l'exercice N-1.

(1) Les critères d'attribution de la rémunération variable sont basés sur la réalisation des objectifs budgétaires consolidés du Groupe et des objectifs qualitatifs individualisés. Le montant réel à percevoir au cours de l'exercice 2013 sera déterminé selon les performances de l'exercice 2012.



Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>						

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant	-	-	-
<b>Total</b>			<b>0</b>

Par ailleurs, le tableau présentant les options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux est présenté en partie 4.3.2 « Autres titres donnant accès au capital ».

Un tableau récapitulatif des différents plans de stock-options existants au 31 décembre 2012 est présenté en note 25 « Plans de stock-options des annexes consolidés » (partie 5.1.2).

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Gilles Samyn</b> <i>Président du Conseil d'Administration</i> date début mandat : 10 mai 2011 date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012		X		X		X		X
<b>Dominique Giraudier</b> <i>Directeur Général</i> date début mandat : 10 mai 2011 date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012		X	X		X			X

## **3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

Monsieur Gilles Samyn préside le Conseil d'Administration de la Société et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par Monsieur Dominique Giraudier, Directeur Général.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil d'Administration.

Cependant, à titre de mesure d'ordre interne, non opposable aux tiers, le Directeur Général doit recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (paragraphe 3.4.1 du présent Document de Référence).

### **3.3.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **3.3.1.1 MANDATS DES ADMINISTRATEURS**

Les membres du Conseil d'Administration ont été nommés en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée Mixte du 10 mai 2011 pour une durée de 2 ans.

#### **3.3.1.2 MEMBRES INDEPENDANTS**

Sur l'année 2012, le Conseil d'Administration comprend deux administrateurs indépendants, Madame Victoire de Margerie et Monsieur Pascal Malbéqui, nommés par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011.

#### **3.3.1.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de 10 membres sur l'année 2012. Les statuts validés par l'Assemblée Générale du 9 juin 2009, ne prévoient plus l'obligation pour les Administrateurs de détenir 10 actions.

Règlement intérieur du Conseil : Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur, qui est purement interne et qui vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration.

#### **3.3.1.4 CONTROLE INTERNE**

Le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et le rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sont décrits dans les paragraphes 3.4.1 et 3.4.2 du présent Document de Référence.

### **3.3.2 CONTRATS DE SERVICE**

A la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de service qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages.

### 3.3.3 INFORMATIONS SUR LES COMITES DU CONSEIL

La composition, le rôle et le fonctionnement de ces comités sont décrits dans le rapport du Président du Conseil (paragraphe 3.4.1 du présent Document de Référence).

### 3.3.4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se conforme à la quasi-totalité des principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). La présence d'administrateurs indépendants au conseil d'Administration est de nature à prévenir les situations de contrôle abusif.

La Société précise toutefois que :

- Le **Conseil d'Administration** n'est pas composé d'un tiers d'administrateurs indépendants comme suggéré dans le Code AFEP-MEDEF à propos des sociétés contrôlées.  
Cette situation est liée au souhait de la Société (i) de disposer au sein de son Conseil d'Administration de représentants de chacun de ses trois actionnaires de référence (la Compagnie Nationale à Portefeuille, la société Tikehau Capital et la société Ackermans & Van Haaren)<sup>4</sup> en offrant à ceux-ci la possibilité de nommer plusieurs membres pour faciliter la présence effective d'au moins l'un d'entre eux et (ii) de permettre au Directeur Général d'être membre du Conseil d'Administration, sans pour autant porter le nombre d'administrateurs à un nombre trop élevé qui pourrait nuire à l'efficacité de cet organe collégial ; la Société précise que le nombre d'administrateurs indépendants est toutefois proche du nombre du tiers.
- En ce qui concerne l'échelonnement des mandats, la Société considère que l'amélioration de la gouvernance pouvant en résulter n'est pas assez importante pour justifier les inconvenances et la difficulté de la mise en œuvre d'une telle pratique.
- Compte tenu de la forte concentration de l'actionnariat, l'auto-évaluation du Conseil d'Administration n'a pas encore été réalisée. Le Conseil d'Administration procèdera au cours du second semestre 2013 à l'évaluation de son fonctionnement, à l'aide d'un questionnaire d'évaluation des règles de fonctionnement, qui sera remis à chaque administrateur pour qu'il puisse y répondre de manière anonyme. Une synthèse de l'évaluation sera ensuite présentée au Conseil d'Administration.
- Le **comité d'audit** n'est pas composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Cette situation s'explique par le choix de la Société de conserver un comité ayant une taille restreinte, selon le même souci d'efficacité que celui énoncé à propos du Conseil d'Administration, tout en permettant à chacun des trois actionnaires de référence d'être représenté au sein de ce comité. La composition actuelle du comité lui permet de bénéficier de l'expérience accrue des représentants permanents des trois actionnaires de référence en matière de suivi des comptes et des méthodes comptables de la Société puisque chacun d'entre eux a occupé de façon continue des fonctions au sein des organes de direction de la Société depuis 2006.
- Le **comité des rémunérations** n'est pas composé d'une majorité d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF même si le nombre d'administrateurs indépendants est important puisqu'il représente la moitié des membres du

---

<sup>4</sup> Ces actionnaires détiennent une participation dans la Société au travers de la société Financière Flo.

comité. Cette situation s'explique là encore par la volonté d'offrir aux actionnaires de référence la possibilité d'être représentés (à l'exception de la Compagnie Nationale à Portefeuille dont les membres exercent déjà une fonction en tant que membre du comité d'audit ou en qualité de mandataire social) en conservant un comité à taille restreinte.

## **3.4 RAPPORTS SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

Depuis la mise en place effective du changement de mode de gouvernance de la Société (voir paragraphe 3.1), le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit de la Société s'assurent de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe. Ils s'appuient pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (directions générales opérationnelles) et fonctionnelles, et notamment la direction de l'audit opérationnelle, direction de la trésorerie, la direction du contrôle de gestion et la direction du contrôle financier.

Il est rappelé que le contrôle interne est un processus destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur,
- dans une moindre mesure, l'efficacité et l'efficience des opérations.

### **3.4.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, AINSI QUE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE, ET SUR LES LIMITATIONS APORTEES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL, EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE.**

En application de l'article L.225-37 du Code de Commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte aux actionnaires, dans le présent rapport qui a été approuvé par le Conseil d'Administration du 27 février 2013 (i) de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale, et (iv) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions. Ces travaux ont été conduits sous la supervision et la coordination de la direction financière.

Ce rapport a été préparé en cohérence avec le cadre de référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

Par ailleurs, la Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux des sociétés à l'exception des points cités dans le paragraphe 3.3.4 du document de référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations ou sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr) du MEDEF.

### **3.4.1.1 COMPOSITION, CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL**

#### **Conseil d'Administration**

##### **Composition du Conseil**

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011 a renouvelé le mandat d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012) les personnes physiques et morales suivantes :

- Gilles Samyn (cinquième résolution),
- Maximilien de Limburg Stirum (sixième résolution),
- Luc Bertrand (septième résolution),
- Société Greenhill Consulting S.p.r.l (huitième résolution), ayant désigné Monsieur Piet Dejonghe en qualité de représentant permanent,
- Antoine Flamarion (neuvième résolution),
- Mathieu Chabran (dixième résolution),
- Pascal Malbequi (onzième résolution),
- Dominique Giraudier (douzième résolution).

Cette même Assemblée a nommé, en qualité d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012) les personnes physiques suivantes :

- Caroline Fortier (quinzième résolution),
- Victoire de Margerie (seizième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 mai 2011, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de Président du Conseil d'Administration et Dominique Giraudier en qualité de Directeur Général. Dans les deux cas, ces renouvellements sont intervenus pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 2 novembre 2011, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la décision de Maximilien de Limburg Strirum de démissionner de son mandat d'administrateur de Groupe Flo. Cette décision a été effective à l'issue de ce même Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'Administration ont alors coopté Monsieur Xavier Le Clef en tant qu'administrateur (comme le prévoit l'article 13 des statuts de Groupe Flo). Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale Ordinaire 15 mai 2012.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 14 novembre 2012, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la décision de Victoire de Margerie de démissionner de son mandat d'administrateur de Groupe Flo, à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012.

Ainsi, au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est composé de 9 membres, dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

C'est la raison pour laquelle, le Conseil d'Administration a évoqué lors de sa séance du 14 novembre 2012, la possibilité de porter la composition du Conseil d'Administration à onze administrateurs, avec le souhait d'intégrer deux candidatures féminines.

En conséquence, il sera proposé lors de la prochaine Assemblée Générale :

- de renouveler 9 administrateurs du Conseil d'Administration : Messieurs Gilles Samyn, Xavier Le Clef, Luc Bertrand, Antoine Flamarion, Mathieu Chabran, Pascal Malbequi, Dominique Giraudier, Madame Caroline Fortier et la Société Greenhill Consulting S.p.r.l ;
- et de nommer 2 nouveaux membres du Conseil : Madame Bénédicte Hautefort et Madame Christine de Gouvion Saint Cyr.

Ces renouvellements et nominations se feront pour une durée de 2 années.

Le Conseil d'Administration ne comporte ni Administrateur élu par les salariés, ni censeur.

Le paragraphe « 3.1.2 Conflits d'intérêts » du document de référence précise qu'il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil d'Administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs.

#### **Indépendance des administrateurs**

Sur l'année 2012, le Conseil d'Administration considère que Madame Victoire de Margerie, et Monsieur Pascal Malbequi répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

#### **Représentation des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration**

Compte tenu de la démission de Madame Victoire de Margerie à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012, le Conseil d'Administration ne comporte plus qu'une seule femme parmi ses membres, plaçant ainsi la société en situation de strict respect des dispositions relatives à la « représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle », prévues par la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 et du Code AFEP-MEDEF.

Il sera en outre proposé à la prochaine Assemblée Générale deux nouvelles candidatures féminines aux fonctions d'Administrateur du Conseil d'Administration, Madame Bénédicte Hautefort et Madame Christine de Gouvion Saint Cyr et ce, afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF, recommandant la présence de 20% de femmes au sein des conseils, en application de la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011. Le prochain Conseil d'Administration devrait ainsi comporter 27% de femmes.

#### **Règlement intérieur du Conseil**

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur, qui est purement interne et qui vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration.

#### **Condition de préparation des travaux du Conseil d'Administration**

Chaque membre du Conseil d'Administration reçoit préalablement à chacune des réunions du Conseil, toutes les informations ou documents nécessaires à la préparation des réunions sous forme d'un dossier traitant des points annoncés à l'ordre du jour et présentant l'activité du Groupe au cours du dernier trimestre, ainsi que les différents projets soumis à l'autorisation du Conseil.

Chaque membre du Conseil reçoit également en cours d'année l'ensemble des communications institutionnelles de la Société.

#### **Réunions du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, au contrôle permanent de la gestion du Groupe et à l'appréciation des questions stratégiques et des engagements importants.

En 2012, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois, dans le respect du rythme trimestriel prévu par la loi et du calendrier des décisions qui lui ont été soumises. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2012 est de 86,7%. A l'issue de chacune des réunions du

Conseil, un procès-verbal est établi. Il a fait l'objet d'une approbation formelle lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration.

**Conseil d'Administration du 1er mars 2012 :**

- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2011 et principaux agrégats,
- Conclusion des travaux d'audit des comptes au 31 décembre 2011,
- Arrêté des ratios bancaires & dossier bancaire,
- Point sur l'activité des mois de janvier et février 2012,
- Suivi des actions stratégiques,
- Secrétariat Général :
  - o constatation de la levée d'options de souscription d'actions réalisée sur l'année 2011 et de l'augmentation du capital social de la Société en résultant;
  - o modification corrélative de l'article 6 des statuts de la Société,
  - o pouvoir pour l'accomplissement des formalités,
  - o présentation du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôles internes;
  - o examen des rapports spéciaux établis en application des dispositions de l'article L. 225-184, L. 225-197-4 et L. 225-209 du Code de commerce;
  - o résultats prévisionnels au 31 décembre 2012 (comptes sociaux de Groupe Flo S.A.) - loi du 1<sup>er</sup> mars 1984;
  - o conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce,
  - o conventions visées à l'article L.225-87 du Code de commerce,
  - o renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration,
  - o autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions,
  - o délégation de compétence au Conseil d'Administration pour 26 mois en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant maximum de 5.000.000 € en nominal;
  - o possibilité d'augmenter le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires;
  - o délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise;
  - o autorisation à donner au Conseil d'Administration pour consentir des options de souscription d'actions de la Société au bénéfice des salariés ou dirigeants de la Société ;
  - o conditions et modalités de la mise en place des options de souscription d'actions de la Société;
  - o autorisation pour 24 mois de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues,
  - o pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

**Conseil d'Administration du 11 mai 2012 :**

- Présentation et arrêté des comptes au 31 mars 2012,
- Présentation de l'activité commerciale à fin avril 2012 et plans d'actions,
- Point d'avancement sur le refinancement de Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

**Conseil d'Administration du 18 juin 2012 :**

- Validations des orientations et actions stratégiques.

#### **Conseil d'Administration du 1er août 2012 :**

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2012,
- Activité sur le mois de juillet 2012,
- Validation du plan d'options 2011,
- Point d'avancement sur le refinancement de Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

#### **Conseil d'Administration du 14 novembre 2012 :**

- Présentation des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2012,
- Point sur l'activité du mois d'octobre 2012,
- Suivi des actions stratégiques.

#### **Conseil d'Administration du 10 décembre 2012 :**

- Point sur l'activité du mois de novembre 2012,
- Présentation et validation du budget 2013,
- Suivi des actions stratégiques.

#### **Comité d'Audit**

Le Comité d'Audit est composé de Monsieur Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), de Madame Caroline Fortier, de Monsieur Xavier Leclef, de Monsieur Piet Dejonghe et de Monsieur Mathieu Chabran.

La composition du Comité d'Audit pourra être revue par le Conseil d'Administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité d'Audit est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence. Tous les membres du Comité d'Audit justifient de compétences en matière comptable et financière garanties notamment par leur situation professionnelle passée et actuelle.

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur Financier et les Commissaires aux Comptes peuvent assister aux réunions de ce comité. Ils y assistent notamment lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes.

Le Comité d'Audit aide le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des états financiers et à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Ainsi, le Comité d'Audit a notamment pour mission :

- en ce qui concerne le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et comptable :
  - suivre l'architecture des systèmes permettant d'élaborer les informations comptables et financières, tant historiques que prévisionnelles ;
  - revoir l'information comptable et financière, en particulier la traduction comptable des événements importants ou opérations complexes qui ont eu une incidence sur les comptes ;
  - suivre le processus de préparation des communiqués à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels et de l'information trimestrielle.
- en ce qui concerne le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
  - évaluer avec les responsables du contrôle interne les systèmes de contrôle interne du groupe ;
  - s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - s'assurer de la prise en compte des faiblesses et dysfonctionnements identifiés et des actions correctrices.
- en ce qui concerne le suivi du contrôle légal des comptes :



- s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- examiner les conclusions des Commissaires aux comptes en vue de mieux apprécier le processus d'élaboration de l'information financière et de prendre connaissance des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes annuels ou consolidés, de leur approche d'audit et des difficultés qu'ils ont éventuellement rencontrées ;
- d'évaluer les propositions de nomination des Commissaires aux comptes, leur rémunération et son adéquation avec les missions ;
- s'assurer que le co-commissariat est effectif.
- en ce qui concerne le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes :
  - s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes des dispositions relatives aux incompatibilités prévues par leurs règles professionnelles.

Pour remplir sa mission, le Comité d'Audit se fait communiquer tous les éléments nécessaires ou utiles, et entend toutes personnes dont l'audition est nécessaire ou utile à son examen, notamment les Commissaires aux comptes de la Société ainsi que le Directeur financier et ses principaux collaborateurs. Il s'est appuyé également pour chaque séance sur un dossier détaillé préparé par les équipes de la Direction Financière de la Société.

Sur ces bases, le Comité d'Audit adresse au Conseil d'Administration des recommandations sur la communication financière mais également sur les problématiques financières, comptables ou fiscales auxquelles le Groupe peut être confronté.

Le Comité d'Audit présente en outre au Conseil d'Administration les conclusions de ses travaux lors des séances consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels.

Les réunions du Comité d'Audit concernant l'examen des comptes annuels et semestriels se tiennent toujours avant la tenue d'un Conseil d'Administration.

#### **Travaux du Comité d'Audit**

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'année 2012, avec un taux de présence de 86,7%. Il a statué sur les principaux points suivants :

##### ***Comité du 27 février 2012 :***

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2011,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2011,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1er mars 1984,
- Présentation des flux financiers et du contrôle interne de ces flux.

##### ***Comité du 31 juillet 2012 :***

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1er semestre 2012,
- Présentation des comptes consolidés du 1er semestre 2012,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984.

##### ***Comité du 26 novembre 2012***

- Examen des procédures de prévention et de maîtrise du risque sanitaire,
- Avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne,
- Analyse des résultats des audits opérationnels,
- Analyse des résultats des audits « Clients Mystères »,
- Procédures de suivi et d'évaluation des risques.

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

### **Comité des Rémunérations et des nominations**

Le Comité des Rémunérations est composé en 2012 de Monsieur Luc Bertrand (Président), de Monsieur Antoine Flamarion, de Monsieur Pascal Malbequi (Administrateur indépendant) et de Madame Victoire de Margerie (Administrateur indépendant).

La composition du Comité d'Audit pourra être revue par le Conseil d'Administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité des Rémunérations est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence.

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent, à la demande du Président du Comité des Rémunérations, assister aux réunions de ce comité sur les points de l'ordre du jour qui ne les concernent pas personnellement.

Le Comité a pour principales attributions de faire des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration et de l'assister dans les domaines suivants :

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, plus généralement, des membres du Comité Exécutif et Comité de Direction de la Société ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société.

Ce Comité a également pour mission d'examiner toute candidature concernant la nomination ou le remplacement de tout membre du Conseil en s'assurant que la notion de membre indépendant du Conseil d'Administration est respectée.

En 2012, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

### **3.4.1.2 LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL DE GROUPE FLO SA**

#### **POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16 DES STATUTS)**

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration est notamment compétent pour :

- procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. A cette fin, chaque administrateur doit recevoir tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis à leur examen.

Comme la loi de modernisation de l'économie l'y autorise (article L. 225-25 alinéa 1er du Code de commerce), l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2009 a supprimé dans les statuts, l'obligation pour les administrateurs de détenir des actions de la Société.

#### **DIRECTION GENERALE (ARTICLE 17 DES STATUTS)**

Le Directeur Général est obligatoirement une personne physique choisie parmi les administrateurs ou non.

La durée des fonctions du Directeur Général et ses pouvoirs sont déterminés par le Conseil d'Administration au moment de la nomination. Cependant, si le Directeur Général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Par ailleurs, nul ne peut être nommé Directeur Général s'il est âgé de plus de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Toutefois, si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages - intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toutefois les statuts prévoient, à titre de mesure d'ordre intérieur inopposable aux tiers, que le Directeur Général doit recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour toutes décisions concernant :

- la cession d'immeubles par nature,
- la cession totale ou partielle de participations,
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties,
- l'approbation annuelle du budget, du plan d'investissement, du plan de financement et du business plan au plus tard le 15 janvier de chaque début d'exercice ;
- le choix des prestataires et des partenaires stratégiques et l'approbation des contrats cadres avec ces derniers engageant la société concernée pour un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, à l'exception des contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- toute sûreté, caution, aval ou garantie donné(e) par la Société,
- la souscription de tout engagement hors-bilan d'un montant unitaire ou cumulé supérieur à un million (1.000.000) d'euros ;
- la conclusion de tout contrat engageant la société concernée pour plus d'un million (1.000.000) d'euros, à l'exception de contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- la réalisation d'investissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5.000.000) d'euros ainsi que, le cas échéant, la souscription de l'endettement ou la proposition d'émission de toute valeur mobilière ou titre donnant accès, immédiatement ou à terme, à une proportion du capital ou des droits de vote aux fins de financement dudit investissement ;
- la réalisation de désinvestissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5.000.000) d'euros ;

- toute acquisition ou aliénation d'actifs en dehors de ce qui est prévu au budget, d'un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, ou cumulé sur l'année supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le développement de toute nouvelle activité ou la création de nouvelles entités juridiques significatives ;
- la conclusion de tout contrat de franchise ou de licence de marque présentant un intérêt stratégique ;
- le recrutement de tout cadre ayant une rémunération annuelle brute supérieure à cent cinquante mille (150.000) euros ;
- toute souscription d'emprunts ou lignes de crédit d'un montant unitaire supérieur à un million (1.000.000) d'euros, pour les emprunts d'une durée supérieure à un (1) an, à l'exception des tirages sur des lignes de crédit autorisées préalablement, étant précisé que les montants sus-indiqués sont automatiquement augmentés de 5% par an depuis 2007;
- les fusions, scissions, apports partiels d'actifs, ventes de fonds de commerce ou dissolutions de la Société ou d'une quelconque entité contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société, à l'exception des restructurations intra-groupe ;
- et la modification des méthodes comptables.

### **3.4.1.3 PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

#### **Rémunération des membres du Conseil d'Administration**

Le Conseil répartit entre ses membres l'enveloppe globale des jetons de présence fixée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012. Ce montant s'entend comme un plafond dont le versement intégral est conditionné à l'atteinte d'un taux d'assiduité de 100%.

Le montant global annuel des jetons de présence est réparti par le Conseil de Surveillance proportionnellement au temps consacré à la fonction sur l'exercice et en tenant compte de la qualité de Président du Conseil ou des Comités et enfin, de la participation des membres au Conseil et à des Comités. Il est également tenu compte de l'assiduité des membres tel que cela est recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le montant global des jetons de présence est réparti comme suit :

- une part fixe égale à 40% du montant total, soit 50.000 €, versée selon la durée effective du mandat au cours de l'exercice et selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'Administration et,
- une part variable égale à 60% du montant total, soit 75 000 €, versée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice.

Les montants effectifs au titre de 2012 dus aux membres du Conseil d'Administration (qui seront versés en 2013) s'élèvent à 110.500 €.

#### **Rémunération des dirigeants**

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

Concernant le bonus annuel, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et /ou basés sur des approches plus qualitatives.

Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de responsabilité des dirigeants.

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'Ebitda, le résultat opérationnel courant après impôt (NOPAT), les résultats nets.

S'agissant des critères non financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en oeuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe.

Le paragraphe 3.2 du document de référence détaille les rémunérations et avantages des mandataires sociaux.

Les niveaux de réalisation attendus des objectifs quantitatifs fixés aux mandataires sociaux dirigeants ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus public pour des raisons de confidentialité.

#### **3.4.1.4 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES**

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 13 à 16 des statuts de la Société Groupe Flo SA.

#### **3.4.1.5 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE FLO**

La présente section a été préparée sur la base des principales conclusions issues des travaux effectués en 2012 en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, et validée par le Directeur financier. Les résultats de ces travaux ont été examinés en 2012, notamment à l'occasion des Comités d'audit qui se sont tenus durant l'année.

Le présent descriptif concerne la holding Groupe Flo ainsi que ses filiales opérationnelles, dont les organisations sont essentiellement centralisées au niveau de la holding.

##### **DEFINITION / OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE**

L'Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne (IFACI) définit le contrôle interne comme un processus mis en oeuvre, par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner une assurance raisonnable – et non une garantie absolue – que :

- les informations sont produites de manière sécurisée et adaptée permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, et de protection du patrimoine;
- les informations financières sont fiables,
- les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Dans le cadre de la couverture des risques encourus par le Groupe, la Direction Générale de Groupe Flo a mis en place un système de contrôle interne associé étroitement à la gestion opérationnelle et représentant un outil de décision pour le management.

Le dispositif de contrôle interne repose sur les principes fondateurs suivants :

- une organisation choisie et maîtrisée, intégrant des hommes et des femmes compétents et responsables;
- une communication interne ciblée,
- une analyse régulière des risques principaux du Groupe,
- des activités de contrôle adaptées.

Le Groupe a ainsi organisé son contrôle interne dans la perspective de contribuer aux objectifs énoncés dans le cadre de cette définition de l'IFACI.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est donc de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines

comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

### **PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTRÔLE INTERNE**

En matière de procédures de contrôle interne, des responsabilités sont assurées à tous les niveaux de l'organisation, et en particulier :

- au niveau du Conseil d'Administration qui s'appuie, notamment sur les travaux de la Direction Générale et de la Direction Financière, après examen des comptes rendus de ces travaux par les comités ;
- au niveau du Comité d'Audit dont la mission est précisée au paragraphe 3.4.1.1 du présent rapport ;
- au niveau de la Direction Financière qui assure la cohérence et la supervision des différentes fonctions administratives et financières (comptabilité, informatique, trésorerie, contrôle de gestion et communication financière) ;
- au niveau de la Direction de l'Audit Opérationnel qui assure un audit indépendant et détaillé sur tous les aspects opérationnels en restaurant : respect des standards de présentation de chaque enseigne, respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire, validation des processus opérationnels en cuisine et en salle, respect de l'entretien des locaux ;
- au niveau du Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,
- au niveau du service Qualité Hygiène et Sécurité qui est notamment chargé de la définition et du contrôle des procédures sur le plan de l'hygiène.

Le système de contrôle interne de Groupe Flo est fondé sur un ensemble de politiques et de procédures définies pour chaque métier fonctionnel et par chacune des activités opérationnelles, sur la base des risques identifiés.

Les fonctions et procédures jugées significatives font l'objet d'une évaluation par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les travaux de revues de procédures réalisés en 2012 ont porté sur :

- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application de la procédure interne sur la caisse, incluant la comptabilisation des ventes, la centralisation et le contrôle des caisses ;
- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application des procédures clients et paie ;
- l'audit informatique sur le traitement du programme de fidélité Hippopotamus,
- la revue des procédures de suivi, contrôle et comptabilisation des données relatives au programme de fidélité (Hippopotamus & Brasseries) ;
- la reconnaissance et remontée du chiffre d'affaires,
- la revue des processus de refacturations / rétrocessions internes au groupe,
- la revue des informations de gestion / tableaux de bord,
- la revue des procédures de rapprochements bancaires,
- la revue des procédures portant sur le traitement des rémunérations variables.

### **PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE**

- **Identification des risques :**

Le Groupe remet à jour chaque année une cartographie de l'ensemble des risques opérationnels et fonctionnels encourus par ses différentes équipes. Cette identification permet d'une part, de déterminer les événements qui pourraient contraindre l'atteinte des objectifs du Groupe et d'autre

part, d'en préciser les causes et les conséquences afin de mettre en œuvre des plans d'actions et leur suivi rapproché.

Les principaux risques spécifiques, notamment par rapport au secteur de la restauration, auxquels le Groupe doit faire face sont les suivants :

- risques en matière d'hygiène et de sécurité, concernant la sécurité alimentaire, la qualité sanitaire et la sécurité du travail ;
- risques en matière de personnel pouvant se traduire par un turn-over non maîtrisé et par une évolution de la législation sociale susceptible d'affecter les organisations ;
- risques concernant la fonction achats, qui peuvent résulter d'une dépendance à l'égard de certaines sources d'approvisionnement ;
- risques concernant la fonction ventes notamment en ce qui concerne les crédits clients et le transport de fonds ;
- risques liés aux baux commerciaux,
- risques financiers liés aux taux d'intérêts de la dette du Groupe, à la trésorerie, au recouvrement ;
- risques liés à la conformité des immobilisations,
- risques liés à l'informatique concernant la maîtrise des outils dont dispose le Groupe.

- **Procédures :**

Les procédures de contrôle interne les plus significatives portent notamment sur les points suivants :

Contrôle de l'hygiène :

L'activité de restauration étant très sensible à la qualité de l'hygiène, Groupe Flo se doit d'en assurer une qualité optimale.

L'organisation Qualité Hygiène du Groupe Flo a été instaurée par la mise en place en 2002 de procédures H.A.C.C.P (Hazard Analysis and Critical Control Point). Ces procédures qui ont été validées par la Direction des Services Vétérinaires de Paris, ont pour but d'assurer un contrôle permanent des points les plus importants :

- matrice de contrôle des températures,
- matrice de contrôle des dates limites de consommation,
- conservation des étiquettes des produits utilisés du jour,
- planning de nettoyage défini pour chaque exploitation,
- mise en place d'affichage pédagogique dans les cuisines.

Ces contrôles sont associés à des formations destinées à assurer la sécurité alimentaire des établissements (directeurs d'exploitation, chefs de cuisine et personnel de cuisine et de salle).

Cette organisation est complétée par la réalisation d'audits sur le respect des normes d'hygiène dont les résultats sont traduits sous forme de notation.

Procédures en matière de personnel :

Le contrôle interne dans ce domaine repose sur :

- une formalisation des procédures de recrutement,
- la mise en place d'un suivi de productivité des exploitations et de sensibilisation des équipes sur la gestion des plannings ;
- procédures sécurisées, des entrées et sorties de personnel et d'émission des chèques de paies,
- procédures de saisie de documents de paies et des éléments variables de paies.

Procédures relatives au contrôle du circuit d'approvisionnement :

Les procédures relatives à cette fonction sont axées sur :

- « Convergences Achats » : organisation conduisant à une centralisation de la fonction achat de matières, intégrant des procédures d'appels d'offres, un outil de référencement et d'émission de commandes, des tests de qualité, une formalisation des contrats et un suivi des remises de fin d'année. Les procédures « convergences achats » sont progressivement appliquées au suivi des frais généraux ;
- des circuits logistiques indépendants, par la création de plates-formes logistiques en vue d'une optimisation des coûts de transports ;
- la mise en place du contrôle des marges d'exploitation en fonction des établissements et des enseignes et de la démarque connue et inconnue ;
- le contrôle des frais généraux à travers l'analyse des écarts par le Contrôle de Gestion et les Directeurs des Opérations ;
- le contrôle régulier des stocks au niveau de chaque exploitation dans le cadre d'un inventaire physique tournant.

#### Contrôle de la fonction « ventes » :

Le Groupe a mis en place sur l'ensemble de ses restaurants un système permettant une gestion et un suivi des réservations pour le compte des sites.

Le chiffre d'affaires avec paiement comptant et avec paiement différé fait l'objet d'un contrôle local et centralisé périodique par Groupe Flo.

Les procédures de contrôle interne associées à la fonction « ventes » sont :

- procédure d'enregistrement et de contrôle des ventes au niveau local,
- procédure de définition et de suivi des conditions commerciales,
- procédure de collecte périodique des fonds par une société spécialisée,
- procédure de contrôle au niveau central des flux déclarés par les restaurants et encaissés,
- procédure de justification du chiffre d'affaires encaissé et comptabilisé (crédit client),
- procédure de contrôle des rapprochements bancaires,
- procédure de recouvrement des créances clients.

#### Gestion des baux commerciaux :

Les contrôles des contrats de baux ont notamment pour objectif de s'assurer :

- de la conformité des loyers aux prix du marché, et au cadre des contrats,
- de la pérennité des baux commerciaux et de leur renouvellement.

#### Procédures financières :

##### Risques de Taux :

Concernant les risques de taux, les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux (Cf. paragraphe « 2.5.2 Risques Financiers » du document de référence) est assurée par la Direction Financière du Groupe.

##### Trésorerie :

- définition et mise à jour régulière des niveaux de procurations bancaires et des autorisations par rapport aux différentes opérations ;
- optimisation des conditions bancaires,
- définition et mise à jour régulière d'une procédure de budget de trésorerie, reporting, etc.,
- validation et optimisation des procédures caisse et banques,
- validation du bon niveau de compétence de l'équipe trésorerie,
- contrôles réguliers du principe de séparation des tâches dans la fonction règlement,



- contrôles réguliers de la procédure sécurisée pour les virements bancaires (virements électroniques).

Un reporting mensuel de trésorerie a été finalisé et instauré depuis l'exercice 2005 en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés. Depuis, ce reporting a été complété par un suivi hebdomadaire construit à partir des informations de trésorerie quotidiennes.

#### Suivi des Immobilisations :

Le comité exécutif et le comité d'investissements sont chargés de l'autorisation, du contrôle et du suivi des engagements d'investissements et de dépenses de maintenance.

- **Plan d'action :**

Le plan d'action à court et moyen terme, défini en accord avec le Comité d'Audit, se décompose comme suit :

- poursuite de l'analyse de la cartographie des risques majeurs existants au sein de Groupe Flo, au travers des différents moyens de prévention ou de couverture;
- renforcement des contrôles sur l'hygiène et la sécurité alimentaire,
- évolution des procédures et contrôles des caisses en restaurant,
- évolution des systèmes d'information, dans le cadre du schéma directeur informatique.

#### **PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE :**

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont principalement mises en œuvre par les départements de la comptabilité, de la consolidation et du contrôle de gestion, regroupés au sein de la Direction financière du Groupe.

La plupart de ces procédures sont déployées au sein des filiales en vue d'harmoniser les modes de fonctionnement du Groupe.

- **Les procédures**

La production et l'analyse de l'information comptable financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- un budget consolidé devant faire l'objet d'une approbation du Conseil d'Administration. Il a pour but de mesurer les conséquences des principales hypothèses et options retenues sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe ;
- une prévision de trésorerie et un suivi de l'endettement qui a pour but de suivre les besoins de trésorerie et les ressources du Groupe ainsi que l'évolution de la dette nette ;
- un budget d'investissements soumis à l'approbation préalable du Conseil d'Administration,
- des budgets par branches d'activité, mensuels et annuels, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions Opérationnelles et la Direction Générale du Groupe. Au sein de ces budgets, sont explicités et détaillés les équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels par enseigne et par établissement ;
- un reporting mensuel, qui assure le suivi, tout au long de l'exercice, des performances des enseignes et des établissements au travers d'indicateurs spécifiques qui sont revus par la Direction Financière ;
- des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société Groupe Flo et de ses filiales, afférentes à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sociale et consolidée, qui s'appuient notamment sur :
  - o les procédures de « cut-off » achats, de stocks et de contrôle de caisses,
  - o le contrôle du respect des délais de remontée de l'information,

- o la sensibilisation des intervenants, notamment, à l'appréhension des risques et des engagements hors bilan du Groupe ;
- o le suivi des engagements hors bilan par le service consolidation,
- o la gestion des risques et la concertation entre les services comptables et fonctionnels en vue de la détermination des risques et de leurs évaluations sous forme de provisions ;
- o l'exhaustivité des passifs et des actifs ainsi que la propriété et l'évaluation de ceux-ci, notamment des droits au bail, fonds de commerce et des marques ;
- o l'utilisation d'un logiciel de consolidation standard ayant fait l'objet d'un paramétrage adapté, et d'une mise à jour régulière ;
- o l'application de procédures centralisées assurant l'homogénéité de tous les comptes sociaux, ces derniers étant traités par le même service ;
- o un manuel de procédures de clôture, portant sur les différents cycles.

Il est précisé que le collège des Commissaires aux Comptes assure le contrôle de l'ensemble des filiales de Groupe Flo.

#### **DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

Au cours de l'année 2012, le Groupe Flo a veillé à l'amélioration continue des processus de contrôle interne par le renforcement des outils et des procédures.

Les travaux de mise à jour de la cartographie des risques ont été conduits et des plans d'actions ont été définis pour couvrir les problématiques liées au contrôle interne.

Le Comité d'Audit a été tenu informé régulièrement de l'ensemble de ces travaux.

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Directeur Général sous le contrôle du Conseil d'Administration, et telles que décrites ci-dessus, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

En 2013, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche en poursuivant la responsabilisation et la sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

**Gilles Samyn**

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo

### 3.4.2 RAPPORT DES CAC SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application  
de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport  
du Président du Conseil d'Administration de la société Groupe Flo SA**

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

GROUPE FLO  
Société Anonyme  
Tour Manhattan  
5/6 place de l'Iris  
92095 - LA DEFENSE CEDEX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société GROUPE FLO SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de Commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et,
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de Commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **I. Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de Commerce.

## **II. Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de Commerce.

Neuilly-sur-Seine et La Défense, le 12 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes,

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**Philippe SOUMAH**

**Jean-Pierre BOUTARD**

## 3.5 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 3.5.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
<b>FIDAUDIT</b> 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Jean-Pierre BOUTARD	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
<b>Constantin Associés S.A.</b> 185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par Mr Philippe SOUMAH	25-juin-2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015
Suppléants	Date de première nomination	Date d'expiration
<b>Société SAREX</b> 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
<b>M. Jean LEBIT</b> 8, avenue du 8 mai 1945 95200 Sarcelles	09 juin 2009	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015

L'Assemblée Générale mixte du 09 juin 2010 a renouvelé le mandat du cabinet Constantin Associés S.A. ainsi que celui de son suppléant Mr Jean Lebit.

### 3.5.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires perçus par les commissaires aux comptes sont détaillés dans la note 31 du paragraphe 5.1.2.4 (pour les comptes consolidés) et dans la note 23 paragraphe 5.2.2.4 (pour les comptes sociaux).

# 4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIETE ET LE CAPITAL

<b>4.1</b>	<b><i>L'Actionnariat</i></b> .....	<b>111</b>
4.1.1	ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2012 .....	111
4.1.1.1	CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX.....	111
4.1.1.2	MODIFICATIONS DE L'ACTIONNARIAT .....	111
4.1.2	ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE .....	112
<b>4.2</b>	<b><i>Bourse</i></b> .....	<b>112</b>
4.2.1	LE MARCHÉ DES TITRES .....	112
4.2.2	LES DIVIDENDES.....	113
4.2.2.1	DIVIDENDE VERSE AU TITRE DE L'EXERCICE.....	113
4.2.2.2	DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES	113
4.2.3	LE COURS DE BOURSE .....	113
<b>4.3</b>	<b><i>Généralités sur le capital</i></b> .....	<b>115</b>
4.3.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX .....	115
4.3.1.1	CAPITAL .....	115
4.3.1.2	AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL.....	115
4.3.1.3	AUTORISATIONS DE RACHAT ET D'ANNULATION D' ACTIONS 116	
4.3.1.4	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS .....	116
4.3.1.5	EMISSION D' ACTIONS AU PROFIT D'UNE CATEGORIE RESERVEE ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS .....	118
4.3.1.6	EVOLUTION DU CAPITAL .....	119
4.3.2	AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL .....	119
4.3.2.1	OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL....	119
4.3.2.2	OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX.....	120
4.3.2.3	OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES .....	120
4.3.2.4	TABLEAU DE SYNTHESE DES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL	120
4.3.3	PACTES D' ACTIONNAIRES .....	120
<b>4.4</b>	<b><i>Généralités sur la société</i></b> .....	<b>121</b>

## 4.1 L'ACTIONNARIAT

### 4.1.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2012

La Société ne détient plus aucune action auto-détenue depuis 2010.

Au 31 décembre 2012, suite à des levées de stock-options, le capital social est porté à la somme de 19 783 145,50 euros, divisé en 39 566 291 actions de 0.5 euro de nominal chacune.

Au 31 décembre 2011, le capital social était de 19 759 871, 50 euros divisé en 39 519 743 actions de 0,5 euro de nominal chacune.

Au 31 décembre 2010, le capital social était de 19 557 541 euros, divisé en 39 115 082 actions de 0,5 euro de nominal chacune.

#### 4.1.1.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Le nombre d'actions détenues par les mandataires sociaux est non significatif par rapport au capital de Groupe Flo.

#### 4.1.1.2 MODIFICATIONS DE L'ACTIONNARIAT

Actionnaires	Nombre d'actions détenues			Pourcentage de capital			Nombre de droits de vote (2)			Pourcentage des droits de vote		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Financière Flo <sup>(1)</sup>	28 095 079	27 894 782	27 894 782	71,01%	70,58%	71,31%	48 923 252	48 577 152	48 577 152	80,91%	80,60%	81,13%
Auto détention	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Public	11 471 212	11 624 961	11 220 300	28,99%	29,42%	28,69%	11 544 722	11 693 898	11 299 322	19,09%	19,40%	18,87%
<b>TOTAL</b>	<b>39 566 291</b>	<b>39 519 743</b>	<b>39 115 082</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>60 467 974</b>	<b>60 271 050</b>	<b>59 876 474</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

(1) Financière Flo est détenue par le consortium d'investisseurs formé de GIB, GIB Group International et Tikeflo depuis le 6 mars 2006.

(2) Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis quatre ans au moins. Financière Flo détient 20.828.173 actions bénéficiant d'un droit de vote double.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital et des droits de vote.

Aucun plan d'épargne d'entreprise n'est en place à ce jour.

## 4.1.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Le pacte signé le 8 février 2006 entre les sociétés GIB et Tikeflo (le « Pacte ») est toujours en vigueur à la date du présent document de référence. Il est rappelé que le Pacte organise le contrôle exclusif de la société GIB sur les sociétés Financière Flo et Groupe Flo et les droits des parties relativement aux cessions d'actions de la société Financière Flo.

### 1. Droits de gouvernance

Aux termes du Pacte, le Conseil d'Administration de la société Financière Flo est composé de six membres dont quatre sont nommés par les sociétés GIB et GIB Group International et deux par la société Tikeflo.

Le président de la société Financière Flo est nommé par les sociétés GIB et GIB Group International. Le président de la société Financière Flo a tous pouvoirs pour représenter et engager la société sous réserve des décisions soumises à l'autorisation préalable du conseil d'Administration. Ces autorisations sont accordées à la majorité simple de ses membres.

L'opposition des membres du Conseil d'Administration désignés par la société Tikeflo à certaines décisions soumises audit conseil et qualifiées de « Décisions Importantes » autorise la société Tikeflo à exercer un droit de sortie. Le droit de sortie de la société Tikeflo lui permet, à son option, soit de céder ses titres Financière Flo à la société GIB, soit d'échanger sa participation dans la société Financière Flo contre une participation dans Groupe Flo.

Le Pacte assure également la représentation de la société Tikeflo au Conseil d'Administration de Groupe Flo à hauteur de 2 membres.

Les droits de gouvernance consentis à la société Tikeflo prennent fin dès qu'elle détient moins de 20% du capital de la société Financière Flo.

### 2. Droit des parties relativement aux cessions d'actions Financière Flo

Outre des droits de sortie applicables en cas de désaccord de la société Tikeflo sur une décision qualifiée de « Décision Importante » par le Pacte, la société Tikeflo bénéficie d'un droit de sortie partiel l'autorisant à céder environ le tiers de sa participation dans la société Financière Flo à la société GIB et à échanger le solde de cette participation contre une participation dans Groupe Flo. Les parties au Pacte se sont mutuellement consenties un droit de préemption. La société Tikeflo bénéficie d'un droit de sortie conjointe en cas de cession par les sociétés GIB et GIB Group International de leurs participations dans la société Financière Flo. Les sociétés GIB et GIB Group International bénéficient du droit d'exiger de la société Tikeflo qu'elle cède sa participation si un tiers fait une offre sur l'intégralité du capital de la société Financière Flo.

## 4.2 BOURSE

### 4.2.1 LE MARCHE DES TITRES

L'action de Groupe Flo est cotée au second marché d'Euronext Paris SA.

Code Euroclear France : 6292

Code Isin : **FR 0004076891**

L'établissement assurant le service financier de la société est CA CALYON Corporate and Investment Bank - 14 rue Rouget De Lisle - 92130 Issy les Moulineaux.



## 4.2.2 LES DIVIDENDES

### 4.2.2.1 DIVIDENDE VERSE AU TITRE DE L'EXERCICE

Au titre de l'exercice 2011 un dividende de 0,11 euro a été versé. Il est rappelé qu'un dividende net par action d'un montant de 0,12 euro avait été versé au cours de l'année 2011 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Conformément au contrat de crédit du 11 octobre 2012, les dividendes distribués seront pour les exercices à venir plafonnés à hauteur de 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage sera supérieur ou égal à 1.25.

Année	Dividende net	Avoir	Revenu global
	par action	fiscal	par action
2000	0,40	0,20	0,60
2001 à 2006	0,00	0,00	0,00
2007	0,30	0,00	0,30
2008	0,19	0,00	0,19
2009	0,00	0,00	0,00
2010	0,00	0,00	0,00
2011	0,12	0,00	0,12
2012	0,11	0,00	0,11

### 4.2.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

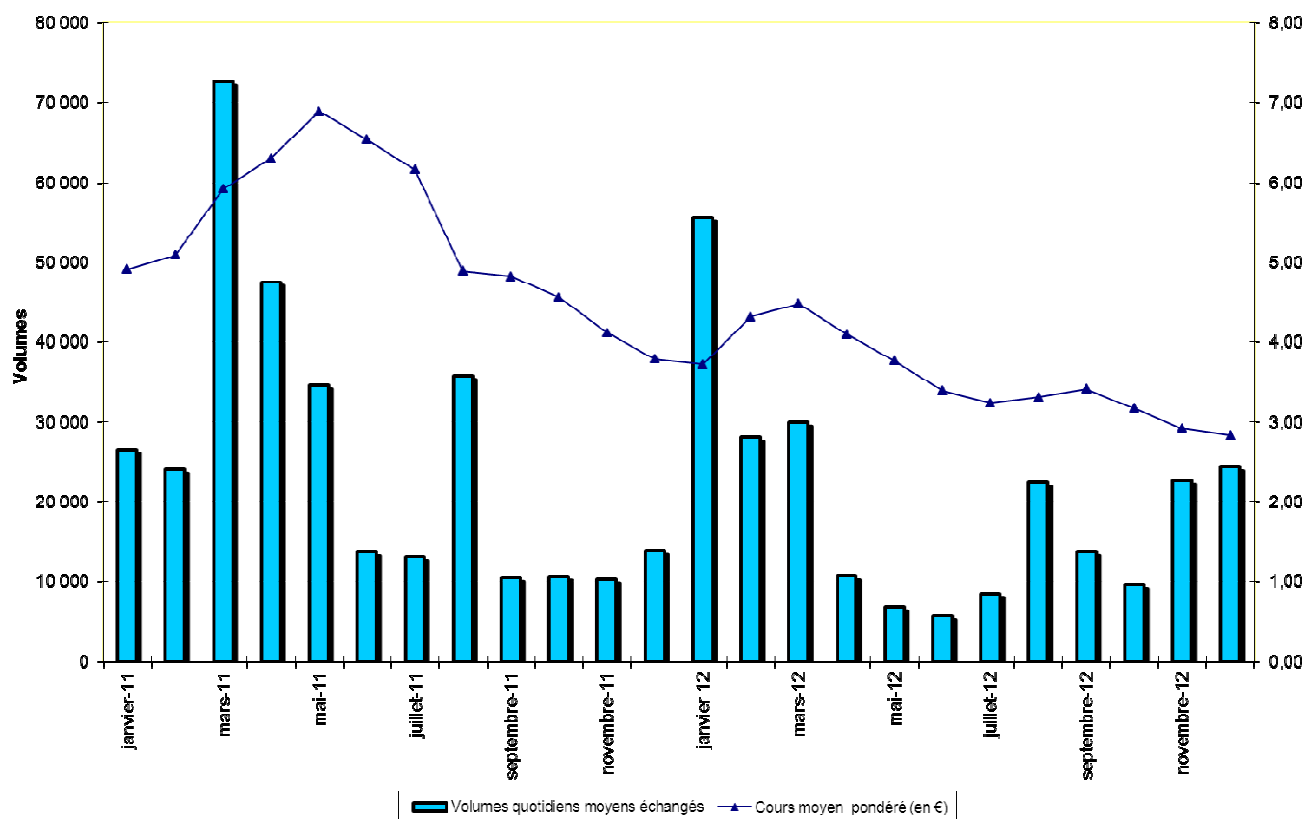
## 4.2.3 LE COURS DE BOURSE

Année	Mois	Cours extrêmes (en euros)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes quotidiens moyens échangés
		Plus haut	Plus bas			
		<b>2011</b>	janv-11			
	févr-11	5,44	4,75	5,09	199,10	24 060
	mars-11	6,72	5,18	5,92	231,60	72 634
	avr-11	6,80	5,93	6,30	246,47	47 496
	mai-11	7,48	6,23	6,89	269,55	34 531
	juin-11	6,88	6,16	6,54	258,34	13 668
	juil-11	6,50	5,75	6,16	243,33	13 040
	août-11	6,08	4,16	4,89	193,16	35 753
	sept-11	5,18	4,52	4,82	190,48	10 429
	oct-11	5,10	4,33	4,56	180,20	10 581
	nov-11	4,80	3,71	4,12	162,82	10 249
	déc-11	4,29	3,46	3,79	149,78	13 823

2012	janv-12	4,10	3,35	3,72	147,01	55 548
	févr-12	4,89	4,00	4,32	170,73	28 026
	mars-12	4,87	4,20	4,48	177,09	29 935
	avr-12	4,39	3,81	4,10	162,07	10 630
	mai-12	4,00	3,57	3,77	149,02	6 775
	juin-12	3,69	3,22	3,39	134,00	5 688
	juil-12	3,49	3,01	3,24	128,07	8 494
	août-12	3,55	3,00	3,31	130,84	22 374
	sept-12	3,53	3,20	3,41	134,89	13 697
	oct-12	3,44	2,85	3,17	125,43	9 565
	nov-12	3,14	2,69	2,92	115,53	22 608
	déc-12	3,00	2,74	2,83	111,97	24 347

Source : Investir.fr

### Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés



## 4.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL

### 4.3.1 RENSEIGNEMENTS GENERAUX

#### 4.3.1.1 CAPITAL

Le capital social est fixé à la somme de 19 783 145,50 euros. Il est divisé en 39 566 291 actions de 0,50 euro chacune, intégralement libérées.

Il est précisé que la Société a originellement été introduite sur le compartiment B d'Euronext Paris mais qu'en raison de l'évolution de sa capitalisation boursière, ses actions ont été cotées successivement sur les compartiments suivants :

- du 21 janvier 2009 et jusqu'en décembre 2010, compartiment C d'Euronext Paris,
- du 17 janvier 2011 et jusqu'en décembre 2012, compartiment B d'Euronext Paris,
- depuis le 17 janvier 2013, compartiment C d'Euronext Paris.

#### 4.3.1.2 AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Le capital social peut être augmenté par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider l'augmentation du capital, sur propositions contenues dans le rapport du Conseil d'Administration mentionnant les indications requises par la loi, mais elle peut également déléguer cette compétence dans les conditions définies par la loi.

Conformément à la loi, les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital ainsi que l'utilisation qui en a été faite sont les suivantes :

Délégation de compétence	Date de l'AG et numéro de la résolution concernées	Plafond	Durée de validité	Utilisation
Augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012 (Huitième résolution)	Montant total maximum de 5.000.000 d'euros en nominal. Le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra être supérieur à 2.000 000 euros	26 mois, soit jusqu'au 15 juillet 2014	Non
Augmentation du montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires	Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012 (Neuvième résolution)	Limite de 15% de l'émission initiale. Le montant nominal de l'augmentation de l'émission décidée en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond de 5.000.000 € prévu à la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012	26 mois, soit jusqu'au 15 juillet 2014	Non
Augmentation du capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012 (Dixième résolution)	Montant nominal maximum de 1.250.000 euros. Le montant nominal de toute augmentation de capital ou de valeurs représentatives de créances réalisée en vertu de cette délégation s'impute, selon le cas, sur les plafonds de	18 mois, soit jusqu'au 15 novembre 2013	Non

		5.000.000 € et de 2.000.000 € prévus à la huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012		
--	--	--	--	--

#### 4.3.1.3 AUTORISATIONS DE RACHAT ET D'ANNULATION D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012 a accordé au Conseil d'Administration les autorisations suivantes :

Autorisation	Résolution	Plafond	Durée de validité	Utilisation
Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2011)	quatorzième résolution	Limite de 10% du capital de la Société, par période de 24 mois	24 mois, soit jusqu'au 15 mai 2014	Non
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2011 pour la partie non utilisée)	septième résolution	Prix maximum d'achat fixé à 6,5 € par action. Nombre maximum d'actions à acquérir fixé à 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société à la date de l'Assemblée, soit 3.951.974 actions pour un montant maximum de 25.687.831 €. Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% de son capital.	18 mois, soit jusqu'au 15 novembre 2013	Non

#### 4.3.1.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2010 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 200 000 euros, soit à 400 000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) de nominal chacune.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou

- acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société ;
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

**L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011** a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 200 000 euros, soit à 400 000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) de nominal chacune.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société ;
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de Commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

**L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012** a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 200 000 euros, soit à 400 000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) de nominal chacune.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société ;
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de Commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour, avec application d'une décote maximale de 5%.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

#### **4.3.1.5 EMISSION D' ACTIONS AU PROFIT D'UNE CATEGORIE RESERVEE ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS**

Après avoir mis fin à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 dans sa 22<sup>ème</sup> Résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et Extraordinaire du 15 mai 2012** a délégué au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois à compter du jour de l'Assemblée, compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, réservée aux membres du personnel et anciens membres du personnel, adhérents du plan d'épargne d'entreprise de la Société ou de son groupe ou encore par l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, notamment par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes, dans les limites légales et réglementaires.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la cette délégation a été fixé à un montant de 1.250.000 euros, ce plafond étant éventuellement majoré du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires a été supprimé au profit des membres du personnel et anciens membres du personnel.

Le Conseil d'Administration a reçu autorisation par l'Assemblée de fixer le prix d'émission des actions nouvelles conformément aux dispositions de l'article L.3332-18 du Code de travail. Ce prix ne pourra pas être inférieur à 20% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, le Conseil d'administration pouvant réduire cette décote s'il le juge opportun.

Le Conseil d'administration a reçu tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre ces opérations.

#### 4.3.1.6 EVOLUTION DU CAPITAL

Date	Opérations	Nominal (en euros)	Variation de Capital	Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin - 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre- 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921
avril 2009	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	2,00	- 649 532	-1 087 337	58 362 310	29 181 155
juin 2009	Réduction de capital (par création d'une prime d'émission et par voie de réduction de la valeur nominal)	0,50	- 43 771 732,50	43 771 732,50	14 590 577,50	29 181 155
septembre 2009	Augmentation de capital (par émission d'actions nouvelles)	0,50	4 863 525,50	15 126 422,58	19 454 103	38 908 206
décembre 2009	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	3 500	15 050	19 457 603	38 915 206
août 2010	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	0,50	-125		19 457 478	38 914 956
décembre 2010	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	100 063	430 270,9	19 557 541	39 115 082
Janvier à décembre 2011	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	202 330,5	870 021,2	19.759.871,5	39.519.743
Janvier à décembre 2012	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	23 274	100.078,20	19.783.145,5	39.566.291

### 4.3.2 AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

#### 4.3.2.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Les options de souscriptions réservées au personnel sont décrites en note 25 des comptes consolidés (partie 5).

#### 4.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscriptions détenues par les mandataires sociaux sont décrites en partie 3.2 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux ».

#### 4.3.2.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice moyen pondéré	Plan du 26/11/2003	Plan du 01/08/2012
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	151 971	3,90		151 971
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	46 548	2,65	46 548	

Au 31 décembre 2012, 415 723 options de souscriptions d'actions sur Groupe Flo SA étaient détenues par les dix salariés (non mandataires sociaux) de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.

Au 31 décembre 2012, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des valeurs mobilières donnant accès au capital est de 5.11%.

#### 4.3.2.4 TABLEAU DE SYNTHESE DES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les options de souscription dont une présentation figure en partie 5 (Comptes et rapports), note 25 (voir le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions »).

### 4.3.3 PACTES D'ACTIONNAIRES

Pour rappel, le pacte d'actionnaires entre les sociétés GIB, Tikeflo, et GIB International dont une description figure au paragraphe 4.1.2 est entré en vigueur le 6 mars 2006 pour une durée initiale de quinze ans.



## 4.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE

### Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Groupe Flo

Siège social : Tour Manhattan - 5/6, Place de l'Iris - 92400 Courbevoie.

Tél : 01.41.92.30.01.

### Forme juridique

Société anonyme de droit français régie par les articles L. 225-17 et suivants du Code de commerce.

### Législation

Société anonyme soumise à la législation française.

### Date de constitution - Durée

La durée de la société est fixée à quatre vingt dix neuf (99) ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés intervenue le 27 février 1989, soit jusqu'au 26 février 2088, sauf les cas de dissolution anticipée et de prorogation.

**Code APE :** 5610A

### Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et dans tous pays :

- l'activité de restauration, traiteur, organisateur de réception, et de manière générale la fabrication et/ou la commercialisation de produits alimentaires;
- la prise d'intérêts et de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, soit seules, soit en association, par tous moyens et sous toutes formes;
- la conservation, l'administration, la gestion, la cession des titres ainsi possédés,
- l'assistance administrative, comptable, juridique et financière à toutes entreprises dans lesquelles elle aura une participation directe ou indirecte;
- l'organisation et la gestion de toutes entreprises ; la réalisation pour son compte ou pour le compte de tiers de toutes opérations commerciales ou civiles permettant d'améliorer ou de faciliter la gestion des entreprises et notamment l'achat et la vente de toutes marchandises;
- la mise en valeur, l'exploitation, la location, l'acquisition de tous terrains et immeubles en France ou à l'étranger;

et généralement, toutes opérations quelconques pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

**Registre du Commerce et des Sociétés :** 349 763 375 RCS Nanterre

### Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société

Les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social, sur support physique.

### Exercice social

L'exercice social dure 12 mois, il commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

### Répartition statutaire des bénéfices (article 32 des statuts)

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur ces bénéfices nets, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour former la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ladite réserve a atteint une somme

égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Le bénéfice net distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes apportées en réserve en application de la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires, proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale peut décider de la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après dotation de la réserve légale, les actionnaires peuvent sur la proposition du Conseil d'Administration, reporter à nouveau tout ou partie de la part leur revenant dans les bénéfices ou affecter tout ou partie de cette part à toutes réserves générales ou spéciales dont ils décident la création et déterminent l'emploi s'il y a lieu.

Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou reportées à nouveau.

### **Modalités de mise en paiement des dividendes – acomptes (article 33 des statuts)**

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale qui peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

Toutefois, lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié par les commissaires aux comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, a réalisé un bénéfice, il peut être distribué des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice. Le montant de ces acomptes ne peut excéder le montant du bénéfice ainsi défini.

### **Assemblées Générales (articles 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29 des statuts)**

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire ou par correspondance:

- sur simple justification de son identité, dès lors que ses titres font l'objet d'une inscription en compte de titres nominatifs;

- par le dépôt, dans le lieu indiqué par l'avis de convocation, du certificat délivré par l'intermédiaire habilité constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de l'Assemblée, si les actions du titulaire font l'objet d'une inscription en compte de titres au porteur.

Le délai au cours duquel cette inscription ou ce dépôt doivent être accomplis, expire au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris

### **Droits et Obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)**

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix (article L. 225-122 du Code de commerce).

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est toutefois attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission ou d'échange d'actions à l'occasion d'un regroupement ou d'une division d'actions, le droit de vote double est conféré aux actions attribuées à raison d'actions inscrites sous la forme nominative, sous réserve qu'elles soient elles-mêmes, conservées sous la forme nominative depuis leur attribution, à l'expiration d'un délai de quatre ans à compter de l'inscription sous la forme nominative des actions à raison desquelles elles ont été attribuées (article L. 225-123 du Code de commerce).

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société bénéficiaire si les statuts de celle-ci l'ont institué.

En cas de transfert de la nue-propriété ou de la nue-propriété et de l'usufruit d'actions par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent à un degré successible, la durée de la détention de leurs droits par le nu-propriétaire et par l'usufruitier se calcule à compter du jour où ces droits sont entrés dans le patrimoine de celui qui a transféré la nue-propriété et/ou l'usufruit.

Sauf exception légale, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder et/ou est en droit d'acquérir à sa seule initiative, immédiatement ou à terme, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier tel que mentionné au Code monétaire et financier, un nombre total d'actions déjà émises ou de droits de vote de la Société, dont les seuils sont fixés par la loi ou les règlements doit en informer la Société au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, la déclaration à l'AMF étant faite conformément au modèle type de déclaration prévu par les textes réglementaires de l'AMF au plus tard dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation.

L'information doit également être donnée lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables en matière de franchissement de seuil.

Tout personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration visée ci-dessus est tenue de déclarer les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six (6) mois à venir. La déclaration précisera si l'acquéreur agit seul ou de concert avec une ou plusieurs personnes, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme membre du conseil d'administration, les modes de financement de l'acquisition, la stratégie envisagée par le déclarant à l'égard de la Société et les opérations y afférentes (fusion, cession d'actifs, modification de la capitalisation, de l'activité, de la structure sociale, des statuts, etc), et les accords de cession temporaire ayant pour objet les actions et les droits de vote de la Société.

Cette déclaration est adressée dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de seuil à la Société et à l'Autorité des Marchés Financiers. Tout changement d'intention dans le délai de six (6) mois visé ci-dessus, qui devra être motivé, fera l'objet, sans délai, d'une nouvelle déclaration.

A défaut de procéder aux déclarations visées ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires tant que la situation n'a pas été régularisée et jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant le date de régularisation de cette régularisation.

Enfin, toute personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration de franchissement de seuil visée ci-dessus est tenue d'informer la Société dans les forme et délai décrits ci-dessus, dès lors qu'elle augmente ou diminue par tranche de 2 % du capital social ou des droits de vote, le nombre d'actions qu'elle détient dans le capital de la Société.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 9 juin 2009 a donné tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour apporter aux statuts toutes modifications qui seraient rendues nécessaires par l'adoption d'un ou plusieurs décrets d'application des ordonnances n° 2009-80 du 22 janvier 2009 et n° 2009-105 du 30 janvier 2009 et accomplir toutes formalités de publicité requises par la loi et les règlements de sorte que, à compter du 1er novembre 2009, la personne tenue à l'information du franchissement de seuil prévue au premier alinéa précise en outre dans sa déclaration :

- a) le nombre de titres qu'elle possède donnant accès à terme aux actions à émettre et les droits de vote qui y seront attachés ;
- b) les actions déjà émises que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier, sans préjudice des dispositions du 4° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce. Il en est de même pour les droits de vote que cette personne peut acquérir dans les mêmes conditions ;
- c) les actions déjà émises sur lesquelles porte tout accord ou instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier, réglé exclusivement en espèces et ayant pour cette personne un effet économique similaire à la possession desdites actions. Il en va de même pour les droits de vote sur lesquels porte dans les mêmes conditions tout accord ou instrument financier.

### **Forme des actions (article 9 des statuts)**

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription au nom du ou des titulaires sur des comptes tenus à cet effet par la société ou administrés dans les conditions et suivant les modalités prévues par la loi.

Conformément à la loi, la Société est en droit de demander, à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom et l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, sa dénomination, l'année de sa constitution, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées Générales, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## 5 COMPTES ET RAPPORTS

<b>5.1</b>	<b><i>Comptes consolidés et annexes au 31 décembre 2012</i></b> .....	<b>126</b>
5.1.1	COMPTES CONSOLIDES .....	126
5.1.1.1	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE .....	126
5.1.1.2	ETAT DU RESULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES. ....	127
5.1.1.3	BILAN CONSOLIDE .....	128
5.1.1.4	TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE .....	129
5.1.1.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES .....	130
5.1.1.6	FAITS MARQUANTS .....	131
5.1.2	ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2012 ..	132
5.1.2.1	CADRE GENERAL ET ENVIRONNEMENT .....	132
5.1.2.2	EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2012 .....	132
5.1.2.3	PRINCIPES COMPTABLES .....	133
5.1.2.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS 2012 .....	140
<b>5.2</b>	<b><i>Comptes sociaux de Groupe Flo SA &amp; annexes au 31 decembre 2012</i></b> <b>178</b>	
5.2.1	COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A. ....	178
5.2.1.1	COMPTE DE RESULTAT RESUME .....	178
5.2.1.2	BILAN RESUME .....	179
5.2.1.3	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES .....	180
5.2.2	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A. 180	
5.2.2.1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE .....	180
5.2.2.2	PRINCIPES COMPTABLES .....	180
5.2.2.3	REGLES ET METHODES COMPTABLES .....	181
5.2.2.4	NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS .....	182
<b>5.3</b>	<b><i>Rapports des commissaires aux comptes</i></b> .....	<b>196</b>
5.3.1	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES .....	196
5.3.2	RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS .....	198
5.3.3	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTEES .....	200

# GROUPE FLO

## 5.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2012

### 5.1.1 COMPTES CONSOLIDES

#### 5.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>2</b>	<b>365.8</b>	<b>382.2</b>	<b>378.8</b>
Coûts d'approvisionnement		-73.1	-74.8	-73.2
Charges de personnel	3	-167.7	-171.8	-169.6
Autres frais opérationnels		-83.2	-87.5	-87.2
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	4	-15.5	-15.1	-15.4
<b>Résultat opérationnel courant (1)</b>		<b>26.3</b>	<b>33.0</b>	<b>33.4</b>
Autres produits opérationnels non courants	5	0.0	0.0	0.0
Autres charges opérationnelles non courants	5	-2.7	-2.3	-2.3
<b>Résultat opérationnel non courant</b>		<b>-2.7</b>	<b>-2.3</b>	<b>-2.3</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>23.6</b>	<b>30.7</b>	<b>31.1</b>
Coût de l'endettement financier net	6	-3.5	-4.5	-5.7
Autres Produits & Charges Financiers	6	0.5	-0.2	0.3
<b>Charges financières nettes</b>		<b>-3.0</b>	<b>-4.7</b>	<b>-5.4</b>
<b>Résultat Avant Impôt</b>		<b>20.6</b>	<b>26.0</b>	<b>25.7</b>
Quote-part des SME		0.0	0.0	0.0
Impôts	7	-8.1	-11.0	-10.4
Part des minoritaires		0.0	0.0	0.0
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>12.5</b>	<b>15.0</b>	<b>15.3</b>
EBITDA (2)		41.8	48.1	48.8
CAF		30.2	29.8	32.0

(1) Le ROC (Résultat Opérationnel Courant) présenté est conforme à la recommandation du CNC 2009-R.03.

(2) EBITDA : Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions.

#### Résultat net par action (note 8) :

En euros	2012.12	2011.12	2010.12
Nombre moyen d'actions sur l'exercice	39 537 693	39 369 234	39 017 674
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>0.32</b>	<b>0.38</b>	<b>0.39</b>
Nombre moyen d'actions dilué sur l'exercice (1)	39 752 230	39 833 306	39 487 931
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>0.31</b>	<b>0.38</b>	<b>0.39</b>

(1) Nombre d'actions dilué des options de souscription restant à exercer.

# GROUPE FLO

## 5.1.1.2 ETAT DU RESULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES.

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Résultat net part du groupe	12.5	15.0	15.3
Ecarts de conversion			
Réévaluation des instruments dérivés de couverture nets d'impôts	-0.2	1.0	1.1
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente			
Réévaluation des immobilisations nettes d'impôts			
Ecarts actuariels sur les régimes à prestations définies			
Quote part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence			
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.0</b>	<b>1.1</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe</b>	<b>12.3</b>	<b>16.0</b>	<b>16.4</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part des minoritaires</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>12.3</b>	<b>16.0</b>	<b>16.4</b>

# GROUPE FLO

## 5.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2012.12	2011.12	2010.12
<b>ACTIF</b>				
Marques & Enseignes	9	39.7	39.7	39.6
Droits aux baux nets	9	32.3	32.0	32.1
Ecarts d'acquisition nets	10	123.3	122.8	123.7
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	1.8	2.0	1.9
Immobilisations corporelles nettes	11	103.9	105.9	104.7
Immobilisations financières nettes	12	11.7	11.0	10.1
Impôts différés - actif	19	2.7	3.4	3.9
Créances nettes non courantes	14	0.3	0.3	0.0
<b>Total actifs non courants</b>		<b>315.7</b>	<b>317.1</b>	<b>316.0</b>
Stocks nets		3.3	3.2	3.4
Clients nets	14	18.2	17.7	17.3
Autres créances et comptes de régularisation	14	35.0	33.0	32.4
Disponibilités et VMP	15	35.7	29.9	23.1
<b>Total actifs courants</b>		<b>92.2</b>	<b>83.8</b>	<b>76.2</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>407.9</b>	<b>400.9</b>	<b>392.2</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital		19.8	19.8	19.6
Primes liées au capital, écart de réévaluations, RAN et réserves		127.3	116.6	104.1
Obligations Remboursables en Actions		0.0	0.0	0.0
Résultat de l'exercice		12.5	15.0	15.3
<b>Capitaux propres Groupe</b>		<b>159.6</b>	<b>151.4</b>	<b>139.0</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total des Capitaux Propres</b>		<b>159.6</b>	<b>151.4</b>	<b>139.0</b>
Dettes financières non courantes	16	73.2	24.7	51.7
Impôts différés - passif	19	15.5	15.9	15.1
Provisions pour risques et charges non courantes	17	1.2	1.4	1.4
Autres dettes non courantes	18	0.0	0.0	0.0
<b>Total passifs non courants</b>		<b>89.9</b>	<b>42.0</b>	<b>68.2</b>
Dettes financières courantes	16	37.2	84.1	59.5
Provisions pour risques et charges courantes	17	6.2	3.5	3.7
Dettes fournisseurs	18	54.7	57.7	55.2
Autres dettes diverses	18	60.3	62.2	66.6
<b>Total passifs courants</b>		<b>158.4</b>	<b>207.5</b>	<b>185.0</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>407.9</b>	<b>400.9</b>	<b>392.2</b>



# GROUPE FLO

## 5.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

En millions d'Euros	Notes	2012.12	2011.12	2010.12
Résultat net total consolidé		12.5	15.0	15.3
Elimination du résultat des mises en équivalence		0.0	-0.1	0.0
Elimination des amortissements et provisions		17.1	13.1	14.0
Elimination des profits/pertes de réévaluation		-0.4	-0.2	-0.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution		0.9	1.9	2.8
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions		0.1	0.1	0.0
<b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>30.2</b>	<b>29.8</b>	<b>32.0</b>
Elimination de la charge (produit) d'impôt		8.1	11.0	10.4
Elimination du coût de l'endettement financier		3.5	4.5	5.7
<b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>41.8</b>	<b>45.3</b>	<b>48.1</b>
Incidence de la variation du BFR		-5.2	1.1	2.0
Impôts payés		-10.0	-13.9	-12.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>20</b>	<b>26.6</b>	<b>32.5</b>	<b>38.1</b>
Incidence des variations de périmètre		0.1	0.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		-13.6	-17.2	-13.8
Acquisition d'actifs financiers		0.0	-0.4	0.0
Variation des prêts et avances consentis		-1.1	-0.4	-0.5
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		0.2	1.3	3.8
Cession d'actifs financiers		0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement		0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>20</b>	<b>-14.4</b>	<b>-16.7</b>	<b>-10.5</b>
Augmentation de capital		0.1	1.1	0.5
Emission d'emprunts		98.2	20.8	0.0
Remboursement d'emprunts		-96.9	-21.4	-27.1
Intérêts financiers nets versés		-3.5	-4.5	-5.7
Dividendes payés aux actionnaires du groupe		-4.3	-4.7	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement		0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>20</b>	<b>-6.4</b>	<b>-8.7</b>	<b>-32.3</b>
<b>Variation de la trésorerie (1)</b>		<b>5.8</b>	<b>7.1</b>	<b>-4.7</b>
Trésorerie d'ouverture		29.7	22.6	27.3
Trésorerie de clôture		35.5	29.7	22.6

(1) La variation de la trésorerie analysée dans le tableau de flux de trésorerie correspond à la variation N-1/N de la trésorerie nette (trésorerie brute hors provisions pour dépréciation diminuée des concours bancaires courants positionnés au passif du bilan) (cf. note 15).

# GROUPE FLO

## 5.1.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<b>TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros</b>	<b>Capital</b>	<b>Réserves liées au capital</b>	<b>Titres auto-détenus</b>	<b>ORA</b>	<b>Réserves et résultats consolidés</b>	<b>Résultats enregistrés directement en capitaux propres</b>	<b>Total part Groupe</b>	<b>Minoritaires</b>	<b>Total</b>
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2010</b>	<b>19.6</b>	<b>117.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>3.6</b>	<b>-1.5</b>	<b>139.0</b>	<b>0.0</b>	<b>139.0</b>
Augmentation/réduction de capital	0.2	0.9					1.1		1.1
Paiements fondés sur des actions							0.0		0.0
Opérations sur titres auto-détenus							0.0		0.0
Dividendes					-4.7		-4.7		-4.7
<b>Mouvements avec les actionnaires</b>	<b>0.2</b>	<b>0.9</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.7</b>	<b>0.0</b>	<b>-3.6</b>		<b>-3.6</b>
Changement taux imposition sur immobilisation incorporelles							0.0		0.0
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						1.0	1.0		1.0
<b>Résultat net de l'exercice</b>					<b>15.0</b>		<b>15.0</b>		<b>15.0</b>
<b>Résultat net et gains &amp; pertes comptabilisés en capitaux propres</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>15.0</b>	<b>1.0</b>	<b>16.0</b>		<b>16.0</b>
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2011</b>	<b>19.8</b>	<b>118.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>13.9</b>	<b>-0.5</b>	<b>151.4</b>	<b>0.0</b>	<b>151.4</b>
Augmentation/réduction de capital	0.0	0.1					0.0		0.0
Paiements fondés sur des actions					0.1		0.1		0.1
Opérations sur titres auto-détenus							0.0		0.0
Dividendes					-4.3		-4.3		-4.3
<b>Mouvements avec les actionnaires</b>	<b>0.0</b>	<b>0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.2</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.1</b>		<b>-4.1</b>
Changement taux imposition sur immobilisation incorporelles							0.0		0.0
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat						-0.2	-0.2		-0.2
<b>Résultat net de l'exercice</b>					<b>12.5</b>		<b>12.5</b>	<b>0.0</b>	<b>12.5</b>
<b>Résultat net et gains &amp; pertes comptabilisés en capitaux propres</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>12.5</b>	<b>-0.2</b>	<b>12.3</b>		<b>12.3</b>
<b>Capitaux propres IFRS clôture 31/12/2012</b>	<b>19.8</b>	<b>118.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>22.2</b>	<b>-0.7</b>	<b>159.6</b>	<b>0.0</b>	<b>159.6</b>

# GROUPE FLO

## 5.1.1.6 FAITS MARQUANTS

### **Une année 2012 marquée par la confirmation d'un contexte de crise de consommation**

Les ventes totales sous les différentes enseignes ont atteint 552,4 millions d'euros pour l'année 2012, soit un recul de 6.0% par rapport à 2011.

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 de Groupe Flo, avec 365,8 millions d'euros, a diminué de 4.3% (-4.1% à périmètre comparable).

La rupture de la consommation constatée dès le deuxième semestre 2011 s'est amplifiée tout au long de l'année 2012. L'arbitrage des consommateurs se concentre en priorité sur les moments de consommations de loisirs soirs et fin de semaine. L'activité des restaurants de la région parisienne et des centres commerciaux résiste mieux que les autres implantations. Les Brasseries et Tablapizza sont plus résistants que les autres marques du Groupe.

Dans ce contexte, Groupe Flo est resté concentré sur le renforcement de sa marque leader Hippopotamus, la restructuration du réseau Bistro Romain, et la poursuite du développement (17 ouvertures ont été réalisées sur l'année dont 16 en franchise).

### **Confirmation d'un modèle économique résistant**

En 2012, l'EBITDA à 41,8 millions d'euros, soit 11.4% du chiffre d'affaires, est affecté par la baisse du volume d'activité. Il marque un recul de 13.2% par rapport à l'année précédente.

Cet impact a été limité par la mise en œuvre des mesures d'adaptation des modèles économiques.

Le résultat net 2012 de Groupe Flo s'établit à 12,5 millions d'euros (contre 15,0 millions d'euros en 2011). Ce résultat net intègre notamment une amélioration de 1,7 million d'euros du résultat financier, correspondant à la poursuite du désendettement du Groupe.

### **Evolution du périmètre opérationnel**

Sur l'année 2012, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 15 ouvertures, dont 3 transformations de sites Bistro Romain, 1 ouverture en propre et 11 ouvertures en franchise;
- Bistro Romain : transformation de 4 sites,
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 2 restaurants sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture et 3 fermetures;
- Brasseries : 1 transformation, 1 ouverture et 1 fermeture sur le périmètre franchise.

### **Groupe Flo confirme la réalisation du refinancement par anticipation de sa dette bancaire**

Au cours du second semestre 2012, Groupe Flo a conclu le refinancement par anticipation de sa dette bancaire. Ce nouveau contrat de crédit lui permet de bénéficier d'une flexibilité financière et d'une liquidité renforcée, afin de poursuivre principalement le plan de renforcement de sa marque Hippopotamus.

# GROUPE FLO

## 5.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2012

### 5.1.2.1 CADRE GENERAL ET ENVIRONNEMENT

Conformément au règlement européen n° 1606/2002 du Parlement européen du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, les états financiers consolidés de Groupe Flo sont établis, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 selon les normes IAS/IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne (IASB).

### 5.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2012

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2012.

Les nouvelles normes et interprétations obligatoires au 31 décembre 2012 sont les suivantes :

- Amendements IFRS 7 Informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers  
L'amendement d'IFRS 7 sur les informations à fournir en cas de changement de méthode d'évaluation des actifs financiers, applicable à compter de janvier 2012, n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes suivantes :

- Normes sur les méthodes de consolidation :
  - IFRS 10 « Consolidation »,
  - IFRS 11 « Accords conjoints »,
  - IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »,
  - IAS 27 révisée « Etats financiers individuels »,
  - IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises ».
- Autres normes :
  - Amendements IFRS 1 « Subventions publiques »,
  - Amendements IFRS 1 « Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants »;
  - IFRS 7 amendée « Informations à fournir- Compensation des actifs et passifs financiers »,
  - IFRS 9 « Classification et évaluation des instruments financiers »,
  - IFRS 13 « Evaluation à la Juste Valeur »,
  - IAS 1 amendée « Présentation des éléments du résultat global »,
  - IAS 12 amendée « Recouvrement des actifs sous-jacents »,
  - IAS 19 amendée « Avantages du personnel »,
  - IFRIC 20 « Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert »;
  - IAS 32 amendée « Compensation des actifs et passifs financiers »,
  - Améliorations annuelles des IFRS (17 mai 2012).

Au 31 décembre 2012, le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser les écarts actuariels liés aux avantages du personnel directement en capitaux propres selon l'option laissée par IAS 19 - Avantages au personnel. Le Groupe utilise toujours la méthode du corridor.

Concernant IAS 19 Révisée, le Groupe a évalué l'impact de l'application de la norme au 1<sup>er</sup> janvier 2013 à 0,7 million d'euros en capitaux propres. (cf. note 24 Pensions et avantages postérieurs à l'emploi).

Concernant les autres normes, des travaux sont en cours afin de déterminer les impacts dans les comptes consolidés. Aucun impact majeur n'est attendu.

# GROUPE FLO

## 5.1.2.3 PRINCIPES COMPTABLES

### 1. Méthodes de consolidation

Les sociétés contrôlées de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. L'unique société contrôlée de manière conjointe (Convergence Achats) est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, méthode optionnelle autorisée par IAS 31. Les sociétés du Groupe en cours de cession ou qui ne contribuent pas au chiffre d'affaires de manière significative ne font pas partie du périmètre de consolidation de Groupe Flo. La liste des sociétés consolidées et celle des sociétés non consolidées figurent respectivement en notes 28 et 29.

### 2. Date de clôture des comptes

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre de l'année.

### 3. Conversion des comptes exprimés en devises

Les filiales étrangères consolidées au 31 décembre 2012 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

### 4. Marques & enseignes et droits aux baux

#### 4.1 Marques et enseignes :

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont positionnées en « immobilisations incorporelles ».

Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Lorsque la valeur recouvrable dégagee est inférieure à la valeur nette comptable des marques et enseignes testées alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

#### 4.2 Droits aux baux :

En conformité avec IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seule la partie « droit au bail » des fonds de commerce acquis, bénéficiant d'un contrôle via une protection juridique, est maintenue en « Immobilisations incorporelles ». Le solde est constaté en écarts d'acquisition.

Les droits aux baux ne font pas l'objet d'amortissement lorsqu'ils sont légalement protégés, ce qui est normalement le cas en France où le preneur d'un bail commercial a le droit à un nombre presque illimité de renouvellements de son bail. Par conséquent, la durée d'utilité du droit au bail est indéterminée et indéfinie.

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des droits aux baux est testée au minimum à chaque clôture annuelle et systématiquement dès l'apparition d'indices de pertes de valeur.

Le droit au bail est testé individuellement sur la base de sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond à la plus grande des deux valeurs entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des cash flows actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

### 5. Ecarts d'acquisition

La différence entre le coût d'acquisition des titres et la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition.

# GROUPE FLO

Les biens destinés à l'exploitation sont évalués à la valeur d'utilité. Les biens non destinés à l'exploitation sont estimés à leur valeur de marché ou, en l'absence de marché, à leur valeur nette probable de réalisation.

Par ailleurs, dans le cadre d'un achat de fonds de commerce, la partie du fonds de commerce autre que le droit au bail est constatée en écarts d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis conformément à IAS 36 «Dépréciation d'actifs». Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an.

Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction du Groupe sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité.

Lorsque la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie dégagés par l'UGT (branche d'activité) est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés à cette UGT, alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence. Une branche d'activité correspond à une enseigne (c'est-à-dire une marque).

## **6. Immobilisations corporelles**

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou de production. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immobilisations ne sont pas adossées aux emprunts.

Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie estimée dont les principales sont :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

Les actifs immobilisés consolidés financés par crédit-bail figurent dans les comptes consolidés comme s'ils avaient été acquis à crédit. La valeur des biens est alors inscrite en immobilisations à l'actif du bilan et amortie selon leur durée de vie. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont retraitées afin de constater l'amortissement des biens, le remboursement de la dette ainsi que les charges financières des emprunts.

## **7. Actifs financiers**

Le Groupe évalue et comptabilise ses actifs financiers conformément à IAS 39.

Les actifs financiers sont classés suivants l'une des quatre catégories suivantes :

- \* les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat,
- \* les prêts et créances,
- \* les actifs détenus jusqu'à l'échéance,
- \* les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction du devenir prévu de chaque actif. La date de comptabilisation des achats et ventes d'actifs financiers est la date de transaction.

### **7.1. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat**

Il s'agit d'actifs financiers de transaction (trading) qui ont été acquis en vue de réaliser des profits grâce à la fluctuation à court terme des marchés ou à la réalisation d'une marge.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Le Groupe au 31 décembre 2012 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

# GROUPE FLO

## **7.2. Les prêts et créances**

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont fixés et déterminés, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont pas positionnés en actifs disponibles à la vente ou actifs évalués à la juste valeur par le résultat. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré (créances clients...), la juste valeur est assimilée au montant de la facture initiale, si l'effet de l'actualisation est non significatif.

Pour les créances à plus long terme, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur celles-ci est réalisée et comptabilisée si l'impact est significatif. En particulier, les prêts "aides à la construction" sont actualisés selon la durée restant à courir jusqu'à la date de remboursement de la créance.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les créances rattachées à des participations, les créances immobilisées, les prêts d'exploitation ainsi que les dépôts et cautionnements.

## **7.3. Les actifs détenus jusqu'à l'échéance**

Les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance sont des actifs financiers non dérivés ayant des paiements fixes et des échéances déterminées, que l'entreprise a l'intention et la capacité financière de conserver jusqu'à l'échéance, autres que ceux que l'entreprise a positionné en actifs de transaction, actifs disponibles à la vente ou prêts et créances.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis ultérieurement au coût amorti.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe au 31 décembre 2012 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

## **7.4. Les actifs disponibles à la vente**

Il s'agit des actifs financiers n'entrant dans aucune des trois autres catégories comptables précédemment définies, à savoir les actifs financiers évalués à la juste valeur avec impact en résultat, les prêts et créances et les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Ces actifs sont comptabilisés à la juste valeur. Les variations de valeur de ces actifs sont stockées en capitaux propres jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable d'un actif disponible à la vente, la perte est comptabilisée en résultat. Une amélioration ultérieure de la valeur de ces actifs ne pourra être constatée par le résultat.

Pour les titres non cotés, en l'absence de marché actif et lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, il est admis que la juste valeur de celui-ci est le coût historique. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation qui donnent lieu à la comptabilisation d'une provision via le résultat si cette baisse de valeur paraît durable, via les capitaux propres si elle est temporaire. Les tests de dépréciation sont basés sur plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les titres de participation non consolidés ainsi que les valeurs mobilières de placement et les disponibilités.

## **8. Stocks**

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au prix de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.



# GROUPE FLO

## **9. Valeurs mobilières de placement et disponibilités**

Le poste « Disponibilités et VMP » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les OPCVM de trésorerie et les placements à court terme dont la maturité est de moins de trois mois.

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur juste valeur conformément à IAS 39. Les plus ou moins-values latentes par rapport au coût historique sont comptabilisées en résultat financier. Les disponibilités comprennent les liquidités en comptes courants bancaires.

Dans le tableau de flux de trésorerie, le poste « Trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie. Un détail de la trésorerie brute et de la trésorerie nette est présenté en note 15.

## **10. Provisions pour risques et charges**

Ces provisions, conformes à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leurs origines dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources (dont la date n'est pas estimable). Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

## **11. Situation fiscale et impôts différés**

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Groupe Flo SA et certaines de ses filiales forment un Groupe ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale (voir note 28 : sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale).

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales (notamment sur les marques et droits aux baux) ainsi que sur les déficits fiscaux. Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impact des changements de taux d'imposition est enregistré directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Depuis la Loi de Finances 2010 qui a remplacé la taxe professionnelle par un nouvel impôt, la CET (Contribution Economique Territoriale), le Groupe comptabilise la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises : une des composantes de la CET) en impôt sur le résultat.

## **12. Transactions en devises**

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les pertes et profits, résultant de la conversion des soldes concernés aux cours d'arrêté, sont portés en compte de résultat.

## **13. Avantages du personnel**

### 13.1 Indemnités départ à la retraite

Conformément à IAS 19 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.



# GROUPE FLO

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

* âge de départ à la retraite :	62 ans pour les non cadres et 65 ans pour les cadres
* taux moyen de progression des salaires :	1.5%
* taux de charges sociales :	38% ou 40% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	3.00%
* table de mortalité :	TF/TH 00-02

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements du régime. Ces écarts sont reconnus en résultat suivant la méthode du corridor : ils sont étalés sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires, pour la partie dépassant la limite du corridor.

## 13.2 Médailles du travail

Ni la convention collective ni l'accord d'entreprise ne prévoient l'attribution de prime pour médailles du travail au sein du Groupe.

## 13.3 Plans d'options de souscriptions d'actions

Des plans d'options de souscriptions d'actions ont été accordés aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi. L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes ou un modèle binomial. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

## **14. Titres d'autocontrôle**

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

## **15. Passifs financiers**

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. A l'exception des instruments dérivés, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de re-fixation du prix au taux de marché.

Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes/décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts. Les variations de juste valeur liées au taux d'intérêt sont comptabilisées en résultat de la période, et compensées par les variations symétriques des swaps dans la mesure de leur efficacité.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe sur les instruments dérivés.

## **16. Instruments dérivés**

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps,...) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en immobilisations financières et dettes financières courantes ou non courantes en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction.

# GROUPE FLO

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

Groupe Flo est uniquement concerné par la couverture de flux de trésorerie.

En effet, le Groupe couvre une dette financière à taux variable par des instruments de couverture à taux fixes. Par là même, Groupe Flo couvre un risque de flux qui est la variabilité de ses produits et charges financiers.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur des instruments financiers dérivés dépend de l'existence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture IAS, les variations de justes valeurs sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée initialement en capitaux propres pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa mise en place et que l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective.

## **17. Chiffre d'affaires**

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées. Il s'agit notamment :

- lorsque les restaurants sont détenus en propre ou sont exploités via un contrat de location-gérance, de l'ensemble des recettes reçues des clients ; et,
- lorsque les restaurants sont franchisés (ou donnés en location gérance), de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

Lorsque des ventes sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires comptabilisé correspond au chiffre d'affaires facturé au client au titre du service rendu duquel est déduit l'avantage accordé au client via les programmes de fidélité (cf. note 18 « Fournisseurs et autres dettes »).

## **18. Autres frais opérationnels**

Les frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation à l'exception des coûts d'approvisionnement et des charges de personnel.

## **19. Autres produits et charges opérationnels non courants**

Ce résultat recouvre l'ensemble des produits et charges résultant d'opérations de cessions ou fermetures de sites opérationnels ainsi que d'opérations de restructurations (fusions, cession de sociétés juridiques...) ayant été réalisées au cours de l'exercice.

# GROUPE FLO

## **20. Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

## **21. EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)**

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

## **22. Résultat net par action**

Le résultat de base par action est calculé en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé sur la base des évolutions du capital social en excluant les titres d'auto contrôle et en tenant compte des instruments dilutifs dont la conversion en actions est certaine.

Le résultat dilué par action est établi en fonction du nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté de l'impact maximal de la conversion des instruments dilutifs en actions ordinaires. Celui-ci est calculé selon la méthode du « rachat d'actions » en déterminant, d'une part, le prix de marché des actions devant être rachetées sur la base d'un prix moyen de la période, d'autre part, le prix d'exercice des droits à instruments dilutifs comme étant le prix d'exercice contractuel augmenté de la juste valeur des biens ou services à recevoir au titre de chaque option de souscription d'actions.

## **23. Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées**

Les actifs nets du Groupe destinés à être cédés ou les actifs corporels détenus en vue de la vente, comme définis par l'IFRS 5, sont comptabilisés en actifs destinés à la vente et dettes des activités abandonnées sans possibilité de compensation entre les actifs et les passifs concernés.

Dès lors qu'ils sont classés dans cette catégorie, les actifs non courants et groupes d'actifs et de passifs sont évalués au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur minorée des coûts de vente.

Les actifs concernés cessent d'être amortis. En cas de perte de valeur constatée sur un actif ou un groupe d'actifs et de passifs, une dépréciation est constatée en résultat. Les pertes de valeur comptabilisées à ce titre sont réversibles.

En outre, lorsqu'un groupe d'actifs et de passifs destinés à la vente constitue un ensemble homogène de métiers, il est qualifié d'activité abandonnée. Les activités abandonnées incluent à la fois les activités destinées à être cédées, les activités arrêtées, ainsi que les filiales acquises exclusivement dans une perspective de revente.

L'ensemble des pertes et profits relatifs à ces opérations est présenté séparément au compte de résultat, sur la ligne « Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession », qui inclut les résultats nets après impôt de l'activité, le résultat net après impôt lié à son évaluation à la valeur de marché minorée des coûts de vente, et le résultat net après impôt de la cession de l'activité.

## **24. Jugements et estimations**

La préparation des comptes consolidés conformément aux principes IFRS généralement admis nécessite la prise en compte d'estimations et d'hypothèses faites par la direction du Groupe et affectant les montants d'actif et de passif figurant au bilan, les actifs et passifs éventuellement mentionnés en annexe, ainsi que les charges et produits du compte de résultat. Il est possible que la réalité se révèle différente de ces estimations et hypothèses.

Les principales estimations ou hypothèses pouvant avoir un impact significatif sur les comptes au cours des périodes ultérieures sont les suivantes :

- dans le cadre des tests de dépréciation de valeur, la valeur recouvrable des actifs (ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est affecté) est estimée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus générés par cet actif ou cette UGT. Les plans à moyen et long terme servant de base de calcul à l'estimation des flux de trésorerie futurs attendus générés ainsi que la valeur du taux d'actualisation sont des éléments d'estimations importants dans le cadre de la détermination des dépréciations éventuelles des actifs portées au bilan ;
- pour les provisions pour risques et charges, le montant comptabilisé correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture ;

# GROUPE FLO

- les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité définie sont amorties selon la méthode linéaire sur la base d'une estimation de la durée d'utilité de l'immobilisation en question ;
- les actifs d'impôts différés sont comptabilisés uniquement dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable.

## 5.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS 2012

### Note 1 - Variations de périmètre

#### a) Acquisition

Entrée dans le périmètre de consolidation de la société BR Restauration SARL dont les titres ont été acquis fin septembre 2011.

Montants affectés à chaque catégorie d'actifs, passifs et de passifs éventuels au titre des entités acquises lors de leur première consolidation :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Actifs non courants	0.5	0.0	0.0
Actifs courants	0.2	0.0	0.0
Passifs non courants	-0.2	0.0	0.0
Passifs courants	-0.6	0.0	0.0
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>-0.1</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Goodwill (badwill)	0.5	0.0	0.0
<b>Prix total payé</b>	<b>0.4</b>	0.0	0.0
dont frais d'acquisition	0.0	0.0	0.0

#### b) Autres variations

Néant.

### Note 2 - Chiffre d'affaires hors taxes service compris

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12	Variation 2011/2012
Restauration à thème	266.4	282.2	280.0	-5.6%
Brasseries	72.7	72.5	74.6	+0.2%
Concessions	26.2	26.8	23.8	-2.2%
Autres *	0.5	0.7	0.4	-28.6%
<b>Total Groupe</b>	<b>365.8</b>	<b>382.2</b>	<b>378.8</b>	<b>-4.3%</b>

\* sont inclus les intercos inter-branches.

### Part des revenus issus de la franchise dans le chiffre d'affaires consolidé :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Restauration à thème	6.4	5.6	5.4
Brasseries	0.8	0.8	0.7
Concessions	0.6	0.7	0.4
<b>Total Groupe</b>	<b>7.8</b>	<b>7.1</b>	<b>6.5</b>

# GROUPE FLO

## Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12	Variation 2011/2012
Salaires et traitements	-121.1	-124.2	-123.9	-2.5%
Charges sociales	-46.5	-47.4	-45.7	-1.9%
Participation des salariés	0.0	-0.1	0.0	-
Charges liées aux stock-options	-0.1	-0.1	0.0	-
<b>Charges de Personnel</b>	<b>-167.7</b>	<b>-171.8</b>	<b>-169.6</b>	<b>-2.4%</b>

### Effectifs moyens, personnes physiques :

		2012.12	2011.12	2010.12
<b>Brasseries</b>	France	805	815	843
	Etranger	85	84	87
<b>Concessions</b>		443	671	641
<b>Restauration à thème</b>		3 987	4 163	4 093
<b>Services centraux</b>		200	196	199
<b>Total Groupe (sociétés consolidées)</b>		<b>5 520</b>	<b>5 929</b>	<b>5 863</b>

### Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration:

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.6	0.6	0.5

## Note 4 - Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Dotations aux Amortissements</b>	<b>-14.7</b>	<b>-14.0</b>	<b>-15.4</b>
Dépréciations des actifs circulants	-0.5	-0.4	-0.5
Provisions pour risques et charges courantes	-0.4	-0.8	0.3
Dépréciations des immobilisations	0.1	0.1	0.2
<b>Dotations nettes aux provisions</b>	<b>-0.8</b>	<b>-1.1</b>	<b>0.0</b>
<b>Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants</b>	<b>-15.5</b>	<b>-15.1</b>	<b>-15.4</b>

# GROUPE FLO

## Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Charges de restructuration (1)	-0.2	-1.9	-1.5
Dépréciations nettes des actifs non courants	-0.2	0.0	0.0
Moins-values sur cessions d'actifs (2)	0.0	-0.1	-0.7
Autres (3)	-2.3	-0.3	-0.1
<b>Charges opérationnelles non courantes</b>	<b>-2.7</b>	<b>-2.3</b>	<b>-2.3</b>
Plus-values sur cessions d'actifs	0.0	0.0	0.0
Autres	0.0	0.0	0.0
<b>Produits opérationnels non courants</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>-2.7</b>	<b>-2.3</b>	<b>-2.3</b>

(1) Ce poste inclut les charges et provisions liées à des restructurations de sociétés (fusion, transmission universelle de patrimoine, liquidation ou cession de sociétés juridiques, réorganisations, etc.).

(2) Ce poste inclut les plus ou moins-values liées aux cessions et fermetures de sites opérationnels.

(3) En 2012, ce poste inclut principalement une provision pour risque et charge non courante correspondant à un contentieux avec les URSSAF.

## Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Résultat de cession d'équivalents de trésorerie	0.0	0.0	0.0
<b>. Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-3.0	-2.9	-3.1
Résultat des couvertures de taux et de change sur endettement financier brut (1)	-0.5	-1.6	-2.6
<b>. Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>-3.5</b>	<b>-4.5</b>	<b>-5.7</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-3.5</b>	<b>-4.5</b>	<b>-5.7</b>
Produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.0	0.0	0.1
Produits financiers d'actualisation (2)	0.5	0.1	0.2
Autres produits financiers	0.1	0.2	0.2
<b>. Produits financiers</b>	<b>0.6</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>
Dépréciation de titres non consolidés	0.0	-0.2	0.0
Pertes sur cession de titres non consolidés	0.0	0.0	0.0
Charges d'intérêts et pertes de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	0.0	-0.1	0.0
Charges financières d'actualisation (2)	-0.1	-0.2	-0.2
Variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur	0.0	0.0	0.0
Autres charges financières	0.0	0.0	0.0
<b>. Charges financières</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.5</b>	<b>-0.2</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>0.5</b>	<b>-0.2</b>	<b>0.3</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>-3.0</b>	<b>-4.7</b>	<b>-5.4</b>

(1) Dont variation de la juste valeur des instruments dérivés.

(2) Ce poste inclut l'impact de l'actualisation des créances immobilisées (prêts à la construction).

# GROUPE FLO

## Note 7 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Impôt exigible (1)	-7.4	-9.8	-10.1
Contributions supplémentaires exigibles	-0.3	-0.5	-0.2
<b>Impôt exigible au taux normal</b>	<b>-7.7</b>	<b>-10.3</b>	<b>-10.3</b>
Impôts différés	-0.4	-0.7	-0.1
<b>Total charge d'impôt</b>	<b>-8.1</b>	<b>-11.0</b>	<b>-10.4</b>

(1) Au 31 décembre 2012, le montant d'impôt exigible intègre un montant de CVAE de -4 millions d'euros (contre -4,3 millions d'euros au 31 décembre 2011).

## Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Taux de droit commun	33.33%	33.33%	33.33%
Contributions supplémentaires	8.30%	3.30%	3.30%
<b>Taux normal d'impôt en France</b>	<b>36.10%</b>	<b>34.43%</b>	<b>34.43%</b>
Résultat net d'ensemble	12.5	15.0	15.3
Charge d'impôt du groupe	-8.1	-11.0	-10.4
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>20.6</b>	<b>26.0</b>	<b>25.7</b>
Amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition	0.0	-1.2	-0.5
Dépréciations des autres immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0
Résultat des sociétés intégrées fiscalement mais non consolidées	0.0	0.0	0.0
Autres différences permanentes	-2.3	-2.7	-0.7
<b>Différences permanentes</b>	<b>-2.3</b>	<b>-3.9</b>	<b>-1.2</b>
Résultats taxés au taux réduit	0.0	0.0	0.0
<b>Résultat taxable</b>	<b>18.3</b>	<b>22.1</b>	<b>24.5</b>
Taux normal d'impôt en France	36.10%	34.43%	34.43%
<b>Impôt théorique au taux normal français</b>	<b>-6.6</b>	<b>-7.6</b>	<b>-8.4</b>
Effets sur l'impôt théorique :			
- des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	0.0	0.0	0.0
- de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	-0.2	-0.7	0.0
- autres (1)	-1.3	-2.7	-2.0
<b>Impôt réel du groupe</b>	<b>-8.1</b>	<b>-11.0</b>	<b>-10.4</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>39.46%</b>	<b>42.35%</b>	<b>40.37%</b>

(1) Au 31 décembre 2012, ce poste inclut un produit d'impôt différé de 0,072 million d'euros lié au traitement de la CVAE, ainsi que la CVAE pour -4 millions d'euros.

## Note 8 - Résultat net par action

En euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Dénominateur :</b>			
Actions ordinaires	39 537 693	39 369 234	39 017 674
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>39 537 693</b>	<b>39 369 234</b>	<b>39 017 674</b>
Actions dilutives	214 537	464 072	470 257
<b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué</b>	<b>39 752 230</b>	<b>39 833 306</b>	<b>39 487 931</b>
<b>Numérateur :</b>			
Résultat net part du Groupe	12 494 994	15 000 877	15 328 000
<b>Résultat net retraité</b>	<b>12 494 994</b>	<b>15 000 877</b>	<b>15 328 000</b>
<b>Résultat de base par action</b>	<b>0.32</b>	<b>0.38</b>	<b>0.39</b>
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>0.31</b>	<b>0.38</b>	<b>0.39</b>



# GROUPE FLO

	Nombre d'actions	Nombre d'actions moyen pondéré en circulation
<b>Nombre d'actions au 01 janvier 2012</b>	<b>39 519 743</b>	<b>39 519 743</b>
Annulation d'actions		0
<b>Nombre d'actions au 01 janvier 2012 corrigé</b>	<b>39 519 743</b>	<b>39 519 743</b>
Augmentation de capital sur plan stock-options du 26/11/2003	46 548	17 950
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2012</b>	<b>39 566 291</b>	<b>39 537 693</b>
Actions dilutives sur plan stock-options du 26/11/2003		214 537
<b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué au 31 décembre 2012</b>		<b>39 752 230</b>

Le nombre d'actions dilué correspond au nombre théorique d'actions supplémentaires qui pourraient être achetées au prix du marché par rapport aux fonds qui seraient recueillis lors de l'exercice des droits (au prix d'exercice) (méthode du rachat d'actions).

Au 31 décembre 2012, les actions dilutives sont issues du plan de stock-options du 26/11/03, les autres plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 25 « Capital social et plans de souscription d'actions »).

## Note 9 - Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Valeurs brutes des marques et enseignes	117.7	117.7	117.6
Dépréciations sur marques et enseignes	-78.0	-78.0	-78.0
<b>Marques/ Enseignes nettes des dépréciations</b>	<b>39.7</b>	<b>39.7</b>	<b>39.6</b>
Valeurs brutes des droits aux baux	32.3	32.0	32.1
Dépréciations des droits aux baux	0.0	0.0	0.0
<b>Droits aux baux nets des dépréciations</b>	<b>32.3</b>	<b>32.0</b>	<b>32.1</b>
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	8.4	8.2	8.5
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	-6.6	-6.2	-6.6
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>1.9</b>
<b>Total des immobilisations incorporelles brutes</b>	<b>158.4</b>	<b>157.9</b>	<b>158.2</b>
<b>Total des amortissements et provisions</b>	<b>-84.6</b>	<b>-84.2</b>	<b>-84.6</b>
<b>Total immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>73.8</b>	<b>73.7</b>	<b>73.6</b>

## Variation des immobilisations incorporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>157.9</b>	<b>-84.2</b>	<b>73.7</b>
<b>Acquisitions / Dotations</b>	<b>0.2</b>	<b>-0.4</b>	<b>-0.2</b>
Dont droits aux baux et enseignes	0.0	0.0	0.0
Dont autres immobilisations incorporelles	0.2	-0.4	-0.2
<b>Cessions/mises au rebut / apport partiel</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
Dont droits aux baux et enseignes	0.0	0.0	0.0
Dont autres immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0
<b>Variation du périmètre</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.3</b>
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>158.4</b>	<b>-84.6</b>	<b>73.8</b>



# GROUPE FLO

## Note 10 - Ecart d'acquisition

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Valeurs brutes	126.3	125.8	126.7
Dépréciations	-3.0	-3.0	-3.0
<b>Ecart d'acquisition nets</b>	<b>123.3</b>	<b>122.8</b>	<b>123.7</b>

### Variation des écarts d'acquisition :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>125.8</b>	<b>-3.0</b>	<b>122.8</b>
Acquisitions / Dotations (1)	0.0	0.0	0.0
Cessions/mises au rebut / apport partiel (2)	0.0	0.0	0.0
Reclassement	0.0	0.0	0.0
Variations de périmètre (3)	0.5	0.0	0.5
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>126.3</b>	<b>-3.0</b>	<b>123.3</b>

(1) Les acquisitions correspondent à la partie non reconnue en tant qu'actif incorporel identifiable des acquisitions de fonds de commerce. Les dépréciations résultent des tests d'impairment.

(2) Les cessions correspondent aux sorties des quotes-parts des écarts d'acquisition relatifs aux sites fermés ou vendus.

(3) Les variations de périmètre correspondent aux écarts d'acquisition relatifs aux sociétés acquises.

## Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Terrains et constructions (1)	191.7	183.7	184.3
Amortissements	-105.2	-98.6	-100.5
<b>Terrains et constructions nets</b>	<b>86.5</b>	<b>85.1</b>	<b>83.8</b>
Installations techniques et matériels	41.3	40.0	39.5
Amortissements	-37.7	-35.3	-34.5
<b>Installations techniques et matériels nets</b>	<b>3.6</b>	<b>4.7</b>	<b>5.0</b>
Autres Immobilisations corporelles	63.7	62.7	60.1
Amortissements	-49.9	-46.6	-44.2
<b>Autres Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>13.8</b>	<b>16.1</b>	<b>15.9</b>
<b>Total des immobilisations corporelles brutes</b>	<b>296.7</b>	<b>286.4</b>	<b>283.9</b>
<b>Total des amortissements</b>	<b>-192.8</b>	<b>-180.5</b>	<b>-179.2</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>103.9</b>	<b>105.9</b>	<b>104.7</b>

(1) Dont 12,9 millions d'euros (en valeurs brutes) de terrains et constructions financés en crédits baux immobiliers (contrats en cours).

### Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>286.4</b>	<b>-180.5</b>	<b>105.9</b>
Acquisitions / Dotations (1)	17.1	-14.5	2.6
Cessions / mises au rebut / Reprises	-7.1	2.4	-4.7
Variations de périmètre	0.3	-0.2	0.1
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>296.7</b>	<b>-192.8</b>	<b>103.9</b>

(1) Les 17,1 millions d'euros comprennent essentiellement divers équipements, frais de rénovation de restaurants et divers investissements dans le cadre de la transformation de sites Bistro Romain.

# GROUPE FLO

## Note 12 - Immobilisations financières

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Titres mis en équivalence	0.3	0.2	0.1
Titres disponibles à la vente (1)	0.1	0.7	0.3
Dépréciations des titres	-0.1	-0.2	-0.1
Autres immobilisations financières (2)	11.6	10.5	10.1
Dépréciations des autres immobilisations financières	-0.2	-0.2	-0.3
<b>Immobilisations financières</b>	<b>11.7</b>	<b>11.0</b>	<b>10.1</b>

(1) Les titres disponibles à la vente comprennent essentiellement les titres des sociétés récemment acquises ou créées dans l'attente de leur consolidation lors d'une prochaine clôture.

(2) Les autres immobilisations financières sont composées principalement de dépôts, cautions et de prêts. Ce poste inclut un retraitement des prêts à la construction d'un montant de 1,9 million d'euros au 31 décembre 2012. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2012 est de 2.51 %.

### Variation des immobilisations financières :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>11.4</b>	<b>-0.4</b>	<b>11.0</b>
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1)	1.3	0.0	1.3
Diminutions / Reprises	-0.7	0.1	-0.6
Variations de périmètre	0.0	0.0	0.0
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>12.0</b>	<b>-0.3</b>	<b>11.7</b>

(1) Correspond principalement à la variation de valeur des prêts à la construction et des dépôts et cautionnements.

## Note 13 - Dépréciation des Actifs

### 1) Immobilisations incorporelles par branches d'activité (en valeurs brutes)

Au 31/12/2012 En millions d'euros	Hippopotamus	Tablapizza	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	31.3	0.5	5.1	69.6	2.8	8.0	0.4	117.7
Droits aux baux	17.7	3.4	0.8	0.1	10.3	0.0	0.0	32.3
Ecarts d'acquisition	52.8	17.3	6.1	6.0	44.1	0.0	0.0	126.3
Autres immobilisations incorporelles	3.5	0.6	0.7	2.0	1.3	0.3	0.0	8.4
<b>Total</b>	<b>105.3</b>	<b>21.8</b>	<b>12.7</b>	<b>77.7</b>	<b>58.5</b>	<b>8.3</b>	<b>0.4</b>	<b>284.7</b>

Au 31/12/2011 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	106.4	2.8	8.1	0.4	117.7
Droits aux baux	22.1	9.9	0.0	0.0	32.0
Ecarts d'acquisition	87.7	38.1	0.0	0.0	125.8
Autres immobilisations incorporelles	6.6	1.3	0.3	0.0	8.2
<b>Total</b>	<b>222.8 (1)</b>	<b>52.1</b>	<b>8.4</b>	<b>0.4</b>	<b>283.7</b>

# GROUPE FLO

(1) Dont 102,1 millions d'euros pour Hippopotamus, 29,4 millions d'euros pour Tablapizza, 12,7 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 78,6 millions d'euros pour Bistro Romain.

## 2) Immobilisations incorporelles par branches d'activité (en valeurs nettes)

Au 31/12/2012 En millions d'euros	Hippopotamus	Tablapizza	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	31.2	0.5	5.1	0.0	2.4	0.1	0.4	<b>39.7</b>
Droits aux baux	17.7	3.4	0.8	0.1	10.3	0.0	0.0	<b>32.3</b>
Ecart d'acquisition	51.8	17.3	6.1	4.0	44.1	0.0	0.0	<b>123.3</b>
Autres immobilisations incorporelles	0.8	0.1	0.3	0.1	0.4	0.1	0.0	<b>1.8</b>
<b>Total</b>	<b>101.5</b>	<b>21.3</b>	<b>12.3</b>	<b>4.2</b>	<b>57.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>197.1</b>

Au 31/12/2011 En millions d'euros	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques & enseignes	36.8	2.4	0.1	0.4	<b>39.7</b>
Droits aux baux	22.1	9.9	0.0	0.0	<b>32.0</b>
Ecart d'acquisition	84.7	38.1	0.0	0.0	<b>122.8</b>
Autres immobilisations incorporelles	1.4	0.5	0.1	0.0	<b>2.0</b>
<b>Total</b>	<b>145.0 (2)</b>	<b>50.9</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>196.5</b>

(2) Dont 98,6 millions d'euros pour Hippopotamus, 29 millions d'euros pour Tablapizza, 12,3 millions d'euros pour Taverne Maître Kanter et 5,1 millions d'euros pour Bistro Romain.

## 3) Méthode d'élaboration des tests d'impairment

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 du chapitre 2.3.5 Principes comptables.

### Détermination des flux futurs de trésorerie :

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité.

La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont issus du Business Plan établi par la Direction du Groupe sur la base de plans à moyen et long terme de chaque activité, à la date du 31 décembre 2012.

1. La prévision des flux est réalisée sur 5 années.

Les flux (« EBITDA - CAPEX ») sont actualisés en fonction du WACC du Groupe à la clôture.

La formule d'actualisation est la suivante : « flux de trésorerie net (« EBITDA - CAPEX ») » /  $(1+i)^n$  (i = WACC, n = année).

2. Une valeur terminale est calculée à partir du flux de trésorerie actualisé de la dernière année.

Le périmètre de la base du test d'« Impairment » est constitué des flux de trésorerie des exploitations détenues en propre et en franchise existantes à la date du test.

### Principales hypothèses utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité :

#### Hypothèses :

\*Hypothèses de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini :

# GROUPE FLO

Conformément à la norme IAS 36, pour l'actualisation des flux futurs de trésorerie, la société utilise le taux WACC. Il est calculé sur la base du taux d'intérêt sans risque et de la prime de marché. Il n'intègre pas la structure de l'endettement et d'impôt. Le taux sans risque utilisé est l'OAT 10 ans (moyenne de 6 mois en France) La prime de marché utilisée est de 6.35% (prime de risque historique). Pour les comptes au 31 décembre 2012, ce taux avant impôt ressort à 9.76% et est en baisse par rapport à 2011. Pour rappel, le taux avant impôt au 31 décembre 2011 était de 10,68%.

Ce taux est identique sur l'ensemble des UGT, le Groupe opérant sur des marchés et zones géographiques identiques.

Le taux de croissance à l'infini utilisé pour le calcul de la valeur terminale est de 2 %.

## \*Hypothèses opérationnelles :

Les hypothèses utilisées intègrent notamment le ralentissement de l'activité constatée depuis fin 2011, les évolutions réglementaires (comme la hausse de la TVA au 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou le crédit d'impôt compétitivité emploi) et leurs impacts sur l'activité des restaurants en terme de fréquentation et de ticket moyen.

## 4) Conclusion des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation effectués au 31 décembre 2012 n'ont conduit à aucune dépréciation d'actifs.

## 5) Tests de sensibilité

### *Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt*

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)					
	Hippopotamus	TMK	Tablapizza	Bistro Romain	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 1% du taux d'actualisation	-60.9	-3.9	-9.9	-0.7	-17.5	-92.9
Si baisse de 1% du taux d'actualisation	91.9	5.8	14.9	1	26.4	140.0

### *Test de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini*

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)					
	Hippopotamus	TMK	Tablapizza	Bistro Romain	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	32.1	2.0	5.2	0.3	9.2	48.8
Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	-26.2	-1.7	-4.3	-0.2	-7.6	-40.0

# GROUPE FLO

## Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)					
	Hippopotamus	TMK	Tablapizza	Bistro Romain	Brasseries	TOTAL GROUPE
Si hausse de 2% du chiffre d'affaires	26.2	0.6	3.2	0.1	8.3	38.4
Si baisse de 2% du chiffre d'affaires	-25.6	-0.6	-3.1	-0.1	-8.2	-37.6

La hausse du taux d'actualisation, la baisse du taux de croissance à l'infini et la baisse du chiffre d'affaires peuvent induire une forte sensibilité des tests de dépréciation des actifs. En conclusion, il apparaît qu'il n'y a pas lieu de procéder à une dépréciation et ce quels que soient l'UGT concernée et le test de sensibilité retenu.

## Note 14 - Créances

### Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Autres créances d'exploitation	0.5	0.4	0.0
Provisions pour dépréciations	-0.2	-0.1	0.0
<b>Total Créances nettes non courantes</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>

### Clients nets courants :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Créances clients - comptes rattachés	20.4	19.6	18.8
Provisions pour dépréciations	-2.2	-1.9	-1.5
<b>Total clients nets courants</b>	<b>18.2</b>	<b>17.7</b>	<b>17.3</b>

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas. L'évaluation du risque de non recouvrement encouru est effectué en fonction de plusieurs critères d'appréciation, notamment la connaissance des clients afin d'apprécier le niveau des retards de paiement en valeur et en nombre de jours, les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance et le suivi régulier de l'activité commerciale et de la situation financière de chaque client.

### Créances et comptes de régularisation courants :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Autres créances d'exploitation (1)	23.6	24.6	26.4
Créances diverses	1.4	1.1	2.7
Provisions pour dépréciations	-0.1	0.0	-1.9
Charges constatées d'avance	10.1	7.3	5.2
Ecart de conversion actif	0.0	0.0	0.0
<b>Total Autres Créances et compte de régularisation</b>	<b>35.0</b>	<b>33.0</b>	<b>32.4</b>

# GROUPE FLO

(1) Au 31 décembre 2012, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 18,4 millions d'euros de créances fiscales, 0,7 million d'euros de créances sociales, 1,9 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs, 2,1 millions d'euros d'impôts sur le résultat, ainsi que 0,4 million d'euros de CVAE.

L'échéance des créances courantes est inférieure à un an.

## Note 15 - Trésorerie brute et trésorerie nette

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Valeurs mobilières de placement	0.2	1.0	0.3
Provisions pour dépréciation	-0.1	-0.1	-0.1
Banques et Caisses	35.6	29.0	22.9
<b>Trésorerie brute (a)</b>	<b>35.7</b>	<b>29.9</b>	<b>23.1</b>
Concours bancaires courants (b)	-0.3	-0.2	-0.5
<b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>	<b>35.4</b>	<b>29.7</b>	<b>22.6</b>
Endettement financier brut (d) *	109.4	107.8	108.4
Endettement financier net (d) - (a) *	73.7	77.9	85.3

\* hors juste valeur des instruments financiers.

(d) L'endettement financier brut correspond à la dette financière totale hors juste valeur des instruments financiers (cf. note 16).

## Variation de la trésorerie :

En millions d'euros	2011	Variation	2012
Valeurs mobilières de placement (1)	1.0	-0.8	0.2
Provisions pour dépréciation	-0.1	0.0	-0.1
Banques et Caisses	29.0	6.6	35.6
<b>Trésorerie brute (a)</b>	<b>29.9</b>	<b>5.8</b>	<b>35.7</b>
Concours bancaires courants (b)	-0.2	-0.1	-0.3
<b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>	<b>29.7</b>	<b>5.7</b>	<b>35.4</b>
Endettement financier brut (d) *	107.8	1.6	109.4
Endettement financier net (d) - (a) *	77.9	-4.2	73.7

\* hors juste valeur des instruments financiers.

(1) Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement des OPCVM monétaires.

## Note 16 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Emprunts à taux variables</b>			
. Référence - Euribor	35.0	81.8	57.4
dont juste valeur des instruments financiers CT	0.0	0.0	0.4
. Crédits-baux	1.7	1.9	1.4
<b>Total</b>	<b>36.7</b>	<b>83.7</b>	<b>58.8</b>
<b>Emprunts taux fixe</b>			
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Autres passifs</b>			
. Autres passifs	0.2	0.2	0.1
. Banques créditrices et intérêts courus (cf. note 15)	0.3	0.2	0.6
<b>Total</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>0.7</b>
<b>Total dettes financières à court terme</b>	<b>37.2</b>	<b>84.1</b>	<b>59.5</b>

# GROUPE FLO

<b>Emprunts à taux variables</b>			
. Référence - Euribor	64.1	13.9	39.1
<i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i>	1.0	1.0	2.4
. Crédits-baux	9.1	10.8	12.6
<b>Total</b>	<b>73.2</b>	<b>24.7</b>	<b>51.7</b>
<b>Emprunts taux fixe</b>			
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Autres passifs</b>			
. Intérêts courus moyen et long terme (cf. note 15)	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total dettes financières à moyen et long terme</b>	<b>73.2</b>	<b>24.7</b>	<b>51.7</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>
<b>Dont dettes financières :</b>			
. A moins d'un an :	37.2	84.1	59.5
. Entre un et cinq ans	68.3	19.3	45.5
. A plus de 5 ans	4.9	5.4	6.2
<b>Taux moyen pondéré global</b>	<b>2.92%</b>	<b>4.22%</b>	<b>4.48%</b>
. Niveau de couverture	90.0	37.0	73.0
. % de couverture	81.5%	34.0%	65.6%

En millions d'euros	2012.12							2011.12	2010.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.5(1)	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2
<b>Total</b>	<b>30.5</b>	<b>0.0</b>	<b>6.7</b>	<b>37.2</b>	<b>68.3</b>	<b>4.9</b>	<b>110.4</b>	<b>108.8</b>	<b>111.2</b>

(1) Le montant de 30,5 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond à hauteur de 30 millions d'euros aux tirages en cours sur la tranche B.

## 1) Composition de la dette :

### \*Jusqu'au 11 octobre 2012

La dette financière était principalement constituée du Crédit Syndiqué du 06 mars 2006, qui avait fait l'objet d'une renégociation le 30 juin 2009 (le détail des nouvelles conditions figure dans le document de référence 2010 déposé à l'AMF le 08 avril 2011). La dette financière portait sur un montant global de lignes de crédit de 150 millions d'euros : 80 millions d'euros amortissables sur 4 ans, la tranche A, et 70 millions d'euros « revolving » remboursables in fine en mars 2013, la tranche B.

Groupe Flo a signé le 16 février 2012 une ligne de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving sur 30 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, non utilisée au cours de la période.

Au 31 décembre 2011, l'encours de cette dette était de 95,0 millions d'euros.

Cette dette a fait l'objet d'un remboursement anticipé dans son intégralité le 11 octobre 2012.

### \*A partir du 11 octobre 2012

Un nouvel emprunt a été mis en place le 11 octobre 2012. Il porte sur un montant global de lignes de crédit de 120 millions d'euros : 70 millions d'euros amortissables sur 5 ans, la tranche A, et 50 millions d'euros « revolving », la tranche B, remboursable in fine le 11 octobre 2018. La tranche B est utilisée à hauteur de 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, l'encours de cette dette est de 100 millions d'euros comptabilisé en fonction de sa maturité.

# GROUPE FLO

## 2) Les ratios bancaires

\*Jusqu'au 11 octobre 2012, les financements étaient assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées étaient susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers était l'une de ces clauses. Ces ratios étaient le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentaient de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2009	5,4	0,8
31 décembre 2009	5,1	0,6
30 juin 2010	4,3	1,3
31 décembre 2010	3,3	2,3
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

Les ratios étaient respectés au 30 juin 2012 (ainsi qu'au 31 décembre 2011).

\*A partir du 11 octobre 2012

Les financements mis en place à cette date sont assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers est l'une de ces clauses. Ces ratios sont le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
31 décembre 2012	2,2	4,0
30 juin 2013	2,2	4,0
31 décembre 2013	1,8	5,5
30 juin 2014	1,8	5,5
31 décembre 2014	1,5	6,5
30 juin 2015	1,5	6,5
31 décembre 2015	1,5	6,5
30 juin 2016	1,5	6,5
31 décembre 2016	1,5	6,5
30 juin 2017	1,5	6,5
31 décembre 2017	1,5	6,5
30 juin 2018	1,5	6,5
31 décembre 2018	1,5	6,5

Les ratios sont respectés au 31 décembre 2012.

## 3) Couverture de la dette

Suite au remboursement anticipé de la dette du 06 mars 2006, les couvertures mises en place sur cette dette ont été résiliées.

Une partie de la dette du 11 octobre 2012 a fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes à hauteur de 90 millions d'euros (voir note 22 « Engagements et passifs éventuels »).

Ces contrats d'échange de taux ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IAS 39. La méthodologie de traitement est exposée dans le paragraphe «16. Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés » du chapitre « 2.3 - Principes comptables ». Les impacts sur le bilan sont décrits dans la note 26 « Actifs et passifs financiers » (7.3).



# GROUPE FLO

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 2.92% au 31 décembre 2012 contre 4.22% au 31 décembre 2011.

## Note 17 - Provisions pour Risques et Charges

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	0.2	0.4	0.4
Indemnités de départ en retraite	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	0.0	0.0	0.0
<b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>1.2</b>	<b>1.4</b>	<b>1.4</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	3.9	3.4	3.5
Indemnités de départ en retraite	0.0	0.0	0.0
Autres Risques divers	2.3	0.1	0.2
<b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>6.2</b>	<b>3.5</b>	<b>3.7</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.1	3.8	3.9
Indemnités de départ en retraite	1.0	1.0	1.0
Autres Risques divers	2.3	0.1	0.2
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>7.4</b>	<b>4.9</b>	<b>5.1</b>

Au 31 décembre 2012, les provisions pour risques et charges comprennent :

- des Risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 4,1 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 2,3 millions d'euros, des provisions pour renouvellement de baux pour 0,8 million d'euros et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 1 million d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés) ;
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 1 million d'euros (cf note 24),
- des provisions pour risques & charges divers pour 2,3 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF.

### Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur l'année 2012 :

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	0.4			-0.2	0.2
Indemnités de départ en retraite	1.0	0.0	0.0		1.0
Autres Risques divers	0.0				0.0
<b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>1.4</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.2</b>
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)	3.4	1.4	-0.4	-0.5	3.9
Indemnités de départ en retraite	0.0				0.0
Autres Risques divers	0.1	2.2			2.3
<b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>-0.4</b>	<b>-0.5</b>	<b>6.2</b>
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>4.9</b>	<b>3.6</b>	<b>-0.4</b>	<b>-0.7</b>	<b>7.4</b>

(1) Les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 1,4 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,9 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,5 million d'euros aux risques commerciaux;
- 1,1 million d'euros de diminution correspondant pour -0,3 million d'euros aux risques prud'homaux et pour -0,8 million d'euros aux risques commerciaux.

# GROUPE FLO

## Note 18 - Fournisseurs et Autres Dettes

### Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0
<b>Total autres dettes non courantes</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

### Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Fournisseurs	54.7	57.7	55.2
<b>Total Fournisseurs</b>	<b>54.7</b>	<b>57.7</b>	<b>55.2</b>
Dettes fiscales et sociales (1)	55.6	58.8	63.1
Autres dettes	2.6	2.7	3.1
Produits constatés d'avance	0.3	0.1	0.3
Dettes liées au Programme de fidélité (2)	1.8	0.6	0.1
<b>Total autres dettes diverses</b>	<b>60.3</b>	<b>62.2</b>	<b>66.6</b>
<b>Total autres dettes courantes</b>	<b>115.0</b>	<b>119.9</b>	<b>121.8</b>

(1) Les 55,6 millions d'euros sont composés de 18,8 millions d'euros de dettes fiscales, de 36,7 millions d'euros de dettes sociales et de 0,1 million d'euros de CVAE.

#### (2) Sur le secteur opérationnel brasseries :

Le Groupe a mis en place un programme de fidélité sur le secteur opérationnel Brasseries qui permet au client détenteur de la carte de fidélité de cumuler des points à chaque visite en brasseries. Ces points donnent accès à un catalogue de cadeaux.

Conformément à IFRIC 13, le Groupe a procédé à l'estimation de la juste valeur des droits accordés aux clients (points fidélité), en tenant compte du taux d'utilisation de ces droits et a comptabilisé le produit alloué aux droits accordés en produit constaté d'avance.

Au 31/12/12, la juste valeur des droits est de 0,35 million d'euros.

Des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une hausse de la juste valeur des droits accordés de 0,071 million d'euros.

Une baisse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une baisse de la juste valeur des droits accordés de 0,102 million d'euros.

#### Sur le secteur opérationnel Restauration à thème :

Le Groupe a mis en place en 2011 un programme de fidélité sur Hippopotamus qui permet au client de constituer une "cagnotte" en euros proportionnellement à ses dépenses.

Cette cagnotte est utilisable comme moyen de paiement à la suite d'un certain nombre de passages en restaurants.

L'avantage accordé aux clients a été évalué et comptabilisé conformément à IFRIC 13. Au 31/12/12, la juste valeur des droits est de 1,42 million d'euros et est comptabilisé en Dettes liées aux programmes de fidélité.

Des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une hausse de la juste valeur des droits accordés de 0,1 million d'euros.

Une baisse de 5% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une baisse de la juste valeur des droits accordés de -0,1 million d'euros.

# GROUPE FLO

## Note 19 - Impôts différés actifs

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Impôts différés actifs	2.7	3.4	3.9
Impôts différés passifs	-15.5	-15.9	-15.1
<b>Impôts différés nets</b>	<b>-12.8</b>	<b>-12.5</b>	<b>-11.2</b>

### Origines des impôts différés :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Immobilisations incorporelles et corporelles (1)	-15.0	-15.1	-15.6
Autres actifs	0.6	0.8	0.9
Provisions	1.8	1.8	2.2
Autres passifs	-1.2	-1.2	-0.6
Reports fiscaux déficitaires	1.0	1.2	1.9
<b>Impôts différés nets</b>	<b>-12.8</b>	<b>-12.5</b>	<b>-11.2</b>

(1) Les impôts différés comptabilisés sur les immobilisations incorporelles concernent les marques à hauteur de -11,6 millions d'euros, les survaleurs affectées des terrains et constructions pour -2,2 millions d'euros, les droits aux baux pour -0,8 million d'euros et les immobilisations corporelles et incorporelles donnant lieu à la CVAE pour -0,3 million d'euros.

### Impôts différés actifs non reconnus :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Reports fiscaux déficitaires	0.2	0.0	0.0
Autres crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Autres décalages temporaires	0.0	0.0	0.0
<b>Reports fiscaux déficitaires non activés</b>	<b>0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

Le Groupe a décidé de qualifier une des composantes de la CET, la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises), d'impôt sur le résultat devant entrer dans le champ d'application d'IAS 12 suite au communiqué du CNC du 14 janvier 2010.

En conséquence, le Groupe a constaté dans ses comptes au 31 décembre 2009, un impôt différé net de -0,6 million d'euros (par le résultat). Au 31 décembre 2012, l'impact de la variation de l'impôt différé lié au traitement de la CVAE est de 0,072 million d'euros (contre 0,102 million d'euros au 31 décembre 2011).

## Note 20 - Analyse des flux de trésorerie

### 1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'Euros	2012.12	2011.12	2010.12
Résultat net total consolidé	12.5	15.0	15.3
Elimination du résultat des mises en équivalence	0.0	-0.1	0.0
Elimination des amortissements et provisions	17.1	13.1	14.0
Elimination des profits/pertes de réévaluation	-0.4	-0.2	-0.1
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	0.9	1.9	2.8
Charges et produits calculés liés aux paiements en actions	0.1	0.1	0.0
<b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>30.2</b>	<b>29.8</b>	<b>32.0</b>
Elimination de la charge (produit) d'impôt	8.1	11.0	10.4
Elimination du coût de l'endettement financier	3.5	4.5	5.7
<b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>41.8</b>	<b>45.3</b>	<b>48.1</b>
Incidence de la variation du BFR	-5.2	1.1	2.0
Impôts payés	-10.0	-13.9	-12.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>26.6</b>	<b>32.5</b>	<b>38.1</b>

# GROUPE FLO

La variation du BFR inclut :

\* la variation des clients et autres débiteurs pour -0,9 million d'euros, dont la décomposition est la suivante :

- 1,7 million d'euros d'autres créances diverses,
- +1,4 million d'euros de créances fiscales,
- 0,5 million d'euros de créances clients.

\* la variation des fournisseurs et autres créditeurs pour -4,3 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante:

- 2,6 millions d'euros de dettes fournisseurs,
- 2,7 millions d'euros de dettes sociales et fiscales,
- +0,9 million d'euros d'autres dettes diverses.

Les impôts payés de -10 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payé de -4,8 millions d'euros ainsi que -5,1 millions d'euros d'impôts sur les sociétés.

## 2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'Euros	2012.12	2011.12	2010.12
Incidence des variations de périmètre	0.1	0.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	-13.6	-17.2	-13.8
Acquisition d'actifs financiers	0.0	-0.4	0.0
Variation des prêts et avances consentis	-1.1	-0.4	-0.5
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	0.2	1.3	3.8
Cession d'actifs financiers	0.0	0.0	0.0
Autres flux liés aux opérations d'investissement	0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>-14.4</b>	<b>-16.7</b>	<b>-10.5</b>

Les acquisitions d'immobilisations de -13,6 millions d'euros comprennent :

\* des investissements de développement pour -4,4 millions d'euros (immobilisations corporelles sur des sites récents) ;

\* des investissements de maintenance pour -9,2 millions d'euros.

## 3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'Euros	2012.12	2011.12	2010.12
Augmentation de capital	0.1	1.1	0.5
Emission d'emprunts	98.2	20.8	0.0
Remboursement d'emprunts	-96.9	-21.4	-27.1
Intérêts financiers nets versés	-3.5	-4.5	-5.7
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	-4.3	-4.7	0.0
Autres flux liés aux opérations de financement	0.0	0.0	0.0
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>-6.4</b>	<b>-8.7</b>	<b>-32.3</b>

La variation nette des flux de financement est due :

\* à l'augmentation de capital liée aux levées de stock-options pour 0,1 million d'euros,

\* à l'émission d'un nouvel emprunt le 11 octobre 2012 pour 98,2 millions d'euros nets des frais d'emprunts ;

\* aux remboursements d'emprunts pour -96,9 millions d'euros correspondant principalement au remboursement de l'emprunt du 06 mars 2006 pour -95 millions d'euros et au remboursement de dettes de crédits baux pour -2 millions d'euros ;

\* aux intérêts financiers nets versés pour -3,5 millions d'euros,

\* aux dividendes payés aux actionnaires pour -4,3 millions d'euros.

# GROUPE FLO

## Note 21 - Information sectorielle par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels sont les suivants :

- le secteur opérationnel « Restauration à thème », regroupant les branches d'activités (enseignes) Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza et Taverne Maître Kanter;
- le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ainsi que les restaurants sous enseigne « Petit Bofinger » et « Chez Cochon » ;
- le secteur opérationnel « Concessions »,
- le secteur opérationnel « Autres », incluant principalement les holdings et les éliminations « inter-secteur ».

Les branches d'activités regroupées au sein d'un même secteur opérationnel ont des caractéristiques économiques similaires et sont semblables en terme de nature de produits, types de clients et d'organisation.

La clientèle de Groupe Flo est composée de consommateurs individuels. Ainsi, aucun client ne peut représenter une part significative du chiffre d'affaires.

Les agrégats analysés reprennent les chiffres propres de chaque secteur opérationnel, comme s'il s'agissait d'une entité indépendante. Les données, pour chaque secteur opérationnel, sont donc « aux bornes » de chaque secteur opérationnel. Les éliminations inter-secteur sont neutralisées au sein du secteur « Autres ».

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12	
<b>Produits sectoriels :</b>				
Restauration à thème	266.4	282.2	280.0	
Brasseries	72.7	72.5	74.6	
Concessions	26.2	26.8	23.8	
Autres *	0.5	0.7	0.4	
<b>Total</b>	<b>365.8</b>	<b>382.2</b>	<b>378.8</b>	
<b>Charges sectorielles :</b>				
Restauration à thème	-223.7	-234.1	-234.6	
Brasseries	-65.0	-64.2	-63.9	
Concessions	-23.0	-23.9	-20.0	
Autres *	-12.3	-11.9	-11.5	
<b>Total</b>	<b>-324.0</b>	<b>-334.1</b>	<b>-330.0</b>	
<b>EBITDA sectoriels :</b>				
Restauration à thème	42.7	48.0	45.4	
Brasseries	7.7	8.3	10.7	
Concessions	3.2	3.7	3.8	
Autres *	-11.8	-11.9	-11.1	
<b>Total</b>	<b>41.8</b>	<b>48.1</b>	<b>48.8</b>	
<b>Résultats Nets sectoriels avant IS :</b>				
Restauration à thème	28.2	31.9	31.2	
Brasseries	6.0	6.9	8.3	
Concessions	1.9	2.7	3.2	
Autres *	-15.5	-15.5	-17.0	
<b>Total</b>	<b>20.6</b>	<b>26.0</b>	<b>25.7</b>	
<b>Actifs sectoriels nets non courants (1)</b>				
Restauration à thème	Valeur Brute	457.3	450.3	447.5
	Amortissements & Dépréciations	-225.7	-216.4	-213.2
	<b>Valeur Nette</b>	<b>231.6</b>	<b>233.9</b>	<b>234.3</b>
Brasseries	Valeur Brute	99.3	97.2	94.6
	Amortissements & Dépréciations	-30.6	-29.4	-28.4
	<b>Valeur Nette</b>	<b>68.7</b>	<b>67.8</b>	<b>66.2</b>

# GROUPE FLO

Concessions	Valeur Brute	26.7	25.4	29.7
	Amortissements & Dépréciations	-17.7	-16.8	-20.5
	<b>Valeur Nette</b>	<b>9.0</b>	<b>8.6</b>	<b>9.2</b>
Autres *	Valeur Brute	10.8	9.1	7.5
	Amortissements & Dépréciations	-7.0	-5.7	-5.1
	<b>Valeur Nette</b>	<b>3.8</b>	<b>3.4</b>	<b>2.4</b>
<b>Total</b>	<b>Valeur Brute</b>	<b>594.1</b>	<b>582.0</b>	<b>579.3</b>
	<b>Amortissements &amp; Dépréciations</b>	<b>-281.0</b>	<b>-268.3</b>	<b>-267.2</b>
	<b>Valeur Nette</b>	<b>313.1</b>	<b>313.7</b>	<b>312.0</b>
<b>Actifs sectoriels nets courants (2)</b>				
Restauration à thème	Valeur Brute	123.5	136.8	153.0
	Amortissements & Dépréciations	-0.2	-0.2	-1.9
	<b>Valeur Nette</b>	<b>123.3</b>	<b>136.6</b>	<b>151.1</b>
Brasseries	Valeur Brute	44.0	44.2	44.9
	Amortissements & Dépréciations	-0.1	-0.1	-0.2
	<b>Valeur Nette</b>	<b>43.9</b>	<b>44.1</b>	<b>44.7</b>
Concessions	Valeur Brute	14.9	13.7	13.7
	Amortissements & Dépréciations	-0.1	-0.1	-0.2
	<b>Valeur Nette</b>	<b>14.8</b>	<b>13.6</b>	<b>13.5</b>
Autres *	Valeur Brute	-87.9	-109.0	-131.9
	Amortissements & Dépréciations	-2.0	-1.5	-1.2
	<b>Valeur Nette</b>	<b>-89.9</b>	<b>-110.5</b>	<b>-133.1</b>
<b>Total</b>	<b>Valeur Brute</b>	<b>94.5</b>	<b>85.7</b>	<b>79.7</b>
	<b>Amortissements &amp; Dépréciations</b>	<b>-2.4</b>	<b>-1.9</b>	<b>-3.5</b>
	<b>Valeur Nette</b>	<b>92.1</b>	<b>83.8</b>	<b>76.2</b>
<b>Passifs sectoriels nets non courants (3)</b>				
Restauration à thème		0.4	0.4	0.4
Brasseries		0.3	0.3	0.3
Concessions		0.1	0.1	0.1
Autres *		0.5	0.7	0.6
<b>Total</b>		<b>1.3</b>	<b>1.5</b>	<b>1.4</b>
<b>Passifs sectoriels nets courants (4)</b>				
Restauration à thème		240.2	246.7	276.6
Brasseries		62.9	60.8	64.2
Concessions		28.6	25.6	24.4
Autres *		109.4	-209.9	-239.7
<b>Total</b>		<b>441.1</b>	<b>123.2</b>	<b>125.5</b>
<b>Investissements incorporels</b>				
Restauration à thème		0.0	0.1	0.1
Brasseries		0.0	0.2	0.0
Concessions		0.0	0.0	0.0
Autres *		0.2	0.3	0.6
<b>Total</b>		<b>0.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0.7</b>
<b>Investissements corporels</b>				
Restauration à thème		9.9	13.5	11.1
Brasseries		1.9	2.5	1.3
Concessions		1.3	0.2	0.4
Autres *		0.3	0.4	0.3
<b>Total</b>		<b>13.4</b>	<b>16.6</b>	<b>13.1</b>

# GROUPE FLO

\* sont incluses les opérations inter-branches et la holding.

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs.

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

(3) Les passifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels non courants hormis les dettes financières et les impôts différés passifs.

(4) Les passifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels courants hormis les dettes financières.

## Note 22 - Engagements et Passifs éventuels

A notre connaissance, il n'existe pas d'autre passif pouvant avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats, la situation financière et le patrimoine des sociétés du Groupe.

### Engagements liés au financement du Groupe

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Nantissements liés au financement (1)	120.0	216.0	216.0
Autres nantissements (2)	1.5	1.5	1.5
<b>Total engagements donnés</b>	<b>121.5</b>	<b>217.5</b>	<b>217.5</b>

(1) En 2011, les accords de financement du 06 mars 2006 étaient garantis à hauteur de 216 millions d'euros par le nantissement de 15 fonds de commerce ; des parts sociales des sociétés Flo Tradition, Flo Gestion et Hippo Gestion ; des actions des sociétés Les Petits Bofinger, SER La Coupole, CEM et AGO et des marques Flo et Petit Bofinger. Ce financement a fait l'objet d'un remboursement anticipé le 11 octobre 2012.

Le 11 octobre 2012, un nouvel emprunt a été mis en place. Il est garanti à hauteur de 120 millions d'euros par le nantissement de 24 fonds de commerce ; de l'établissement principal de Groupe Flo correspondant à son siège social, des parts sociales des sociétés Flo Tradition et Hippo Gestion ; des comptes de titres financiers des sociétés SER La Coupole et AGO et de la marque Flo.

(2) Correspond principalement à des cautions de crédits baux immobiliers.

### Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Contrats de location & locations gérances (3)	30.3	29.2	32.6
Cautions et garanties données aux bailleurs	2.3	3.0	2.0
Promesses de ventes données	0.0	0.0	3.5
<b>Total engagements donnés</b>	<b>32.6</b>	<b>32.2</b>	<b>38.1</b>
Promesses de ventes reçues	0.0	0.0	3.5
<b>Total engagements reçus</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>3.5</b>

(3) Engagements liés à la partie non résiliable des baux. Voir la note 23 « Contrats de location ».

### Engagements liés au périmètre du Groupe

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Cautions et garanties de passifs données	0.3	0.3	0.0
<b>Total engagements donnés</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>0.0</b>
Cautions et garanties de passifs reçues (4)	0.1	0.4	0.6
<b>Total engagements reçus</b>	<b>0.1</b>	<b>0.4</b>	<b>0.6</b>

(4) Les garanties de passifs sont reçues à l'occasion de l'acquisition de sociétés juridiques.

# GROUPE FLO

## Engagements financiers divers :

En millions d'euros	2012.12				2011	2010
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	6.0	64.0	20.0(1)	<b>90.0</b>	37.0	73.0
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>6.0</b>	<b>64.0</b>	<b>20.0</b>	<b>90.0</b>	<b>37.0</b>	<b>73.0</b>

(1) L'engagement de 20 millions d'euros correspond à la couverture de l'emprunt tranche B.

## Note 23 - Contrats de location

### 1) Locations par contrats de crédits-baux :

Plusieurs sociétés du Groupe se sont engagées vis à vis de contrats de crédits baux portant sur des biens immobiliers et mobiliers.

### Les crédits-baux sur le bilan consolidé (\*)

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>20.2</b>	<b>-7.4</b>	<b>12.8</b>
Acquisitions / Dotations	0.0	-1.0	<b>-1.0</b>
Levée d'option	1.8	-1.1	<b>0.7</b>
<b>Au 31 décembre 2012 Hors levée d'option</b>	<b>18.4</b>	<b>-7.3</b>	<b>11.1</b>

(\*) nets des contrats de crédits baux arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options. Ces immobilisations corporelles font désormais parties des immobilisations détenues en propre par Groupe Flo.

### Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	Capitaux restants dus	Redevances		
		Amortissements des emprunts	Charges d'intérêts	Total
A moins d'un an dont :	<b>1.7</b>	1.7	0.5	<b>2.2</b>
à 1 mois	<b>0.6</b>	0.6	0.1	<b>0.7</b>
entre 1 & 3 mois	<b>0.2</b>	0.2	0.2	<b>0.4</b>
plus de 3 mois	<b>0.9</b>	0.9	0.2	<b>1.1</b>
De un à cinq ans	<b>4.5</b>	4.5	1.4	<b>5.9</b>
A plus de cinq ans	<b>4.6</b>	4.6	0.7	<b>5.3</b>
<b>Total</b>	<b>10.8</b>	<b>10.8</b>	<b>2.6</b>	<b>13.4</b>

### 2) Locations simples :

#### Caractéristiques des contrats de location :

Groupe Flo est engagé vis à vis de différents contrats de location :

- contrats de locations immobilières :

Le Groupe n'est pas généralement propriétaire des murs de ses sites d'exploitation. Le renouvellement des baux ainsi que leur mode d'indexation sont gérés par la Direction juridique.

Les loyers sont généralement indexés annuellement ou révisés de manière triennale soit sur la base de l'ICC (Indice du Coût de la Construction) soit sur la base de l'IILC (Indice des Loyers Commerciaux), tous deux publiés par l'INSEE.

La durée des baux est le plus souvent de 9 ans.

Par ailleurs, certains loyers comportent une partie conditionnelle qui est calculée sur la base du chiffre d'affaires du site concerné et généralement au-delà d'un plancher de chiffre d'affaires.

- contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion :

Groupe Flo exploite des fonds de commerce via des contrats de location gérance, sous-location.



# GROUPE FLO

Les loyers sont calculés selon un pourcentage du chiffre d'affaires et un pourcentage du résultat d'exploitation en fonction d'un barème progressif.

- contrats de locations mobilières :

Ces contrats concernent essentiellement la location de véhicules, la location de matériels informatiques et la location de matériels divers (essentiellement lave-vaisselle).

Les loyers ont une durée comprise entre 2 et 5 ans et sont résiliables.

## Charges de loyers comptabilisées en résultat au cours de l'exercice :

En millions d'euros	Paielements minimaux	Loyers variables	Total
Contrats de locations immobilières	-21.0	-6.1	<b>-27.1</b>
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.6	-1.8	<b>-3.4</b>
Contrats de locations mobilières	-0.6	0.0	<b>-0.6</b>
<b>Total</b>	<b>-23.2</b>	<b>-7.9</b>	<b>-31.1</b>

## Paielements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	-14.2	-14.0	0.0	<b>-28.2</b>
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	-1.0	-1.1	0.0	<b>-2.1</b>
<b>Total</b>	<b>-15.2</b>	<b>-15.1</b>	<b>0.0</b>	<b>-30.3</b>

Les montants correspondent aux seuls engagements portant sur les contrats dont la période en cours est non résiliable.

## Note 24 – Pensions et avantages postérieurs à l'emploi

### 1) Description des plans de pensions et avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe gère ses engagements vis à vis de ses salariés en matière de retraite via un plan de pension de type « prestations définies ». Aucun plan de type « cotisations définies » n'est présent au sein du Groupe.

Ce plan, de type « prestations définies », fait l'objet d'une évaluation actuarielle réalisée annuellement par un actuair e indépendant. Dans ce type de plan, l'employeur s'engage sur le montant et garantit le niveau des prestations définies sur une base légale, réglementaire, conventionnelle ou contractuelle.

### 2) Principales hypothèses actuarielles

En %	2012.12	2011.12	2010.12
Taux d'actualisation (1)	<b>3.0%</b>	4.00%	4.00%
Taux de rendement attendu des actifs des plans	<b>0.0%</b>	0.0%	0.0%
Taux de croissance attendu des salaires	<b>1.5%</b>	2.0%	3.0%
Taux d'inflation attendu	<b>2.0%</b>	2.0%	2.0%
Taux de rotation du personnel	décroissant en fonction de l'âge		

(1) Le taux de référence utilisé pour déterminer le taux d'actualisation est le taux des obligations privées de première catégorie notées AA.

# GROUPE FLO

*(\*) Table de turn over :*

Age	Taux de turnover 2011 <sup>(*)</sup>
16 ans	43.20%
17 ans	43.20%
18 ans	43.20%
19 ans	43.20%
20 ans	43.20%
21 ans	43.20%
22 ans	43.20%
23 ans	43.20%
24 ans	43.20%
25 ans	43.20%
26 ans	26.80%
27 ans	26.80%
28 ans	26.80%
29 ans	26.80%
30 ans	26.80%
31 ans	20.60%
32 ans	20.60%
33 ans	20.60%
34 ans	20.60%
35 ans	20.60%
36 ans	16.80%
37 ans	16.80%
38 ans	16.80%
39 ans	16.80%
40 ans	16.80%
41 ans	12.10%
42 ans	12.10%
43 ans	12.10%
44 ans	12.10%
45 ans	12.10%
46 ans	10.00%
47 ans	10.00%
48 ans	10.00%
49 ans	10.00%
50 ans	10.00%
51 ans	10.00%
52 ans	10.00%
53 ans	10.00%
54 ans	10.00%
55 ans	10.00%
56 ans	3.50%
57 ans	3.50%
58 ans	3.50%
59 ans	3.50%
60 ans	3.50%
61 ans	0.00%
62 ans	0.00%
63 ans	0.00%
64 ans	0.00%
65 ans	0.00%

*(\*) Cette table a été mise à jour en 2011 sur la base des données 2008 à 2010.*

# GROUPE FLO

## 3) Montants inscrits au bilan pour les plans à prestations définies

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Valeur actuelle des obligations à prestations définies partiellement ou totalement financées	1.7	1.3	1.2
Juste valeur des actifs du plan en fin de période	0.0	0.0	0.0
<b>Déficit des plans financés</b>	<b>1.7</b>	<b>1.3</b>	<b>1.2</b>
Valeur actuelle des obligations à prestations définies non financées	0.0	0.0	0.0
(Profits)/Pertes actuariel(le)s non comptabilisés	-0.7	-0.3	-0.2
Coûts des services passés non comptabilisés	0.0	0.0	0.0
Montants non comptabilisés comme actif suite au plafonnement des actifs	0.0	0.0	0.0
<b>(Obligation nette)/actif net au bilan</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>
Dont passifs non courants	1.0	1.0	1.0
Dont passifs courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs non courants	0.0	0.0	0.0
Dont actifs courants	0.0	0.0	0.0

## 4) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Valeur actuelle des obligations au 1<sup>er</sup> janvier (-)</b>	<b>1.3</b>	<b>1.2</b>	<b>1.0</b>
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	0.0
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	0.1	0.1
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Allocations payées	-0.1	-0.1	-0.1
Contributions des participants au plan	0.0	0.0	0.0
Variations liées à des effets de change sur des plans libellés en monnaie autres que l'euro	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) résultant d'accord de fin de contrat ou de conclusion d'une obligation	0.0	0.0	0.0
Variations liées à des regroupements d'entreprises et cessions	0.0	0.0	0.0
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	0.4	0.1	0.2
<b>Valeur actuelle des obligations en fin de période</b>	<b>1.7</b>	<b>1.3</b>	<b>1.2</b>

## 5) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.1	0.1	0.0
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.0	0.0	0.0
Rendement des actifs des plans	0.0	0.0	0.0
Profits/ (pertes) actuariel(le)s comptabilisés	0.0	0.0	0.0
Coûts des services passés	0.0	0.0	0.0
Profits/ (pertes) résultant d'accord de fin de contrat	0.0	0.0	0.0
<b>Charges comptabilisées au compte de résultat</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>0.0</b>

## 6) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Provision au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>
Coût net de la période	0.2	0.1	0.1
Cotisations employeur	-0.1	-0.1	-0.1
Effets acquisitions	0.0	0.0	0.0
<b>Provision en fin de période</b>	<b>1.1</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>

# GROUPE FLO

Il n'existe pas de plan de pension couvert par des actifs au sein du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation la norme IAS 19 Révisée. L'impact attendu de la nouvelle norme dans les comptes consolidés au 01 janvier 2013 est de 0,7 million d'euros sur la provision engagement retraite (contrepartie OCI). Ce montant correspond aux écarts actuariels non reconnus au bilan au 31 décembre 2012 (méthode du corridor autorisée selon IAS 19).

## Note 25 - Capital social et plans de souscription d'actions

### Plans d'options de souscriptions réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis six plans d'options destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

#### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011	Plan du 01/08/2012
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	26/11/2003	26/05/2005	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 999 562	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: Les mandataires sociaux Dominique Giraudier	494 149	0	46 994	31 503	32 593	40 391	0
Point de départ d'exercice des options	26/11/03	26/05/05	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12
Date d'expiration	26/11/13	26/05/15	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22
Prix de souscription ou d'achat	2.65	6.36	6.65	9.92	4.38	6.47	3.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	957 617	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	249 639	0	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	792 306	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600

#### Conditions de performance :

- Le plan du 26/11/2003 était soumis à des conditions de performance basées sur un niveau de résultat et d'endettement net de la société.

Les niveaux étaient les suivants :

- \* au 31/12/04 : EBIT >15M€ et dette financière nette < 113,2M€
- \* au 31/12/05 : EBIT >19,4M€ et dette financière nette < 104,7M€
- \* au 31/12/06 : EBIT >24,3M€ et dette financière nette < 91,8M€

# GROUPE FLO

Ces critères ont été atteints.

- Il n'y a pas de conditions de performance pour tous les autres plans existants.

## Paielements fondés sur des actions

Conformément à "IFRS 2 Paiement fondés sur des actions", les options ont été évaluées à leur date d'octroi par un actuaire indépendant.

Les options de 2003 à 2011 inclus ont été valorisées selon le modèle de Black & Scholes. Les options du plan de 2012 ont été valorisées selon un modèle binomial. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

Au 31 décembre 2012, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 129 milliers d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
<b>Options au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>1 871 475</b>	<b>4.87</b>
Octroyées au cours de l'exercice	197 600	3.90
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice	-46 548	2.65
Expirées au cours de l'exercice		
<b>Options au 31 décembre 2012</b>	<b>2 022 527</b>	<b>4.82</b>

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011	Plan du 01/08/2012
	%	%	%	%	%	%	%
Volatilité attendue	36.00%	35.00%	32.00%	32.00%	30.00%	27.00%	40.00%
Croissance attendue des dividendes	0.00%	0.00%	2.30%	2.30%	0.00%	1.97%	2.30%
Taux de rotation du personnel	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Taux sans risque	3.50%	2.78%	0.76%	0.76%	0.33%	0.95%	0.43%

## Note 26 - Actifs et passifs financiers

### 1) Classement et méthode de comptabilisation des actifs et passifs financiers

Eléments	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation au bilan à la date d'entrée	Evaluation ultérieure	Variation de JV
<b>ACTIF</b>					
néant		1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)	JV (1)	JV	P&L
néant		2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)	JV	Coût amorti	N/A
Créances clients	Clients nets	3. Prêts & Créances	JV	Coût amorti	N/A

# GROUPE FLO

Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation				
		<b>4. Actifs financiers disponibles pour la vente</b>	<b>JV</b>	<b>JV</b>	<b>KP</b>
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	(Available for sale)			
VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP				
<b>PASSIF</b>					
		<b>1. Passifs financiers</b>	<b>JV</b>	<b>Coût amorti</b>	<b>N/A</b>
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes				
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes				
		<b>2. Instruments dérivés passifs</b>	<b>JV</b>	<b>JV</b>	<b>P&amp;L ou KP dérivés</b>
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)				selon le cas

(1) JV : Juste Valeur

## 2) Valeur comptable des actifs et passifs financiers

Catégorie d'instruments financiers	Eléments	Rubrique du bilan IFRS	2012.12	2011.12	2010.12
<b>ACTIF</b>					
<b>1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)</b>	néant				
<b>2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)</b>	néant				
<b>3. Prêts &amp; Créances</b>	Créances clients	Clients nets	<b>18.2</b>	17.7	17.3
	Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Immobilisations financières	<b>11.5</b>	10.3	9.8
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation	<b>0.3</b> <b>35.0</b>	0.3 33.0	32.4
<b>4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale)</b>	Titres de participation	Immobilisations financières nettes	<b>0.0</b>	0.5	0.2
	VMP	Disponibilités et VMP	<b>35.7</b>	29.8	23.1

# GROUPE FLO

	Disponibilités				
<b>PASSIF</b>					
<b>1. Passifs financiers</b>					
	Emprunts auprès des établis. de crédit				
	Dépôts et cautionnements reçus	Dettes financières courantes ou	<b>37.2</b>	84.1	59.1
	Dettes rattachées à des participations	Dettes financières non courantes	<b>72.2</b>	23.7	49.3
	Concours bancaires courants				
	Dettes fournisseurs	Autres dettes non courantes ou	<b>0.0</b>	0.0	0.0
	Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	<b>115.0</b>	119.7	121.8
<b>2. Instruments dérivés passifs</b>					
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou	<b>0.0</b>	0.0	0.4
		Dettes financières non courantes	<b>1.0</b>	1.0	2.4
		ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)	<b>0.0</b>	0.0	0.0

### 3) Reclassement ou décomptabilisation

**Reclassement :** aucun reclassement d'une catégorie d'actifs ou passifs financiers à une autre n'a été effectué au cours de l'exercice.

**Décomptabilisation :** aucune décomptabilisation n'a été effectuée au cours de l'exercice.

### 4) Instruments de garantie

Suite à la mise en place de l'emprunt du 11 octobre 2012, un certain nombre d'actifs financiers (actions et parts sociales détenues par Groupe Flo) font l'objet d'un nantissement dont les valeurs comptables sont les suivantes :

En millions d'euros	2012.12		2011.12		2010.12	
	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée	Valeur brute	Valeur consolidée
<b>Nantissement de parts sociales</b>						
Flo Tradition	5.1	0.0	5.1	0.0	5.1	0.0
Hippo Gestion	14.2	0.0	14.2	0.0	14.2	0.0
Flo Gestion	0.0	0.0	32.3	0.0	32.3	0.0
	<b>19.3</b>	<b>0.0</b>	<b>51.6</b>	<b>0.0</b>	<b>51.6</b>	<b>0.0</b>
<b>Nantissement d'actions</b>						
Petits Bofinger	0.0	0.0	0.3	0.0	0.3	0.0
SER La Coupole	10.6	0.0	5.6	0.0	5.6	0.0
CEM	0.0	0.0	3.0	0.0	3.0	0.0
AGO	76.5	0.0	76.5	0.0	76.5	0.0
	<b>87.1</b>	<b>0.0</b>	<b>85.4</b>	<b>0.0</b>	<b>85.4</b>	<b>0.0</b>
<b>Total</b>	<b>106.4</b>	<b>0.0</b>	<b>137.0</b>	<b>0.0</b>	<b>137.0</b>	<b>0.0</b>

Les nantissements resteront en vigueur tant que le contrat de prêt restera en vigueur soit jusqu'au 11 octobre 2018.

### 5) Instruments financiers composés comprenant de multiples dérivés incorporés

Groupe Flo ne détient plus d'instrument financier contenant à la fois une composante passif et une composante capitaux propres.

# GROUPE FLO

## 6) Défaillances et inexécutions

Les emprunts comptabilisés à la clôture n'ont donné lieu à aucun défaut de paiement touchant le principal ou les intérêts.

## 7) Instruments dérivés (Comptabilité de couverture)

Une partie de la dette financière (tranche A et B) a fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux d'intérêts visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes.

### 7.1) Descriptif de la comptabilité de couverture

#### a) Eligibilité des instruments de couverture

*Principe retenu :*

Tous les instruments dérivés sont éligibles à la comptabilité de couverture à l'exception des cas suivants :

- les dérivés négociés avec une contrepartie interne au groupe consolidé,
- les options vendues sauf lorsqu'elles compensent une option achetée,
- les dérivés dont la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable.

Les combinaisons optionnelles ont été analysées de la façon suivante :

- si les options sont négociées le même jour et ont les mêmes caractéristiques (hormis le prix d'exercice), il a été considéré que les combinaisons optionnelles pouvaient être assimilées à un seul produit ;
- pour déterminer si un produit était une vente nette d'option, il a été appliqué la grille de décision suivante :

\*si une prime nette est reçue sur le produit, celui-ci est une vente d'option,

\*si cela n'est pas le cas, décomposition du produit en options élémentaires. Si la décomposition fait apparaître plus de ventes que d'achats d'options, il s'agit d'une vente nette. Dans le cas contraire, il s'agit d'un achat.

*Conclusion :*

Tous les dérivés de Groupe Flo sont des dérivés externes au Groupe dont la juste valeur peut être déterminée de façon fiable.

#### b) Eligibilité des instruments couverts

*Principe retenu :*

Dans une relation de couverture de flux de trésorerie, peuvent être qualifiés d'instruments couverts :

- un actif ou un passif non dérivé comptabilisé au bilan,
- une transaction future attendue ne faisant pas l'objet d'un engagement mais hautement probable.

*Conclusion :*

Groupe Flo couvre des passifs financiers comptabilisés au bilan (emprunts). Ces dettes à taux variable ont été contractées avec des contreparties externes au Groupe. Elles sont éligibles à la comptabilité de flux de trésorerie.

*Conclusion finale :*

La relation de couverture de dettes mise en place par Groupe Flo est une couverture de flux de trésorerie :

- les éléments couverts sont des dettes en euros à taux variable,
- les instruments de couvertures sont des swaps à taux receveurs de taux variable et payeurs de taux fixe ainsi que des combinaisons optionnelles.



# GROUPE FLO

## 7.2) Documentation de la relation de couverture

### a) Désignation des instruments de couvertures, des instruments couverts et du risque couvert

#### 1. L'emprunt bancaire du 06/03/2006 (Tranche A et B)

Cet emprunt (Tranche A et B) a fait l'objet d'un remboursement anticipé le 11 octobre 2012.

Les swaps relatifs à cet emprunt ont été annulés en décembre 2012.

L'opération de couverture est ainsi résiliée.

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche A	Dérivés
Date de fin	06/03/2013	jusqu'au 06/03/2013
Taux payé	EIB + marge comprise entre 0.75% et 2.95% selon les covenants bancaires*	de 3.36% à 4.12%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages réalisés depuis le 30/06/2006 sont indexés sur EUR3M	Trimestriel
Amortissement du capital	Non constant (croissant)	
Plan d'amortissement :		
31/12/2007	95.0	95.1
31/12/2008	85.0	85.1
31/12/2009	69.7	74.0
31/12/2010	56.2	58.0
31/12/2011	37.0	37.0
<b>31/12/2012</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

\* waivers renégociés le 10/07/09 avec effet rétroactif au 30/06/09.

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche B	Dérivés
Date de fin	06/03/2013	jusqu'au 27/10/2011
Taux payé	EIB + marge comprise entre 0.75% et 2.95% selon les covenants bancaires*	de 3.68% à 3.9%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages sont indexés sur l'Euribor correspondant à la période du tirage	Trimestriel
Date ultime du tirage:	<b>2012.12</b>	
01/03/2013	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

\* waivers renégociés le 10/07/09 avec effet rétroactif au 30/06/09.

#### 2. L'emprunt bancaire du 11/10/2012 (Tranche A et B)

Un nouvel emprunt a été mis en place le 11 octobre 2012 (Tranche A et B) pour un montant total maximum de 120 millions d'euros :

- tranche A "Senior" d'un montant de 70 millions d'euros amortissables sur 5 ans,

- tranche B "revolving" d'un montant maximum de 50 millions d'euros remboursables au plus tard le 11 octobre 2018.

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche A	Dérivés
Date de fin	11/10/2017	jusqu'au 15/12/2017
Taux payé	EIB + marge comprise entre 1.75% et 2.5% selon les covenants bancaires*	de 0.625% à 0.91%
Taux reçu	-	EIB3M

# GROUPE FLO

Fréquence des paiements	Les tirages réalisés depuis le 11/10/2012 sont indexés sur EUR3M	Trimestriel
Amortissement du capital	Non constant (croissant)	
Plan d'amortissement :		
31/12/2012	70.0	70.0
31/12/2013	64.0	64.0
31/12/2014	52.0	52.0
31/12/2015	36.0	36.0
31/12/2016	20.0	20.0
31/12/2017	0.0	0.0

En millions d'euros	Emprunt bancaire Tranche B	Dérivés
Date de fin	11/10/2018	jusqu'au 11/10/2018
Taux payé	EIB + marge comprise entre 1.75% et 2.5% selon les covenants bancaires*	de 0.9875% à 1.15%
Taux reçu	-	EIB3M
Fréquence des paiements	Les tirages sont indexés sur l'Euribor correspondant à la période du tirage	Trimestriel
Date ultime du tirage: 11/10/2018	<b>2012.12</b> 30.0	20.0

Le risque couvert est un risque de variabilité des cash flows futurs.

## **b) Appréciation de l'efficacité**

*Principe :*

Aucune inefficacité n'est à constater en résultat lorsque :

- les index de taux sont identiques,
- les dates de paiement et de refixation des taux sont proches,
- les maturités des instruments dérivés sont inférieures ou égales aux maturités des dettes,
- borne de maturité par borne de maturité, le notionnel des instruments de couverture est inférieur au notionnel de la dette affectée.

*Conclusion :*

Les conditions précédentes étant remplies, aucune inefficacité n'est enregistrée en résultat. Seules les variations de valeur temps sont enregistrées en résultat.

## **7.3) Comptabilisation**

*Principe :*

Enregistrement de la juste valeur pied de coupon des dérivés dans un compte "Juste valeur des dérivés" par contrepartie :

- du résultat si le dérivé est non éligible à la comptabilité de couverture,
- d'un compte spécifique des capitaux propres si le dérivé est éligible à la comptabilité de couverture.

Dans le cas particulier des options éligibles à la comptabilité de couverture, la valeur intrinsèque de celles-ci est comptabilisée en "capitaux propres recyclables", la valeur temps est comptabilisée en résultat.

# GROUPE FLO

## a) Instruments dérivés

En millions d'euros	2012.12	Variation	2011.12	Variation	2010.12
RAN	0.0		0.0		0.0
Capitaux propres recyclables	-1.2	-0.4	-0.8	1.6	-2.4
Résultat (1)	0.3	0.3	0.0		0.0
<b>Total capitaux propres</b>	<b>-1.0</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.8</b>	<b>1.6</b>	<b>-2.4</b>
Juste valeur des dérivés (dettes financières)*	1.0	0.1	0.8	-1.6	2.4
Juste valeur des dérivés (immobilisations financières)	0.0		0.0		0.0

(1) Dans la mesure où il n'existe plus dans le groupe que des dérivés éligibles, l'impact en résultat net correspond uniquement à la part inefficace des options, en l'occurrence la valeur temps des options.

\* hors intérêts courus non échus (0,0M€ au 31/12/12 contre 0,2M€ en 2011).

## b) Impôts différés sur instruments dérivés

En millions d'euros	2012.12	Variation	2011.12	Variation	2010.12
RAN	0.0		0.0		0.0
Capitaux propres recyclables	-0.4	-0.1	-0.3	0.6	-0.9
Résultat	0.1	0.1	0.0		0.0
<b>Total capitaux propres</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.6</b>	<b>-0.9</b>
ID net	0.3	0.0	0.3	-0.6	0.9

## 8) Juste Valeur des actifs et passifs financiers

Information concernant les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti au bilan :

- Prêts et créances : il est admis que dans le cas des prêts et créances tels que les créances clients, créances d'exploitation, dettes fournisseurs... la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur ;

- Dettes financières : dans la mesure où les emprunts du Groupe sont en totalité à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

## 9) Valeurs au compte de résultat

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>- profits nets ou pertes nettes sur :</b>			
* actifs/passifs financiers à la JV par le P&L		-	-
* actifs/passifs financiers disponibles à la vente			
a) titres de participation non consolidés :			
produit de cession	0.025		
valeur brute	-0.2	0.0	0.0
dotation/reprise de provision	0.1	0.0	0.0
b) VMP- disponibilités			
produit de cession	0.0	0.0	0.0
* placements détenus jusqu'à échéance	-		
* prêts & créances :			
a) créances clients			
gain/ perte	-0.3	-0.2	-0.3
dotation/reprise provision	-0.3	-0.4	-0.5
b) créances nettes			
gain/ perte	0.0	0.0	0.1
dotation/reprise provision			
c) autres dettes			
gain/ perte			
dotation/reprise provision			
* passifs financiers au coût amorti	-3.5	-4.5	-5.7
<b>- produits et charges de commissions</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>- opérations de couvertures</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

# GROUPE FLO

## 10) Risques liés aux actifs et passifs financiers

### 10.1) Risque de crédit

Groupe Flo a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'il a vis à vis d'un tiers. De ce fait, Groupe Flo n'encourt plus de risque financier.

Le risque lié au recouvrement des créances clients est détaillé en note 14 « Créances ».

### 10.2) Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que le Groupe le détermine, couvre principalement la dette financière représentée par les Crédits syndiqués.

Les financements Groupe Flo prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci dessous.

En millions d'euros au 31/12/12	Type de taux	Montant global	Echéances		Existence ou non de couvertures
Emprunt syndiqué du 06/03/2006	variable	0.0	0.0	<1 an	OUI
			0.0	entre 1&5 ans	OUI
Emprunt syndiqué du 11/10/2012	variable	100.0	36.0	<1 an	OUI
			64.0	entre 1&5 ans	OUI
			0.0	> 5 ans	OUI
Autres emprunts	fixe	0.5	0.5	<1 an	
	variable	9.0	0.7	<1 an	
			3.6	entre 1&5 ans	
		4.6	> 5 ans		
JV instruments financiers		1.0	0.0	<1 an	
			0.7	entre 1&5 ans	
			0.3	> 5 ans	
<b>TOTAL</b>		<b>110.4</b>	<b>110.4</b>		

Les Crédits syndiqués sont assortis d'engagements et de contraintes de respect de ratios, dont le non respect peut entraîner l'exigibilité des prêts.

	Réalisé	Contrats
Dette financière Nette Consolidée/EBITDA (ratio de leverage)	1.76	<2.2
Résultat d'exploitation Consolidé/ Frais financiers Nets Consolidés	7.51	>4.0

### 10.3) Risque de taux d'intérêt

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêts a pour objectif la gestion de la dette du Groupe :

- contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps),
- taux plafonds, taux planchers, tunnels (floors, caps et collars) et options diverses.

Les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux est assurée par la direction financière de Groupe Flo.

Il n'est pas dans la vocation de Groupe Flo de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Il n'existe pas de position ouverte de taux d'intérêts ou de change susceptible de dégager des risques significatifs.

# GROUPE FLO

En millions d'euros au 31/12/12	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers (1)	-37.2	-68.3	-4.9	<b>-110.4</b>
Actifs financiers (2)	35.7			<b>35.7</b>
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>-1.5</b>	<b>-68.3</b>	<b>-4.9</b>	<b>-74.7</b>
Hors bilan	6.0	64.0	20.0	<b>90.0</b>
<b>Position nette après gestion</b>	<b>4.5</b>	<b>-4.3</b>	<b>15.1</b>	<b>15.3</b>

(1) Dettes financières au bilan.

(2) Disponibilités et VMP au bilan.

Au cours du dernier trimestre 2012, l'emprunt lié au contrat de 2006 a fait l'objet d'un remboursement anticipé. Un nouvel emprunt a été mis en place en octobre 2012.

Les Swaps relatifs à l'ancien contrat ont été annulés en décembre 2012, lors de la mise en place de nouveaux contrats de couverture. Les soultes correspondant aux anciennes couvertures ont été réintégrées dans les nouveaux contrats.

Les nouvelles couvertures ayant été mises en place sur la seconde partie du mois de décembre 2012, l'analyse porte uniquement sur les anciennes couvertures puisque ce sont elles qui ont généré des coûts au titre de 2012.

## **Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :**

Pour simplifier l'analyse de la sensibilité de la dette de Groupe Flo aux variations de taux d'intérêt, les conventions suivantes sont appliquées :

- le champ d'application de l'analyse correspond au crédit principal Tranche A (25,3 millions d'euros fin octobre 2012) sur une dette brute totale de 110 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2012, soit 0.62% et génère des frais financiers de 0,25 million d'euros pour l'année ;
- tous les instruments de couverture existants au 15 décembre 2012 et couvrant l'emprunt 2006 sont pris en compte.

## **Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2012 :**

En prenant en considération comme hypothèse de calcul un taux de 0.62%, le montant des intérêts pour l'année 2012 est de 248 milliers d'euros.

- En cas de hausse de 0.5 point de l'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.62% à 1.12%), les frais financiers augmenteraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 446 milliers d'euros, soit une augmentation de 198 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une hausse des frais financiers de 10.57% soit une augmentation de la charge de 1 150 milliers d'euros.

- En cas de baisse de 0.5 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.12% à 0.62%), les frais financiers diminueraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 49 milliers d'euros, soit une diminution de 199 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une baisse des frais financiers de 3.40%, soit une diminution de la charge de 370 milliers d'euros.

### **10.4) Risque de change**

Groupe Flo n'utilise pas d'instrument de couverture de change. Les volumes traités en devises sont non significatifs et ne justifient pas l'utilisation de telles couvertures.

Les devises concernées sont essentiellement le dollar US.

### **10.5) Risque sur actions**

Au 31 décembre 2012, le Groupe Flo dispose d'un portefeuille de valeurs mobilières de placement d'un montant de 0,23 million d'euros.

#### **a) Titres auto détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité**

Groupe Flo ne dispose pas de contrat de liquidité. Le précédent contrat a été arrêté en décembre 2008.

# GROUPE FLO

## **b) Titres auto détenus dans le cadre d'un programme de rachat d'actions**

Depuis le 31 décembre 2009, le Groupe ne détient plus de titres d'auto contrôle.

## **c) Traitement comptable pour les titres d'auto contrôle**

Les titres auto détenus sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de cession éventuelle d'actions d'auto contrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres.

Au 31 décembre 2009, la totalité des titres d'auto contrôle a été annulée. L'impact de l'annulation des titres a été imputé directement en capitaux propres.

## **10.6 Hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers**

Conformément à IFRS 7 après amendement de mars 2009, les instruments financiers évalués à la juste valeur sont classés selon une nouvelle hiérarchie qui comporte trois niveaux de juste valeur.

Le premier niveau, catégorie 1, comporte les instruments cotés sur un marché actif.

Le deuxième niveau, catégorie 2, inclut les instruments pour lesquels l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Le troisième niveau, catégorie 3, regroupe les instruments pour lesquels l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

**Au 31/12/2012 :**

	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	JV	JV comptabilisé directement en KP	Catégorie des justes valeurs			
					Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Total
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	Actifs financiers disponibles pour la vente		0.0			0.0	0.0
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou non courantes Immobilisations financières	Instruments de couverture		-1.0		-1.0		-1.0
			<b>0.0</b>	<b>-1.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-1.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-1.0</b>

**Au 31/12/2011 :**

	Rubrique du bilan IFRS	Catégorie d'instruments financiers	JV	JV comptabilisé directement en KP	Catégorie des justes valeurs			
					Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Total
Titres de participation	Immobilisations financières nettes	Actifs financiers disponibles pour la vente		0.5			0.5	0.5
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou non courantes Immobilisations financières	Instruments de couverture		-1		-1		-1
			<b>0</b>	<b>-0.5</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0.5</b>	<b>-0.5</b>

# GROUPE FLO

## Note 27 – Informations relatives aux parties liées

### 1) Informations relatives aux entités liées

#### Bilan:

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Actif :</b>			
Créances clients - comptes rattachés	0.5	0.0	0.0
Comptes courants actifs	0.0	0.4	1.9
<b>Total Actif</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>1.9</b>
<b>Passif :</b>			
Fournisseurs	0.0	0.0	0.0
Comptes courants passifs	0.0	0.2	0.2
<b>Total Passif</b>	<b>0.0</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>

#### Compte de résultat:

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Chiffre d'affaires	0.0	0.0	0.0
Coûts d'approvisionnement	0.0	0.0	0.0
Locations immobilières, mobilières et redevances de location gérance	0.0	0.0	0.0
Autres frais opérationnels	-1.5	-1.4	-1.3
Charges de personnel	0.0	0.0	0.0
Produits et charges financiers	0.0	0.0	-0.1

#### Dividendes

Sur l'année 2012, 3,1 millions d'euros de dividendes ont été versés à la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA. Sur l'année 2011, 3,3 millions d'euros avaient été versés.

### 2) Informations relatives aux principaux dirigeants

Les membres du Conseil d'Administration sont considérés comme principaux dirigeants au sens de la norme IAS 24.

#### Bilan:

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
<b>Actif :</b>			
Créances clients - comptes rattachés	0.0	0.0	0.0
Comptes courants actifs	0.0	0.0	0.0
<b>Total Actif</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Passif :</b>			
Fournisseurs	0.0	0.0	0.0
Comptes courants passifs	0.1	0.2	0.2
<b>Total Passif</b>	<b>0.1</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>

#### Compte de résultat:

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Charges de personnel	0.6	0.6	0.5

# GROUPE FLO

## Note 28 - Périmètre de consolidation

Liste des sociétés consolidées au 31/12/2012 :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
<b>Sociétés de services intra-groupe :</b>			
Convergence Achats SARL**	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC	100.00	Intégration Globale	France
Flo Gestion Regional SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Formation SNC	100.00	Intégration Globale	France
<b>Restauration à thèmes :</b>			
AGO SA *	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Nord Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
CEM SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SA *	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter SCI	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Clermont Ferrand SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Taverne Maître Kanter Thillois Reims SAS *	100.00	Intégration Globale	France
TMK Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
TMK Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Gestion & Cie SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Massy SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf à Six Pattes Gif Sur Yvette SAS*	100.00	Intégration Globale	France
SCI Hippo	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Aix en Provence SA*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Paris SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Hippo Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Bron SAS*	100.00	Intégration Globale	France
H. Lyon Solaize SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Bistro Romain Restauration SARL*	100.00	Intégration Globale	France
T. Marseille La Valentine SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza SAS *	100.00	Intégration Globale	France
SCI Tablapizza	100.00	Intégration Globale	France
Tablapizza Restonanterre SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Costa Costa Tours SAS*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Paris SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Nord Ouest SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Est SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tabla Sud SARL*	100.00	Intégration Globale	France
<b>Brasseries</b>			



# GROUPE FLO

Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex Sté Le Sport SARL)	100.00	Intégration Globale	France
Groupe Flo Restauration España SA	100.00	Intégration Globale	Espagne
SER la Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
La Coupole SA *	100.00	Intégration Globale	France
Les Armes de Bruxelles SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Immosacrée SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Arbrimmo SA	100.00	Intégration Globale	Belgique
Terminus Nord SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Julien SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Brasserie Flo SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Vaudeville SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Les Beaux Arts SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Bœuf Sur Le Toit SARL*	100.00	Intégration Globale	France
L'Excelsior SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Flo Reims SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Le Balzar SARL*	100.00	Intégration Globale	France
La Brasserie du Théâtre SA*	100.00	Intégration Globale	France
Pig SAS *	100.00	Intégration Globale	France
Arago Lacroix SARL *	100.00	Intégration Globale	France
<b>Concessions</b>			
Flo Concess SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Eurogastronomie SA *	100.00	Intégration Globale	France
Flo La Défense SARL *	100.00	Intégration Globale	France
Flo Evergreen SAS *	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS *	95.00	Intégration Globale	France
Flo La Défense Matsuri SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Café New Yorkais SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Tiger Wok SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Quai Marine SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Enzo SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Pacific Pizza SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Café de la place SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Boutique Flo prestige SARL*	100.00	Intégration Globale	France
Groupe Flo SPA SAS*	100.00	Intégration Globale	France

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

\*\* La joint venture Convergence Achats est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, l'activité de Convergence Achats (organisation de la politique d'achats alimentaires de ses deux actionnaires) étant d'une nature totalement différente de l'activité principale du Groupe, la restauration.

La société Bistro Romain Restauration SARL est entrée dans le périmètre de consolidation au premier semestre 2012.

## Note 29 - Sociétés non consolidées

Néant.

# GROUPE FLO

## Note 30 – Evénements postérieurs à la clôture

La Société déclare qu'aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

## Note 31 – Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2012.12	2011.12	2012	2011	2012.12	2011.12	2012	2011
<b>Audit :</b>								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés)								
Groupe Flo SA	61	61	27%	27%	61	61	22%	22%
Filiales intégrées globalement	169	169	73%	73%	214	214	78%	78%
Autres prestations :	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>275</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 5.2 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA & ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2012

### 5.2.1 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

#### 5.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires	1	59.6	58.9	63.6
Production immobilisée, autres produits, reprises sur amortissements et transferts de charges	1	12.9	17.8	16.4
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>72.5</b>	<b>76.7</b>	<b>80.0</b>
Charges d'exploitation	2	-49.2	-44.3	-46.1
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>23.3</b>	<b>32.4</b>	<b>33.9</b>
Résultat financier	3	-1.2	-5.7	-1.2
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>22.1</b>	<b>26.7</b>	<b>32.7</b>
Résultat exceptionnel	4	0.7	-0.9	-3.0
Impôt sur les bénéfices	5	-2.5	-5.0	-5.9
<b>Résultat net</b>		<b>20.3</b>	<b>20.8</b>	<b>23.8</b>

# GROUPE FLO

## 5.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2012	2011	2010
<b>ACTIF</b>				
Concessions, brevets et marques		8.8	8.8	8.7
Fonds de commerce		43.8	42.9	42.7
Autres immobilisations incorporelles		0.1	0.1	0.1
Immobilisations corporelles		3.6	2.3	2.3
Titres de participation		160.1	160.8	139.9
Autres immobilisations financières		0.9	0.8	0.5
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>6</b>	<b>217.3</b>	<b>215.6</b>	<b>194.2</b>
Créances clients		45.5	44.1	51.5
Autres créances		195.0	194.5	211.6
Valeurs mobilières de placement		0.0	0.7	0.0
Disponibilités		26.0	18.9	15.6
Comptes de régularisations		2.8	0.8	1.0
<b>Total actif circulant et des comptes de régularisations</b>		<b>269.3</b>	<b>259.0</b>	<b>279.7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>486.6</b>	<b>474.6</b>	<b>473.9</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital Social		19.8	19.8	19.6
Primes et Réserves		182.6	166.0	146.0
Résultat Net		20.3	20.8	23.8
Provisions réglementées		0.5	0.5	0.5
<b>Capitaux propres</b>		<b>223.2</b>	<b>207.1</b>	<b>189.9</b>
<b>Autres Fonds Propres</b>	<b>12</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>9</b>	<b>1.5</b>	<b>0.9</b>	<b>1.1</b>
Emprunts et dettes financières	<b>10</b>	100.3	95.4	95.1
Dettes fournisseurs		31.3	28.7	39.1
Dettes fiscales et sociales		8.2	9.5	8.7
Autres dettes		121.9	133.0	140.0
Comptes de régularisations		0.2	0.0	0.0
<b>Total dettes et comptes de régularisations</b>		<b>261.9</b>	<b>266.6</b>	<b>282.9</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>486.6</b>	<b>474.6</b>	<b>473.9</b>

### 5.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/12	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/12
Capital social	19.8						0.0	19.8
Pr. d'émission fusion/apport	118.2						0.1	118.3
Réserve légale	3.7							3.7
Autres Réserves	0.0							0.0
Report à nouveau	44.1			20.8	-4.3			60.6
Résultat net	20.8			-20.8		20.3		20.3
Provisions réglementées	0.5						0.0	0.5
<b>Capitaux propres</b>	<b>207.1</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.3</b>	<b>20.3</b>	<b>0.1</b>	<b>223.2</b>

Le capital social est composé de 39 566 291 actions d'une valeur de 0,50 euros chacune.

## 5.2.2 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO S.A.

### 5.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### Une année 2012 marquée par la confirmation d'un contexte de crise de consommation

La rupture de la consommation constatée dès le deuxième semestre 2011 s'est amplifiée tout au long de l'année 2012. L'arbitrage des consommateurs se concentre en priorité sur les moments de consommations de loisirs soirs et fin de semaine. L'activité des restaurants de la région parisienne et des centres commerciaux résiste mieux que les autres implantations. Les Brasseries et Tablapizza sont plus résistants que les autres marques du Groupe.

Dans ce contexte, Groupe Flo est resté concentré sur le renforcement de sa marque leader Hippopotamus, la restructuration du réseau Bistro Romain, et la poursuite du développement (17 ouvertures ont été réalisées sur l'année dont 16 en franchise).

#### Evolution du périmètre opérationnel

Sur l'année 2012, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 15 ouvertures, dont 3 transformations de sites Bistro Romain, 1 ouverture en propre et 11 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 4 sites,
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 2 restaurants sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture et 3 fermetures ;
- Brasseries : 1 transformation, 1 ouverture et 1 fermeture sur le périmètre franchise.

#### Groupe Flo confirme la réalisation du refinancement par anticipation de sa dette bancaire

Au cours du second semestre 2012, Groupe Flo a conclu le refinancement par anticipation de sa dette bancaire. Ce nouveau contrat de crédit lui permet de bénéficier d'une flexibilité financière et d'une liquidité renforcée, afin de poursuivre principalement le plan de renforcement de sa marque Hippopotamus.

### 5.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes sociaux sont établis en conformité avec le règlement N° 99-03 du Comité de Réglementation Comptable (CRC).

Les comptes sociaux sont établis selon des règles de présentation et d'évaluation identiques à celles de l'exercice précédent.

### 5.2.2.3 REGLES ET METHODES COMPTABLES

#### 1) Immobilisations incorporelles

Groupe Flo est en conformité avec le règlement n° 2002-10 du 12 décembre 2002 et son article 322-5 « Sous section 4 Conditions de comptabilisation et modalités d'évaluation des dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles ».

Les fonds de commerce, droits aux baux, marques acquis par le Groupe, inscrits en immobilisations incorporelles pour leur valeur historique, font l'objet chaque année de tests de dépréciation. Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, alors une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée en résultat. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction de la société sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité. Le taux d'actualisation après impôt au 31 décembre 2012 est de 6.95%.

Les logiciels sont amortis selon leur durée prévisionnelle d'exploitation de 1 à 10 ans.

#### 2) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, incluant les frais accessoires.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon la méthode linéaire en fonction de la durée de vie prévue, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	40 ans
* Ouvrages et installations :	8 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

#### 3) Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation ramène ces valeurs à une valeur actuelle si elle est inférieure.

La valeur actuelle des titres de participation est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, corrigé de leurs actifs incorporels, tels que constatés dans les comptes consolidés, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe.

#### 4) Provisions pour risques et charges

Ces provisions, enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06, sont destinées à couvrir les risques et charges que des événements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers.

#### 5) Valeurs mobilières de placement

Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la date de clôture est inférieure au coût d'acquisition.

#### 6) Actions propres

Depuis le 31 décembre 2009, Groupe Flo ne détient plus d'actions auto détenues.

#### 7) Opérations en devises

Les charges et produits en devises étrangères sont enregistrés pour leur contre valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

La différence, résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours, est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

#### 8) Instruments financiers de change et de taux

Groupe Flo SA utilise différents instruments financiers afin de réduire le risque de change et de taux.

Le montant nominal des contrats à terme figure dans les engagements hors bilan.

Les charges et produits relatifs aux opérations de couverture de taux d'intérêt sont pris en compte dans le résultat au *prorata temporis*.

#### 9) Impôt sur les bénéfices

Groupe Flo a opté pour le régime de l'intégration fiscale. La société est autorisée à se porter seule redevable de l'impôt pour l'ensemble des sociétés intégrées fiscalement.

#### 10) Créances clients

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas. L'évaluation du risque de non recouvrement encouru est effectué en fonction de plusieurs critères d'appréciation, notamment la connaissance des clients afin d'apprécier le niveau des retards de paiement en valeur et en nombre de jours, les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance et le suivi régulier de l'activité commerciale et de la situation financière de chaque client.

#### 11) Indemnités départ à la retraite

Les engagements du Groupe vis à vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés de Groupe Flo SA à hauteur de 0.122 million d'euros au 31 décembre 2012.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- \* âge de départ à la retraite : 62 ans pour les non cadres et 65 ans pour les cadres
- \* taux moyen de progression des salaires : 1.5%
- \* taux de charges sociales : 38% ou 40% pour les salariés hors siège et 45% pour les salariés du siège
- \* taux d'actualisation : 3.00%
- \* table de mortalité : TF/TH 00-02

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements du régime. Ces écarts sont reconnus en résultat suivant la méthode du corridor : ils sont étalés sur la durée résiduelle de vie active des bénéficiaires, pour la partie dépassant la limite du corridor.

### 5.2.2.4 NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS

#### Note 1 - Chiffre d'affaires et Autres produits

En millions d'euros	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	40.0	39.6	45.4
Chiffre d'affaires externe	19.6	19.3	18.2
<b>Total</b>	<b>59.6</b>	<b>58.9</b>	<b>63.6</b>

Le chiffre d'affaires réalisé avec les entreprises liées correspond principalement à des redevances de location gérance et à des prestations relatives aux services centraux du Groupe.

### Détail du chiffre d'affaires externe :

En millions d'euros	2012	2011	2010
Redevances des franchises	6.5	6.1	6.0
Autres	13.1	13.2	12.2
<b>Total</b>	<b>19.6</b>	<b>19.3</b>	<b>18.2</b>

### Détail des autres produits :

En millions d'euros	2012	2011	2010
Redevances marques - entreprises liées	12.5	12.7	12.2
Reprises sur provisions et transferts de charges	0.4	5.1	4.1
Production immobilisée	0.0	0.0	0.1
<b>Total</b>	<b>12.9</b>	<b>17.8</b>	<b>16.4</b>

### Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2012	2011	2010
Services Extérieurs (1)	-38.1	-35.3	-38.5
Impôts et taxes	-1.1	-1.2	-0.5
Salaires et traitements	-2.5	-3.0	-1.6
Charges sociales	-1.2	-1.3	-0.8
Autres charges	-1.1	-1.0	-1.0
Dotations aux amortissements et provisions	-5.2	-2.5	-3.7
<b>Total</b>	<b>-49.2</b>	<b>-44.3</b>	<b>-46.1</b>

(1) dont 0,3 million d'euros correspondant aux crédits baux.

### Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	2012	2011	2010
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	-0.8	-1.5	-3.4
Variations nettes des provisions (1)	-0.4	0.8	-0.4
Autres produits et charges financiers	0.0	-5.0	2.6
<b>Total</b>	<b>-1.2</b>	<b>-5.7</b>	<b>-1.2</b>
<i>dont entreprises liées :</i>			
Dividendes reçus	0.0	0.0	0.0
Frais financiers nets	1.8	2.4	1.6
Variations nettes des provisions	-0.5	0.9	-0.4
Autres produits et charges financiers (2)	0.0	-5.0	2.6
<b>Total</b>	<b>1.3</b>	<b>-1.7</b>	<b>3.8</b>

(1) En 2011, hors reprise de provision des titres liquidés.

(2) En 2011, les - 5 millions correspondent à la TUP Diamant.

## Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2012	2011	2010
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	0.0	0.0	-0.1
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers (1)	0.2	-0.9	-2.6
Abandons de créances	0.0	0.0	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges	0.6	0.2	-0.5
Crédit d'impôt des filiales intégrées	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	0.0	0.0	0.0
Exceptionnels divers	-0.1	-0.2	0.2
<b>Total</b>	<b>0.7</b>	<b>-0.9</b>	<b>-3.0</b>

(1) En 2012, les 0,2 million d'euros correspondent à la cession de la participation minoritaire dans la société Raynier Marchetti (incluant un produit exceptionnel suite au protocole d'accord de 0,3 million d'euros).

En 2011, les -0,9 million d'euros correspondent à la transmission universelle de patrimoine de la société Diamant.

En 2010, les -2,6 millions d'euros sont liés à la liquidation de la société CPS.

## Note 5 - Impôt sur les bénéfices

### Ventilation de l'impôt société sur le résultat courant et le résultat exceptionnel :

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	22.1	-3.0	19.1
Résultat exceptionnel	0.7	-0.1	0.6
Crédit d'impôt apprentissage	0.0	0.6	0.6
<b>Total</b>	<b>22.8</b>	<b>-2.5</b>	<b>20.3</b>

## Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

### Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/11	Acquisitions	Cessions	Fusions	Reclassement	31/12/12
Concessions, brevets et marques	11.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.0
Fonds de commerce (1)	44.9	0.5	0.0	0.0	0.0	45.4
Immobilisations incorporelles en cours	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Terrains et Constructions	6.4	0.5	0.0	0.0	0.0	6.9
Installations techniques	0.9	0.1	0.0	0.0	0.0	1.0
Autres immobilisations corporelles	1.3	0.8	0.0	0.0	0.0	2.1
Participations	181.8	0.0	-0.2	0.0	0.0	181.6
Prêts et autres immobilisations financières	1.3	0.1	-0.1	0.0	0.0	1.3
<b>Total</b>	<b>247.7</b>	<b>2.0</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>249.4</b>



(1) Les 45,4 millions d'euros sont composés de 22,9 millions d'euros pour le secteur opérationnel Restauration à thème et de 22,5 millions d'euros pour le secteur opérationnel Brasseries.

### Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2011	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2012
Concessions, brevets et marques	-2.2	0.0	0.0	0.0	-2.2
Fonds de commerce	-2.1	-0.3	0.8	0.0	-1.6
Constructions	-4.1	-0.1	0.0	0.0	-4.2
Installations techniques	-0.9	0.0	0.0	0.0	-0.9
Autres immobilisations corporelles	-1.3	0.0	0.0	0.0	-1.3
Participations	-21.0	-0.8	0.3	0.0	-21.5
Prêts et autres immobilisations financières	-0.5	0.0	0.1	0.0	-0.4
<b>Total</b>	<b>-32.1</b>	<b>-1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.0</b>	<b>-32.1</b>

### Note 7 - Contrats de crédits baux

#### Paiements minimaux totaux restant à effectuer.

En millions d'euros	Capital restant dû	Redevances		
		Amort emprunt	Charge d'intérêts	Total
<b><u>Chevilly La Rue :</u></b>				
< à 1 mois	0.1	0.1	0.0	0.2
entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
+ de 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
A moins d'un an	0.1	0.1	0.0	<b>0.1</b>
De un à cinq ans	0.5	0.5	0.1	<b>0.6</b>
A plus de cinq ans	0.2	0.2	0.0	<b>0.2</b>
	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>	<b>0.1</b>	<b>0.9</b>
<b><u>ROQUES :</u></b>				
< à 1 mois	0.1	0.1	0.0	0.0
entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
+ de 3 mois	0.0	0.0	0.0	0.0
A moins d'un an	0.1	0.1	0.0	<b>0.1</b>
De un à cinq ans	0.4	0.4	0.2	<b>0.6</b>
A plus de cinq ans	0.6	0.6	0.3	<b>0.9</b>
	<b>1.1</b>	<b>1.1</b>	<b>0.5</b>	<b>1.6</b>
<b>Totaux</b>	<b>1.9</b>	<b>1.9</b>	<b>0.6</b>	<b>2.5</b>

Le contrat de crédit-bail sur le site de Louveciennes est arrivé à échéance en 2012 et a donné lieu à une levée d'option.

### Note 8 - Charges à répartir

En millions d'euros	2012	2011	2010
Frais d'emprunts (1)	1.9	0.3	0.5
<b>Total</b>	<b>1.9</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>

(1) L'augmentation des frais d'emprunts correspond aux commissions liées à l'emprunt signé le 11 octobre 2012.

## Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2012	Dotations	Reprises	31/12/2012
Provisions réglementées	0.5	0.0	0.0	0.5
Risques et charges	0.9	0.9	-0.3	1.5
Dépréciations sur actif circulant	10.5	3.6	-0.1	14.0
<b>Total</b>	<b>11.9</b>	<b>4.5</b>	<b>-0.4</b>	<b>16.0</b>

### Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2012	2011	2010
Risques juridiques / commerciaux	1.0	0.8	0.7
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives	0.4	0.1	0.4
Autres risques divers	0.1	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>1.5</b>	<b>0.9</b>	<b>1.1</b>

### Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2012

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l'exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	0.8	0.5	-0.1	-0.2	1.0
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives (1)	0.1	0.3	0.0	0.0	0.4
Autres risques divers	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1
<b>Total provisions pour risques et charges</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>-0.1</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.5</b>

(1) Provisions sur situations nettes négatives des participations détenues par Groupe Flo SA.

## Note 10 - Emprunts et dettes financières - Analyse par échéance

En millions d'euros	2012	2011	2010
Emprunts	100.0	95.0	94.2
Lignes de crédit	0.0	0.0	0.0
Dépôts et cautionnements	0.1	0.1	0.1
Concours bancaires	0.2	0.3	0.8
<b>Total</b>	<b>100.3</b>	<b>95.4</b>	<b>95.1</b>
< à 1 mois	30.0	0.0	0.0
Entre 1 & 3 mois	0.0	0.0	0.0
entre 3 et 12 mois	6.3	0.0	0.0
à moins d'un an	36.3	82.4	58.1
entre un et cinq ans	64.0	13.0	37.0
à plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0

## Détail des dettes financières par échéance en 2012

En millions d'euros	2012							2011	2010
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.0 (1)	0.0	6.3	36.3	64.0	0.0	100.3	95.4	95.1
<b>Total</b>	<b>30.0</b>	<b>0.0</b>	<b>6.3</b>	<b>36.3</b>	<b>64.0</b>	<b>0.0</b>	<b>100.3</b>	<b>95.4</b>	<b>95.1</b>

(1) Le montant de 30 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond aux tirages en cours sur la tranche B.

### 4) Composition de la dette :

#### \*Jusqu'au 11 octobre 2012

La dette financière était principalement constituée du Crédit Syndiqué du 06 mars 2006, qui avait fait l'objet d'une renégociation le 30 juin 2009 (le détail des nouvelles conditions figure dans le document de référence 2010 déposé à l'AMF le 08 avril 2011). La dette financière portait sur un montant global de lignes de crédit de 150 millions d'euros : 80 millions d'euros amortissables sur 4 ans, la tranche A, et 70 millions d'euros « revolving » remboursables in fine en mars 2013, la tranche B.

Groupe Flo a signé le 16 février 2012 une ligne de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving sur 30 millions d'euros, remboursable in fine en 2013, non utilisée au cours de la période.

Au 31 décembre 2011, l'encours de cette dette était de 95,0 millions d'euros.

Cette dette a fait l'objet d'un remboursement anticipé dans son intégralité le 11 octobre 2012.

#### \*A partir du 11 octobre 2012

Un nouvel emprunt a été mis en place le 11 octobre 2012. Il porte sur un montant global de lignes de crédit de 120 millions d'euros : 70 millions d'euros amortissables sur 5 ans, la tranche A, et 50 millions d'euros « revolving », la tranche B, remboursable in fine le 11 octobre 2018. La tranche B est utilisée à hauteur de 30 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, l'encours de cette dette est de 100 millions d'euros comptabilisé en fonction de sa maturité.

### 5) Les ratios bancaires

\*Jusqu'au 11 octobre 2012, les financements étaient assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées étaient susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers était l'une de ces clauses. Ces ratios étaient le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentaient de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
30 juin 2009	5,4	0,8
31 décembre 2009	5,1	0,6
30 juin 2010	4,3	1,3
31 décembre 2010	3,3	2,3
30 juin 2011	3,3	3,5
31 décembre 2011	2,8	4,0
30 juin 2012	2,8	4,0
31 décembre 2012	2,4	4,0

Les ratios étaient respectés au 30 juin 2012 (ainsi qu'au 31 décembre 2011).

\*A partir du 11 octobre 2012

Les financements mis en place à cette date sont assortis d'un certain nombre de clauses qui, à défaut d'être respectées sont susceptibles d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Le non respect de deux ratios financiers est l'une de ces clauses. Ces ratios sont le ratio de « leverage » (Dette financière Nette Consolidée/EBITDA) et le ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
31 décembre 2012	2,2	4,0
30 juin 2013	2,2	4,0
31 décembre 2013	1,8	5,5
30 juin 2014	1,8	5,5
31 décembre 2014	1,5	6,5
30 juin 2015	1,5	6,5
31 décembre 2015	1,5	6,5
30 juin 2016	1,5	6,5
31 décembre 2016	1,5	6,5
30 juin 2017	1,5	6,5
31 décembre 2017	1,5	6,5
30 juin 2018	1,5	6,5
31 décembre 2018	1,5	6,5

Les ratios sont respectés au 31 décembre 2012.

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 2.92% au 31 décembre 2012 contre 4.22% au 31 décembre 2011.

### Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes.

En millions d'euros au 31/12/12	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	243.4	0.0	0.0	243.4
Immobilisations financières	0.0	0.0	161.0	161.0
<b>Actif</b>	<b>243.4</b>	<b>0.0</b>	<b>161.0</b>	<b>404.4</b>
Dettes (2)	161.6	0.0	0.0	161.6
Dettes financières	36.3	64.0	0.0	100.3
<b>Passif</b>	<b>197.9</b>	<b>64.0</b>	<b>0.0</b>	<b>261.9</b>

(1) Dont 45,5 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 197,9 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions, autres créances et comptes de régularisations.

(2) Dettes fournisseurs et autres dettes diverses.

### Note 12 - Autres Fonds Propres - Analyse par échéance

En millions d'euros	2012	2011	2010
Autres Fonds Propres	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
à moins d'un an	0.0	0.0	0.0
entre un et cinq ans	0.0	0.0	0.0
à plus de cinq ans	0.0	0.0	0.0

## Note 13 - Entreprises liées

### Postes du bilan concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Bilan	Entreprises liées
<b><u>Actif :</u></b>		
Participations	160.1	160.1
Autres Immobilisations financières	0.9	0.0
Clients	45.5	31.7
Autres créances	8.9	0.0
Comptes Courants Actifs	186.1	186.0
<b><u>Passif :</u></b>		
Provisions pour risques et charges	1.5	0.4
Fournisseurs	31.3	25.5
Dettes fiscales, sociales et diverses	8.4	0.1
Comptes Courants Passifs	121.7	121.6

### Postes du compte de résultat concernant les entreprises liées (montants nets) :

En millions d'euros	Compte de Résultat	Entreprises liées
<b><u>Produits :</u></b>		
Produits d'exploitation	72.5	52.1
Produits financiers	6.1	6.0
Produits exceptionnels	1.2	0.0
Produits d'impôt sociétés	0.0	0.0
<b><u>Charges :</u></b>		
Charges d'exploitation	-49.2	-31.8
Charges financières	-7.3	-4.7
Charges exceptionnelles	-0.5	0.0
Charges d'impôt sociétés	-2.5	0.0

## Note 14 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2012	2011	2010
<b>Charges à payer :</b>			
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-29.9	-27.5	-31.4
Dettes Fiscales et Sociales	-1.0	-0.7	-0.6
Autres dettes	-0.4	-2.3	-0.8
<b>Total Charges à payer</b>	<b>-31.3</b>	<b>-30.5</b>	<b>-32.8</b>
<b>Produits à recevoir :</b>			
Autres immobilisations financières	0.0	0.0	0.0

Créances clients et comptes rattachés	41.5	39.8	48.6
Autres créances	0.3	0.0	0.0
<b>Total Produits à recevoir</b>	<b>41.8</b>	<b>39.8</b>	<b>48.6</b>
<b>Charges constatées d'avance :</b>			
Charges constatées d'avance	-0.9	0.5	0.5
<b>Total Charges constatées d'avance</b>	<b>-0.9</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>
<b>Produits constatés d'avance :</b>			
Produits constatés d'avance	0.2	0.0	0.0
<b>Total Produits constatés d'avance</b>	<b>0.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

### Note 15 - Valeurs mobilières de placement

En millions d'euros	2012	2011	2010
O.P.C.V.M.	0.0	0.7	0.0
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.7</b>	<b>0.0</b>

### Note 16 - Liste des sociétés dont la participation est supérieure à 10%

Liste des sociétés détenues à plus de 10% au 31/12/2012 :

	% de contrôle	Implantation géographique
<b>Sociétés de services intra-groupe :</b>		
Flo Formation SNC	100.00	France
Flo Gestion Régional SARL *	100.00	France
Flo Gestion SNC	100.00	France
<b>Tablapizza :</b>		
Tablapizza SAS *	100.00	France
SCI Tablapizza	100.00	France
<b>Restaurants Flo :</b>		
Flo Tradition SNC *	100.00	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex sté le Sport SARL)	100.00	France
Groupe Flo Restauration España SA	100.00	Espagne
SER la Coupole SA *	100.00	France
SCI Taverne Maître Kanter	100.00	France
Taverne Maître Kanter St Brice *	100.00	France
PIG SA *	100.00	France
SARL ARAGO LACROIX *	100.00	France
Flo Concess SNC *	100.00	France
Eurogastronomie SA *	100.00	France
Flo La Défense SARL *	100.00	France
Flo Evergreen SAS *	95.00	France
Flo Kingdom SAS *	95.00	France
Groupe Flo SPA *	100.00	France

<b>Hippopotamus :</b>			
Hippo Gestion SNC *		100.00	France
SCI HIPPO		100.00	France
<b>Bistro Romain :</b>			
AGO SA *		100.00	France
CEM SA *		100.00	France
<b>Autres :</b>			
Convergence SARL		50.00	France

\* Sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

## Tableau des filiales et participations en milliers d'euros :

Tableau des filiales et participations en K€uros.	Capital	Capitaux propres	Résultat net 2012	Quote Part du capital détenue en %	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances consenties	Cautions avails fournis	CA 2012	Dividendes encaissés 2012
---	---------	------------------	-------------------	------------------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------	---------	---------------------------

### Titres de participation

#### A- RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL

##### HIPPO GESTION SNC

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	13 867	-8 187	-7 597	100	14 217	14 217	72 243	-	30 517	-
---	--------	--------	--------	-----	--------	--------	--------	---	--------	---

##### SCI HIPPO

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	-260	-58	100	1 345	1 345	1 021	-	340	-
---	---	------	-----	-----	-------	-------	-------	---	-----	---

##### SCI TABLAPIZZA (ex GROUPE FLO)

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	2	1 407	-3	100	888	888	-363	-	772	-
---	---	-------	----	-----	-----	-----	------	---	-----	---

##### Flo Tradition SNC

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	597	2 327	-1 450	100	5 119	4 375	27 052	-	15 484	-
---	-----	-------	--------	-----	-------	-------	--------	---	--------	---

##### Ste d'exploitation du Rest. La Coupole SA

286 Rue de Vaugirard - 75015 Paris	10 338	8 280	-654	100	10 612	10 612	7 290	-	13 789	-
------------------------------------	--------	-------	------	-----	--------	--------	-------	---	--------	---

##### Eurogastronomie SA

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 537	2 899	-138	100	915	915	-3 040	-	-6	-
---	-------	-------	------	-----	-----	-----	--------	---	----	---

##### TABLAPIZZA SAS

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 037	-5 803	-2 738	100	20 300	20 300	25 357	-	3 518	-
---	--------	--------	--------	-----	--------	--------	--------	---	-------	---

##### PIG SA

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	37	-1 110	-468	100	1 593	-	803	-	451	-
---	----	--------	------	-----	-------	---	-----	---	-----	---

##### SARL ARAGO LACROIX

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	65	80	100	630	106	245	-	132	-
---	---	----	----	-----	-----	-----	-----	---	-----	---

##### TAVERNE MAÎTRE KANTER ST BRICE SA

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	7 040	178	-1 802	100	7 983	7 908	9 555	-	560	-
<b>SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	450	1 004	64	100	1 376	1 004	-299	-	584	-
<b>AGO SA</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	23 234	10 930	2	100	76 469	62 169	32 729	-	14 461	-
<b>Flo Gestion SNC</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	6 289	88	100	32 313	32 313	-865	-	17 921	-
<b>CEM SA</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 707	18 122	975	100	3 049	3 049	-17 686	-	-	-
<b>Flo La Défense SARL</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	10	-2 699	-404	100	707	0	5 004	-	2 822	-
<b>Groupe Flo Restauration Espana SA</b>										
10 Calles Junqueras - 8003 Barcelone	375	-56	-256	100	3 099	0	130	-	1 416	-
<b>Les Petits Bofingers SA</b>										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	457	1 081	15	100	297	297	-872	-	86	-
<b>Petit Bofinger Vincennes (ex Le Sport SA)</b>										
2 Avenue de Paris- 94300 Vincennes	49	478	33	100	572	488	-148	-	1 563	-
<b>B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>										
Dont sociétés consolidées					183	115				
Dont sociétés non consolidées					0	0				

## Note 17 - Stock Options

### Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

#### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011	Plan du 01/08/2012
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	26/11/2003	26/05/2005	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 999 562	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par:							
Les mandataires sociaux Dominique Giraudier	494 149	0	46 994	31 503	32 593	40 391	0
Point de départ d'exercice des options	26/11/03	26/05/05	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12
Date d'expiration	26/11/13	26/05/15	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22



Prix de souscription ou d'achat	2.65	6.36	6.65	9.92	4.38	6.47	3.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	957 617	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	249 639	0	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	792 306	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600

Conditions de performance :

- Le plan du 26/11/2003 était soumis à des conditions de performance basées sur un niveau de résultat et d'endettement net de la société.

Les niveaux étaient les suivants :

- au 31/12/04 : EBIT > 15M€ et dette financière nette < 113,2M€
- au 31/12/05 : EBIT > 19,4M€ et dette financière nette < 104,7M€
- au 31/12/06 : EBIT > 24,3M€ et dette financière nette < 91,8M€
- 

Ces critères ont été atteints.

- Il n'y a pas de conditions de performance pour tous les autres plans existants.

### Note 18 - Effectif à la fin de l'exercice

En nombre	2012	2011	2010
Dirigeants et Cadres	16	16	9
Agents de maîtrise	0	0	0
Employés	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>9</b>

## Note 19 - Engagements hors bilan

### Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2012	2011	2010
<b>Engagements donnés :</b>			
Nantissements (1)	121.5	217.5	217.5
Autres Cautions et autres garanties données	0.2	0.4	1.4
Garanties de Passif	0.0	0.0	0.0
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>121.7</b>	<b>217.9</b>	<b>218.9</b>
<b>Engagements reçus :</b>			
Promesse d'achat	0.0	0.0	0.0
Promesse de vente	0.0	0.0	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues	0.0	0.2	0.2
<b>Total</b>	<b>0.0</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>

(1) Sur 2012, un nouvel emprunt a été mis en place et garanti à hauteur de 120 millions d'euros. Le précédent financement garanti à hauteur de 216 millions d'euros a fait l'objet d'un remboursement anticipé le 11 octobre 2012.

### Engagements financiers divers

En millions d'euros	2012				2011	2010
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Contrats d'échange de taux	6.0	64.0	20.0 (1)	90.0	37.0	73.0
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>6.0</b>	<b>64.0</b>	<b>20.0</b>	<b>90.0</b>	<b>37.0</b>	<b>73.0</b>

(1) L'engagement de 20 millions d'euros correspond à la couverture de la tranche B.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts.

## Note 20 - Rémunération des Dirigeants

Le montant des sommes allouées aux dirigeants s'est élevé à 0,6 million d'euros.

## Note 21 - Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>1/ Situation financière en fin d'exercice</b>					
a) Capital social (en euros)	19 783 146	19 759 872	19 557 541	19 457 603	59 011 842
b) Nombre d'actions émises	39 566 291	39 519 743	39 115 082	38 915 206	29 505 921
<b>2/ Résultat global des opérations (en milliers d'euros)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	59 547	58 938	63 605	51 918	54 249

b) Résultat avant impôts, amortissements et provisions	27 451	22 364	30 103	7 731	16 204
c) Impôts sur les bénéfices	(2 481)	(5 057)	(5 941)	(4 828)	(161)
d) Amortissements et provisions	(4 711)	3 514	(338)	2 803	(16 307)
e) Résultat après impôts	20 259	20 821	23 824	5 706	(264)
f) Résultat distribué (1)	4 348	4 740	0	0	5 577
<b>3/ Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)</b>					
a) Résultat après impôts, avant amortissements et provisions	0.6	0.4	0.6	0.1	0.5
b) Résultat après impôts, amortissements et provisions	0.5	0.5	0.6	0.1	0.0
c) Dividende attribué à chaque action (hors actions propres)	0.1	0.1	0.0	0.0	0.2
<b>4/ Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	16	16	9	5	8
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	2 467	2 968	1 645	995	1 530
c) Montant des sommes versées au titres des avantages sociaux (S.S, oeuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	1 214	1 254	770	459	741

(1) Le résultat distribué est calculé sur la base du résultat net de l'exercice précédent.

## Note 22 - Evénements postérieurs à la clôture

La Société déclare qu'aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

## Note 23 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN			
	Montant		%		Montant		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Audit :</b>								
Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels Groupe Flo SA (comptes sociaux et consolidés) Groupe Flo SA	61	61	100%	100%	61	61	100%	100%
<b>Autres prestations :</b>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 5.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 5.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

#### Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2012

#### GROUPE FLO SA

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 place de l'Iris

92095 - LA DEFENSE CEDEX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société GROUPE FLO SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- l'appréciation de la valeur des marques, des droits aux baux et des écarts d'acquisition est effectuée selon les modalités décrites dans les notes 4 et 5 du chapitre « Principes Comptables » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et La Défense, le 12 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes,

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**Philippe SOUMAH**

**Jean-Pierre BOUTARD**

## **5.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS**

### **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels**

**Exercice clos le 31 décembre 2012**

#### **GROUPE FLO SA**

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 place de l'Iris

92095 - LA DEFENSE CEDEX

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société GROUPE FLO SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- l'appréciation de la valeur des fonds de commerce, des droits aux baux et des marques est effectuée selon les modalités décrites dans le paragraphe 1 du chapitre « Règles et Méthodes Comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues.
- la détermination de la valeur actuelle des titres de participation est décrite dans le paragraphe 3 du chapitre « Règles et Méthodes Comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à l'appréciation de l'approche retenue par votre Société et des données et hypothèses sur lesquelles elle se fonde et nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de cette approche.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de Commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et La Défense, le 12 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes,

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**Philippe SOUMAH**

**Jean-Pierre BOUTARD**

### **5.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTEES**

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés**

**Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

##### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et La Défense, le 12 avril 2013

Les Commissaires aux Comptes,

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

**Philippe SOUMAH**

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**Jean-Pierre BOUTARD**



## 6 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

6.1	<i>Responsable du document de référence et de l'information financière.....</i>	<b>202</b>
6.2	<i>Documents accessibles au public.....</i>	<b>203</b>
6.3	<i>Tables de concordance.....</i>	<b>203</b>

## 6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE

### Responsable du document de référence

**Groupe Flo SA**  
Tour Manhattan  
5/6, Place de l'Iris  
92400 Courbevoie

**Dominique GIRAUDIER**  
Directeur Général

### Attestation du responsable du document de référence (contenant le rapport financier annuel).

*« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »*

*« J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations du rapport de gestion, dont une table de correspondance indique le contenu en page 206 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »*

*« J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Constantin & Associés et Fidaudit, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »*

*« Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 196 et 198 dudit document pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Les comptes consolidés relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant aux pages 158 et 159 dans le document de référence 2011 déposé auprès de l'AMF le 06 avril 2012 et aux pages 172 et 173 dans le document de référence 2010 déposé auprès de l'AMF le 08 avril 2011.»*

Courbevoie, le 18 avril 2013.

Dominique GIRAUDIER  
Directeur Général

### Responsable de l'information financière

Arnaud Louet  
Directeur Financier  
Groupe Flo SA  
Tour Manhattan  
5/6, Place de l'Iris  
92400 Courbevoie  
Tél. : 01 41 92 30 01  
[Alouet@groupeflo.fr](mailto:Alouet@groupeflo.fr)

## 6.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la société : Tour Manhattan 5/6 place de l'Iris 92400 Courbevoie ou sur le site internet du Groupe [www.groupeflo.com](http://www.groupeflo.com):

- l'acte constitutif et les statuts,
- les informations financières historiques pour les deux exercices précédents,
- l'information règlementée telle que définie par l'article 221-1 du règlement général de l'AMF.

## 6.3 TABLES DE CONCORDANCE

### 1. TABLE DE CONCORDANCE SELON LE RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1.	Identité et fonction des personnes responsables	202
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	202
<b>2</b>	<b>CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	109
2.2.	Changement des contrôleurs légaux	109
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>	
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	10 ; 43 à 48
3.2.	Informations clés	10 ; 43 à 48
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	
4.1.	Risques liés à l'activité	58 à 62
4.2.	Risques industriels liés à l'environnement	62
4.3.	Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	63 à 67
4.4.	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	67 à 70
4.5.	Assurances et couvertures de risques	70 à 73
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>	
5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1.	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	121
5.1.2.	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	121
5.1.3.	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	121
5.1.4.	<i>Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège</i>	121
5.1.5.	<i>Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>	42
5.2.	Investissements	
5.2.1.	<i>Principaux investissements réalisés</i>	22 ; 43 ; 74 ; 156
5.2.2.	<i>Principaux investissements en cours</i>	22
5.2.3.	<i>Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction</i>	22 ; 74
<b>6</b>	<b>APERCU DES ACTIVITES</b>	

6.1.	Principales activités	
6.1.1.	<i>Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques</i>	11 à 34
6.1.2.	<i>Nouveau produit ou service lancé sur le marché</i>	-
6.2.	Principaux marchés	11 à 34
6.3.	Événements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces événements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur	19
6.4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	61 ; 67 à 69
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	
7.1.	Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient	111
7.2.	Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote	176 à 177
<b>8</b>	<b>PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées	19 à 22; 67 à 69 ; 145
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	62
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>	
9.1.	Situation financière	43 à 48
	* Comptes consolidés	126 à 178
	* Comptes sociaux	178 à 195
9.2.	Résultat opérationnel courant	
9.2.1.	<i>Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant</i>	44
9.2.2.	<i>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires</i>	43
9.2.3.	<i>Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations</i>	42 ; 74
<b>10</b>	<b>TRESORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur	45 à 46 ; 129 ; 150 à 153 ; 165 à 174
10.2.	Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur	45 à 46 ; 129 ; 155 à 156
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	42 ; 131 ; 150 à 153 ; 180
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux	63 à 67 ; 150 à 153
10.5.	Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1	-
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	-
<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	11 à 17 ; 42 ; 74
<b>13</b>	<b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b>	-
<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE</b>	
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	76
14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	85 à 86
<b>15</b>	<b>REMUNERATION ET AVANTAGES</b>	
15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	86 à 89
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	86 à 89
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1.	Date d'expiration des mandats	90
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	90
16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 ; 96 à 98

16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	91 ; 93
<b>17</b>	<b>SALARIES</b>	
17.1.	Effectifs par activités	48 à 49
17.2.	Participations et stock-options	87 ; 116 à 120 ; 164 à 165 ; 192 à 193
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	87 ; 111 ; 116 à 120 ; 164 à 165 ; 192 à 193
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	9 ; 111
18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	111
18.3	Contrôle de l'émetteur	9 ; 111
18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	112
<b>19</b>	<b>OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	85 à 86 ; 175; 189 ; 200
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR</b>	
20.1.	Informations financières historiques	126 à 195
20.2.	Information financière pro forma	-
20.3.	Etats financiers	126 à 195
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	<i>Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels</i>	196 à 199
20.4.2.	<i>Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées</i>	200
20.4.3.	<i>Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur</i>	-
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.5.1.	<i>Informations financières vérifiées</i>	126 à 195
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-
20.6.1.	<i>Informations financières semestrielles publiées</i>	-
20.6.2.	<i>Informations financières intermédiaires</i>	-
20.7.	Politique de distribution des dividendes	9 ; 113
20.8.	Procédure judiciaire et arbitrage	69 à 70
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	74
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	
21.1.	Capital social	111 ; 115 à 120
21.1.1.	<i>Capital souscrit et catégorie d'actions</i>	111 ; 115 à 120
21.1.2.	<i>Existence d'actions non représentatives du capital</i>	111 ; 115 à 120
21.1.3.	<i>Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle</i>	111 ; 115 à 120 ; 173 à 174
21.1.4.	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	111 ; 115 à 120 ; 164 à 165
21.1.5.	<i>Conditions d'acquisition des droits de vote</i>	111 ; 115 à 120
21.1.6.	<i>Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel</i>	115 à 120
21.1.7.	<i>Historique du capital social</i>	115 à 120
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	<i>Objet social</i>	121 à 124
21.2.2.	<i>Disposition concernant les membres de ses organes</i>	76 à 85 ; 98 à 100

	<i>d'administration, de direction et de surveillance</i>	
21.2.3.	Droits attachés aux actions	121 à 124
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	121 à 124
21.2.5.	Conditions régissant les assemblées générales annuelles	121 à 124
21.2.6.	Disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	-
21.2.7.	Disposition statutaire fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	121 à 124
21.2.8.	Disposition régissant les modifications du capital	121 à 124
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	-
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b> Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice	43
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	7 à 8 ; 203
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b> Tableau des filiales et des participations	176 à 177 ; 190 à 192

## 2. TABLE DE RAPPROCHEMENT AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF

INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
<b>1</b>	<b>Comptes annuels</b>	178
<b>2</b>	<b>Comptes consolidés</b>	126
<b>3</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	198
<b>4</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	196
<b>5</b>	<b>Rapport de gestion</b>	
1.	Les faits marquants	42
2.	Perspectives et stratégie	74
3.	Evènements postérieurs à la clôture	74
4.	Activité et résultats de la société	11 à 48
5.	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	43 à 48
6.	Données sociales et environnementales de l'activité	48 à 52 ; 53 à 57 ; 58 à 62
7.	Risques et incertitudes	58 à 70
8.	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	63 à 67 ; 165 à 174
9.	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	86 à 89
10.	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	76 à 85
11.	Opérations afférentes aux actions de la société	87 ; 111 ; 116 à 117 ; 118 à 120 ; 164 à 165 ; 173 à 174
12.	Contrôle interne	92 à 106
13.	Situation des mandats des commissaires aux comptes	109
<b>6</b>	<b>Honoraires des Commissaires aux Comptes</b>	109 ; 178 ; 195
<b>7</b>	<b>Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne</b>	92 à 106
<b>8</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne</b>	107 à 108
<b>9</b>	<b>Déclaration du responsable du rapport financier annuel</b>	202

**3. TABLE DE CONCORDANCE SELON LE DECRET N°2012-557 DU 24 AVRIL  
2012 RELATIF AUX OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE DES ENTREPRISES  
EN MATIERE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE.**

INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
<b>1</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>	
1.1.	Emploi	
1.1.1.	<i>Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique</i>	48 à 49 ; 141 ; 162
1.1.2.	<i>Embauches et licenciements</i>	48 à 50 ; 61 ; 141 ; 162
1.1.3.	<i>Rémunérations</i>	49 à 50 ; 86 à 89
1.2.	Organisation du travail	
1.2.1.	<i>Organisation du temps de travail</i>	52 ; 61
1.2.2.	<i>Absentéisme</i>	52
1.3.	Relations sociales	
1.3.1.	<i>Organisation du dialogue social</i>	52
1.3.2.	<i>Bilan des accords collectifs</i>	50 à 51 ; 52
1.3.3.	<i>Œuvres Sociales</i>	52
1.4.	Santé et sécurité	
1.4.1.	<i>Conditions de santé et de sécurité au travail</i>	52 ; 53 à 56 ; 73
1.4.2.	<i>Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité du travail</i>	52
1.4.3.	<i>Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles</i>	52
1.4.4.	<i>Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT (respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, élimination du travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants)</i>	52
1.5.	Formation	
1.5.1.	<i>Les politiques mises en œuvre en matière de formation</i>	50
1.5.2.	<i>Nombre total d'heures de formation</i>	50
1.6.	Diversité et égalité des chances	
1.6.1.	<i>Egalité entre les femmes et les hommes</i>	52 ; 93 à 94
1.6.2.	<i>Emploi et insertion des personnes handicapées</i>	50 à 52 ; 57
1.6.3.	<i>Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité</i>	52
<b>2</b>	<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	
2.1.	Politique générale en matière environnementale	
2.1.1.	<i>Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales (démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement)</i>	55 à 56 ; 62
2.1.2.	<i>Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement</i>	62
2.1.3.	<i>Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions</i>	62
2.1.4.	<i>Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice à la société dans un litige en cours</i>	-
2.2.	Pollution et gestion des déchets	

2.2.1.	<i>Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</i>	62
2.2.2.	<i>Prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets</i>	62
2.2.3.	<i>Prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité</i>	62
2.3.	<b>Utilisation durable des ressources</b>	
2.3.1.	<i>Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales</i>	-
2.3.2.	<i>Consommation de matières premières et le cas échéant mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation</i>	-
2.3.3.	<i>Consommation d'énergie et le cas échéant mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables</i>	-
2.3.4.	<i>Utilisation des sols</i>	-
2.4.	<b>Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique</b>	
2.4.1.	<i>Rejets de gaz à effet de serre</i>	55
2.4.2.	<i>Prise en compte des impacts du changement climatique</i>	-
2.5.	<b>Protection de la biodiversité</b>	
2.5.1.	<i>Mesures prises pour préserver la biodiversité notamment en limitant les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales et le cas échéant son développement</i>	-
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS SOCIETALES</b>	
3.1.	<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>	
3.1.1.	<i>Manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional</i>	49 à 50 ; 52
3.1.2.	<i>Manière dont la société prend en compte l'impact de son activité sur les populations riveraines ou locales</i>	62
3.2.	<b>Relations avec les parties prenantes</b>	
3.2.1.	<i>Conditions du dialogue avec les parties prenantes</i>	-
3.2.2.	<i>Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat</i>	49 ; 50 à 51
3.3.	<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
3.3.1.	<i>Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</i>	55 à 57
3.3.2.	<i>Importance de la sous-traitance et responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants</i>	56 à 57
3.4.	<b>Loyauté des pratiques</b>	
3.4.1.	<i>Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption</i>	-
3.4.2.	<i>Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs</i>	53 à 57
3.4.3.	<i>Actions engagées en faveur des droits de l'homme</i>	-