



RCS : NANTERRE

Code greffe : 9201

Documents comptables

## REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

**Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après**

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1996 B 03406

Numéro SIREN : 349 763 375

Nom ou dénomination : GROUPE FLO

Ce dépôt a été enregistré le 07/08/2017 sous le numéro de dépôt 35315

# **GROUPE FLO SA**

## **RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016**

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Les faits marquants .....                                                                                                                                       | 3  |
| 2 Activité de la société .....                                                                                                                                    | 5  |
| 2.1 LA SOCIETE .....                                                                                                                                              | 5  |
| 2.2 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE .....                                                                                                                | 7  |
| 3 Commentaires sur les résultats et la situation financière .....                                                                                                 | 11 |
| 3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES .....                                                                                                                                      | 11 |
| 3.2 EBITDA .....                                                                                                                                                  | 11 |
| 3.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT .....                                                                                                                           | 12 |
| 3.4 RESULTAT FINANCIER .....                                                                                                                                      | 12 |
| 3.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) .....                                                                                                                           | 13 |
| 3.6 FLUX DE TRESORERIE .....                                                                                                                                      | 13 |
| 3.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS .....                                                                                                              | 14 |
| 4 Ressources humaines .....                                                                                                                                       | 16 |
| 4.1 EFFECTIF MOYEN SUR L'EXERCICE .....                                                                                                                           | 17 |
| 4.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2016 .....                                                                                                           | 18 |
| 4.3 FORMATION .....                                                                                                                                               | 19 |
| 4.4 UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP .....                                                                                                                      | 20 |
| 4.5 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....                                                                                                                        | 20 |
| 4.6 RELATIONS SOCIALES .....                                                                                                                                      | 20 |
| 4.7 SANTE ET SECURITE .....                                                                                                                                       | 21 |
| 4.8 DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES .....                                                                                                                        | 21 |
| 5 Sécurité & Environnement .....                                                                                                                                  | 21 |
| 5.1 LA DIRECTION AUDIT & QUALITE .....                                                                                                                            | 21 |
| 5.2 LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS » .....                                                                                                                    | 26 |
| 5.3 NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES .....                                                                                                        | 28 |
| 5.4 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT .....                                                                                                                           | 28 |
| 6 Eléments méthodologiques et vérification des informations RSE « Responsabilité sociale et environnementale » .....                                              | 28 |
| 6.1 NOTE METHODOLOGIQUE « RSE » .....                                                                                                                             | 28 |
| 6.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION ..... | 30 |
| 7 Les facteurs de risques et politique d'assurance .....                                                                                                          | 32 |
| 7.1 RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ADOSSEMENT DE GROUPE FLO A GROUPE BERTRAND .....                                                                  | 33 |
| 7.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION .....                                                                                                       | 34 |
| 7.3 RISQUES FINANCIERS .....                                                                                                                                      | 36 |
| 7.4 RISQUES JURIDIQUES .....                                                                                                                                      | 38 |
| 7.5 POLITIQUE D'ASSURANCE .....                                                                                                                                   | 40 |
| 7.6 SECURITE DES SITES .....                                                                                                                                      | 42 |
| 8 Perspectives et stratégies .....                                                                                                                                | 42 |
| 8.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE .....                                                                                                                     | 42 |
| 8.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES .....                                                                                                                              | 42 |
| 9 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées par les mandataires sociaux .....                                                                         | 44 |
| 9.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....                                                                                                                 | 44 |
| 9.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....                                                                              | 46 |
| 10 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux .....                                                                                                       | 66 |
| 11 Opérations afférentes aux actions de la société .....                                                                                                          | 71 |
| 11.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL .....                                                                                                        | 71 |
| 11.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX .....                                                                                          | 71 |
| 11.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES .....                                                                                  | 71 |
| 11.4 CONTRAT DE LIQUIDITE ET PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS .....                                                                                                 | 71 |
| 11.5 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION .....                                                                                                              | 72 |
| 12 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne .....                                                                                 | 73 |
| 12.1 COMPOSITION, CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL .....                                                                        | 73 |
| 12.2 LIMITATIONS APPORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL DE GROUPE FLO SA .....                                                                               | 78 |
| 12.3 PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX .....                                                   | 79 |
| 12.4 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES .....                                                                                                | 80 |
| 12.5 PROCEDURE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE .....                                                                                 | 80 |
| 13 Situation des mandats des commissaires aux comptes .....                                                                                                       | 86 |
| 14 Annexes .....                                                                                                                                                  | 87 |

## 1 Les faits marquants

L'évolution du marché de la restauration reste très négative sur l'exercice 2016. Tous les secteurs de la restauration sont touchés. L'impact des attentats de novembre 2015 se fait encore sentir, en particulier dans Paris intra-muros toujours pénalisé par une fréquentation touristique en fort recul tandis que l'attentat de Nice du 14 juillet 2016 a pénalisé l'activité sur la côte d'Azur au second semestre.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 246.8 millions d'euros à fin décembre 2016, en recul de 9.9% par rapport à l'année précédente (-6.0% à périmètre comparable).

Hippopotamus et les Brasseries (respectivement -5.4% et -9.9% sur l'année à périmètre comparable) sont fortement impactés par leurs implantations parisiennes, où la fréquentation est en forte baisse.

De leur côté, les concessions sont en recul avec -2.2 % vs. 2015, en raison notamment d'une météo défavorable sur l'été et d'une baisse de la fréquentation touristique sur le parc Disneyland Paris sur le printemps-été non complètement compensée par les bonnes performances de fin 2016

### Lancement du nouveau concept Hippo

Début septembre, le groupe a inauguré son nouveau concept Hippopotamus, après 2 mois de travaux importants dans son restaurant situé place de la Bastille. L'objectif de ce « nouvel Hippo » est de pouvoir accueillir une clientèle plus variée à tout moment de la journée.

L'espace a été totalement repensé avec une terrasse couverte et chauffée pour garder un contact avec la rue, un bar propice aux échanges et à la convivialité, une grande table pour les grandes tribus ou des alcôves plus intimistes et cosy.

Côté carte, la bonne viande est toujours à l'honneur, mais celle-ci est désormais cuite à la plancha ou au wok. La carte accueille également des recettes végétariennes, tout comme l'intégration d'offres spécifiques pour le petit déjeuner, le brunch ou l'after-work.

Les premiers retours d'expérience sont prometteurs. Si le test s'avère concluant, le nouveau concept « Hippo » sera progressivement déployé dans les autres restaurants de l'enseigne et adopté par ceux qui devraient ouvrir prochainement en franchise.

### Première renégociation de la dette bancaire

Dans ce contexte de marché de la restauration très difficile qui affecte sa performance et sa trésorerie, Groupe Flo a conclu des accords avec ses partenaires financiers le 29 avril 2016.

L'accord bancaire signé par la société le 29 avril 2016 dans le cadre d'une procédure de mandat ad hoc ultérieurement convertie en procédure de conciliation présente les caractéristiques suivantes :

- Décalage de la maturité du prêt senior à terme de 41,0 millions d'euros et du crédit revolving de 30,0 millions d'euros au 28 juin 2019 et renonciation à tout nouveau tirage au titre du crédit d'investissement de 20,0 millions d'euros, utilisé à date à hauteur de 3,7 millions d'euros.
- Réduction de l'amortissement du prêt senior à terme et du crédit d'investissement, ramené à 8,0 millions d'euros pour 2016, 2017 et 2018, contre environ 21,0 millions d'euros par an précédemment pour 2016 et 2017.
- Elargissement de la liste des actifs dont la cession est autorisée par les partenaires bancaires afin que le financement du plan d'affaires soit en partie effectué par des cessions d'actifs non stratégiques. La cession de ces actifs permettra notamment d'investir dans le déploiement du nouveau concept de restaurants Hippopotamus, et constitue donc un volet important du plan de financement du Groupe.
- Réaménagement des ratios financiers (ratio de levier et ratio de couverture des frais financiers) et des tests de liquidité pour tenir compte du plan d'affaires et des paramètres du nouvel accord bancaire.
- Engagement de Financière Flo de participer à une augmentation de capital ouverte au public au plus tard le 30 juin 2017 et d'en garantir la souscription (a) par compensation avec son

compte courant, puis (b) au-delà, en garantissant le montant que le public pourrait souscrire en fonction des droits préférentiels de souscription dont il bénéficie.

En octobre 2016, compte tenu des difficultés rencontrées pendant l'été et de la poursuite de la dégradation de ses résultats, Groupe Flo s'est vu dans l'incapacité de mettre en œuvre l'augmentation de capital qui était envisagée.

En conséquence, Groupe Flo SA a sollicité l'ouverture d'une procédure de mandat ad hoc afin de rouvrir une négociation avec ses prêteurs. En parallèle, les actionnaires de référence Ackermans Van Haaren, CNP et Tikehau ayant indiqué qu'ils ne souhaitaient plus participer au financement du Groupe, la banque Rothschild a été mandatée afin de rechercher de nouveaux investisseurs.

## Deuxième renégociation de la dette bancaire, projet d'adossement au Groupe Bertrand

Dans ce cadre Groupe Flo a conclu, le 15 décembre 2016, un accord prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédits existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le droit de prononcer l'exigibilité anticipée de certains montants dus en principal au titre du prêt senior et du crédit d'investissement, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6,2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, la société Financière Flo, et qui sera remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur la cession d'actifs non stratégiques envisagée.

Aux termes de cet accord, Groupe Flo s'est notamment engagé à :

- ne pas engager d'ici le 30 avril 2017 d'autres investissements que les 8,1 millions d'euros annoncés lors de la réunion du 23 novembre 2016 tenue avec ses partenaires bancaires et son actionnaires de référence ;
- faire ses meilleurs efforts pour mettre en œuvre les leviers de financement nécessaires au nouveau plan d'affaires ;
- faire ses meilleurs efforts pour permettre la cession de Tablapizza, des brasseries Armes de Bruxelles et Toulouse dès que possible ;
- effectuer à l'attention des banques un *reporting* des processus de cessions.

L'accord ainsi trouvé est destiné à permettre à Groupe Flo de faire face à ses besoins de trésorerie éventuels jusqu'à fin avril 2017, étant précisé que la situation de Groupe Flo ne lui permettait pas de mener à bien l'opération de marché prévue par les accords négociés avec son actionnaire de référence et ses partenaires financiers au cours du second semestre 2016 visée ci-dessus.

Cet accord du 15 décembre 2016 était également destiné à permettre à Groupe Flo, tout en poursuivant le déploiement du nouveau concept de restaurants Hippopotamus, de rechercher de nouveaux investisseurs, de poursuivre la cession d'actifs non stratégiques et d'explorer de nouvelles options stratégiques, dans le cadre d'une renégociation de la dette bancaire existante.

Le 17 février 2017, le Groupe a annoncé la poursuite du processus de recherche d'investisseurs et exploration de nouvelles options stratégiques présentées dans le communiqué du 1er décembre 2016. Groupe Flo avait en effet reçu mi-février dans le cadre de cette recherche, des propositions non-engageantes d'entrée à son capital et/ou d'acquisition de certains de ses actifs. Néanmoins ces propositions étaient soumises à un accord sur la restructuration de la dette bancaire du Groupe. Dans ce contexte, Groupe Flo a annoncé le décalage de l'arrêté et de la publication des comptes au 31 décembre 2016. Face à l'observation de mouvements boursiers inexpliqués sur son titre, la société a décidé d'anticiper la communication de son chiffre d'affaires annuel et décidé de publier son résultat opérationnel courant dans le communiqué de presse du 17 février susvisé.

Fin mars 2017, dans le cadre de la recherche d'investisseurs auparavant annoncée, le Groupe a reçu une offre de rachat des titres détenus par Financière Flo par Groupe Bertrand et déclaré par communiqué en date du 30 mars 2017 avoir procédé à l'examen de cette offre.

À l'issue des discussions avec Groupe Bertrand, les parties ont convenu :

- des termes et conditions de la restructuration tant du Prêt Senior que du Crédit Revolving et du Crédit d'Investissement ; la partie restante de la dette, soit 15,4 millions d'euros sera réaménagée en une dette à terme remboursable *in fine* dans 7 ans. La dette bancaire maintenue portera intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + 2,75% l'an.

- de la mise à disposition par les actionnaires actuels de Financière Flo de liquidités additionnelles au profit de Groupe Flo au moyen d'emprunts obligataires afin d'accompagner la transition ; la maturité de cet emprunt sera fixée à trois ans et il portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.
- du changement de contrôle de Groupe Flo (via l'acquisition de l'intégralité du capital de Financière Flo) au bénéfice de Groupe Bertrand ;
- de l'investissement complémentaire réalisé par Groupe Bertrand dans Groupe Flo aux termes notamment d'une augmentation de capital avec maintien du DPS garantie par Groupe Bertrand et Financière Flo à hauteur de 75 % du montant de l'augmentation de capital ;
- du traitement du compte courant de Financière Flo sur Groupe Flo.

Il convient de préciser que ces opérations (en particulier l'augmentation de capital et l'acquisition du contrôle de Financière Flo) interviennent dans le cadre d'un protocole de conciliation signé le 25 avril 2017, soumis à homologation du Tribunal de Commerce et ont caractère indissociable.

Parallèlement, le 19 avril 2017, une promesse d'achat du Groupe Le Duff et portant sur les titres de Tablapizza SAS et SCI Tablapizza a été reçue et acceptée par Groupe Flo en tant que promesse (cette offre a été présentée aux instances représentatives du personnel le 11 Mai 2017).

Le Groupe s'est alors engagé à convoquer une assemblée générale extraordinaire et à proposer une ou plusieurs résolutions en vue de décider :

- d'une augmentation de capital en numéraire avec maintien du environ DPS des actionnaires pour un montant maximum total, prime d'émission incluse, de soixante-douze millions cinq cent mille euros (72.500.000 €) et un prix de souscription par action (prime d'émission incluse) minimum de dix centimes d'euro (0,10 €) ;
- de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible ;
- de déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de mettre en œuvre cette augmentation de capital avec maintien du DPS, avec faculté de subdélégation au Directeur Général.

Il convient par ailleurs de noter que la trésorerie disponible au 10 Mai 2017 s'élève à environ 20 millions d'euros, tenant compte notamment de la souscription par Financière Flo à un emprunt obligataire de 6,2 millions d'euros émis par Groupe Flo dans le cadre du protocole de conciliation, et du préfinancement du CICE 2016 pour 5,4 millions d'euros. Cette trésorerie disponible permet d'assurer la liquidité du Groupe jusqu'à la réalisation de l'ensemble des opérations décrites plus haut.

## 2 Activité de la société

### 2.1 LA SOCIETE

#### - 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 240 restaurants (131 en propre et 109 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

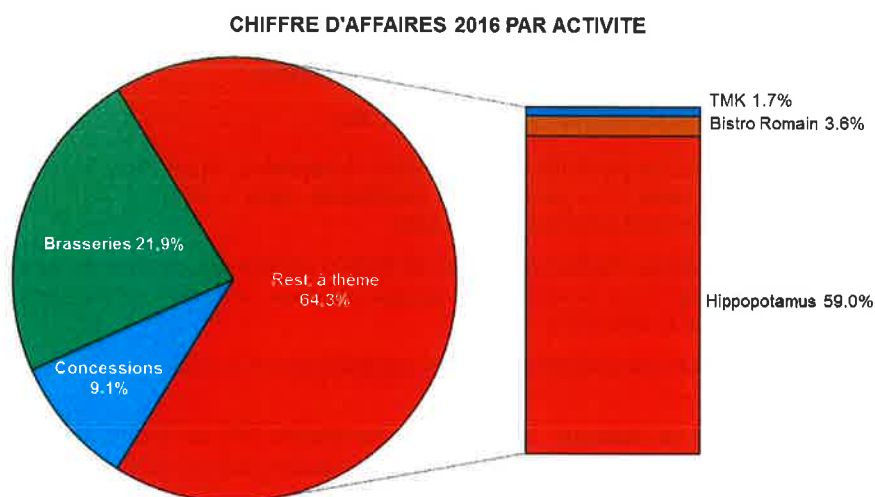
- la Restauration à Thème regroupant les branches d'activité suivantes : Hippopotamus, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain,
- les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

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

Dans le cadre de son recentrage stratégique, Groupe Flo a reçu une offre du Groupe Le Duff pour l'acquisition de Tablapizza (chaîne de restauration du groupe) matérialisée par l'octroi d'une promesse d'achat portant sur les actions et parts de Tablapizza SAS et SCI Tablapizza. De ce fait, l'activité Tablapizza est présentée en « actifs destinés à la vente et activités abandonnées » dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2016.

Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors Tablapizza) a atteint 384.8 millions d'euros sur l'année 2016, pour un chiffre d'affaires consolidé de 246.8 millions d'euros, réparti ainsi :

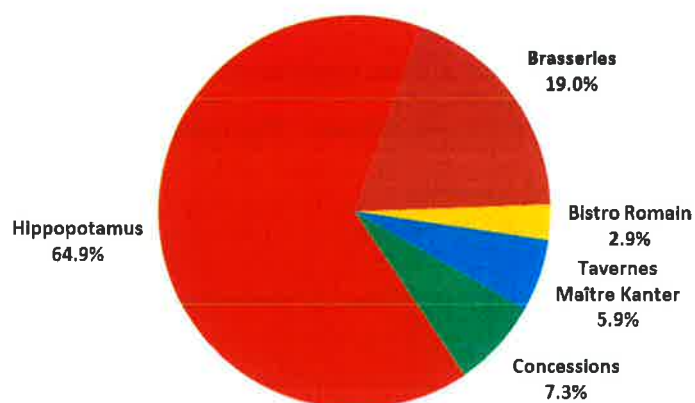


#### Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes (hors Tablapizza) se répartissent ainsi :

| En € millions          | 2014         | 2015         | 2016         |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Hippopotamus           | 271.4        | 264.9        | 249.6        |
| Brasseries             | 88.4         | 83.1         | 73.0         |
| Bistro Romain          | 18.4         | 15.3         | 11.2         |
| Tavernes Maître Kanter | 42.0         | 33.8         | 22.8         |
| Concessions            | 27.5         | 26.8         | 28.2         |
| <b>Total</b>           | <b>447.6</b> | <b>423.8</b> | <b>384.8</b> |

#### **Ventes sous enseigne par marque 2016**



## 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 ;
- des évolutions réglementaires fiscales et sociales, notamment la hausse de la TVA au 1er janvier 2014 ;
- des conditions météorologiques et de tout évènement affectant l'accès aux restaurants ;
- de l'effet des attentats 2015 et 2016.

Les conséquences de ces évènements exceptionnels (restructuration de la dette, changement d'actionnariat) sont présentées dans les parties 1.1 « Propos introductif » et 1.2 « Présentation des opérations envisagées dans le cadre du projet d'adossment à Groupe Bertrand ».

## 2.2 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

### • La consommation alimentaire hors domicile

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) génère un chiffre d'affaires de 85.0 Mrds € en 2015. Le ticket moyen 2015 tous secteurs confondus s'établit à 8,68 € HT.

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France se décompose en 5 secteurs d'activité : la restauration collective, la restauration hôtelière, la restauration automatique, la restauration des circuits alimentaires 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 2015 : 20.1 Mrds € de CA HT pour 73 300 établissements, 3.9 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,16 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

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

Chiffres 2015 : 5.6 Mrds € de CA HT pour 9 645 établissements, 247 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 22.53 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

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

Chiffres 2015 : 203 millions € de CA HT, qui représente 0.24 % du chiffre d'affaires global de la consommation alimentaire hors domicile, Ticket Moyen HT de 2,29 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

- **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 2015 : 11.8 Mrds € de CA HT, 33 271 établissements, 1.9 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,20 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

- **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 & comportements alimentaires.

Chiffres 2015 : 47.2 Mrds € de CA HT pour 179 491 établissements, 3.6 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,95 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

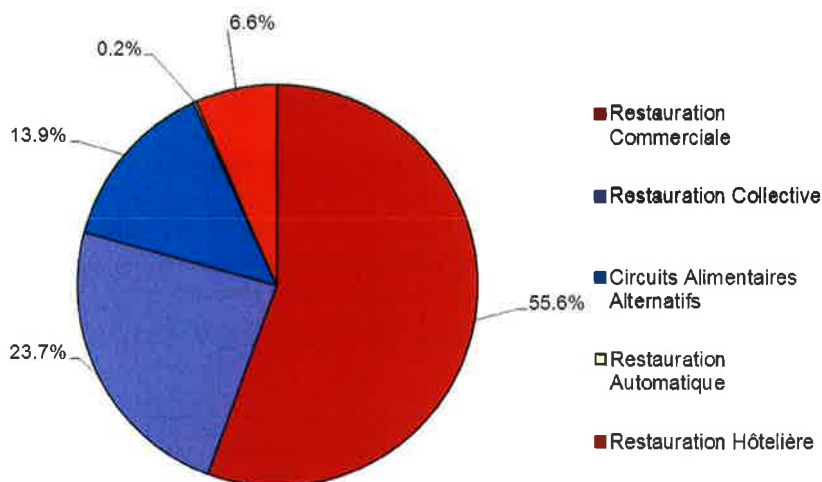
La restauration commerciale se subdivise en 3 segments selon le ticket moyen :

- le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 16 €,
- le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 17 € et 33 €,
- le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 34 €.

48% du chiffre d'affaires de la restauration commerciale est réalisé par des établissements proposant une offre alimentaire avec un ticket moyen inférieur à 17€ représentant 75% des repas tandis que le segment de restauration avec un ticket moyen supérieur à 34€ réalise 21% du chiffre d'affaires de la CAHD avec seulement 6% des repas.

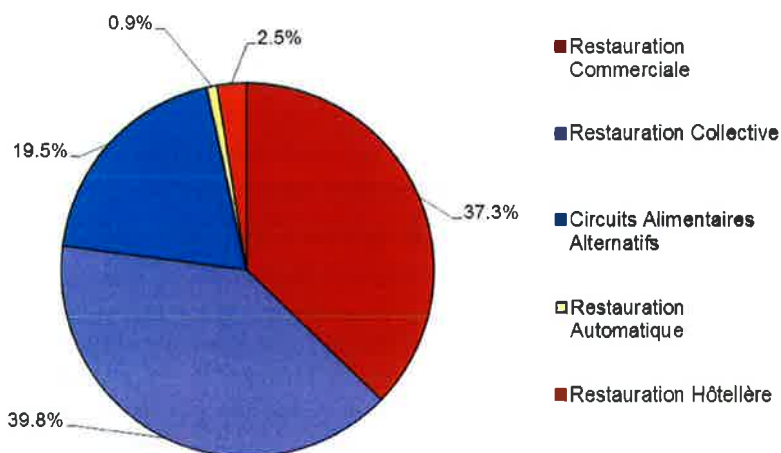
Sur le marché de la restauration en 2015, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (55.5% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).

**Répartition du CA HT 2015 par type de restauration**



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

**Répartition du Nombre de Repas servis par type de restauration en 2015**



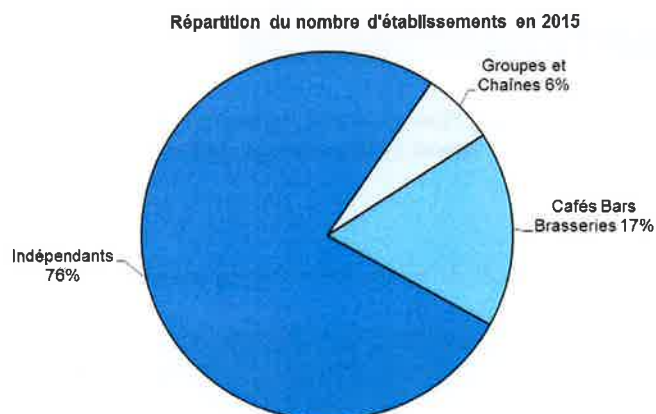
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

- 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.

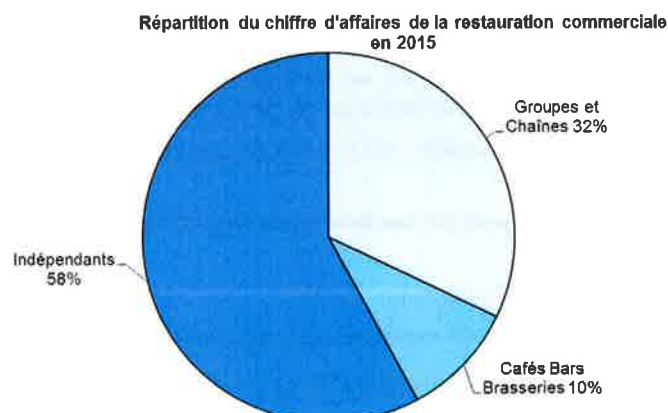
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 77% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2015. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent pour leur part 17% ; les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 6% du marché en matière de volume.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

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 32,0 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 15,2 milliards d'euros pour l'année 2015.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

## LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2015

| Types                   | Etablissements      |                  | Chiffre d'affaires HT |                  |
|-------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|------------------|
|                         | Valeurs<br>(nombre) | Variation<br>N-1 | Valeurs<br>(m€)       | Variation<br>N-1 |
| Chaines                 | 8 974               | 3.58%            | 12 052                | 2.07%            |
| Groupes                 | 2 533               | 2.38%            | 3 120                 | 0.32%            |
| Cafés, Bars, Brasseries | 30 901              | -1.20%           | 4 732                 | -2.15%           |
| Indépendants            | 137 083             | 1.27%            | 27 339                | -1.83%           |
| <b>TOTAL</b>            | <b>179 491</b>      | <b>0.97%</b>     | <b>47 244</b>         | <b>-0.75%</b>    |

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

Représentant 55.5% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est stable avec une baisse de 0.75 % en 2015 par rapport à 2014, avec un chiffre d'affaires de 47.2 milliards d'euros en 2015.

### • Les chaînes de restaurants

Le nombre d'établissements et le chiffre d'affaires des chaînes de restauration sont en progression continue depuis 2010.

| <b>Restauration Commerciales<br/>Les Chaines</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b>  |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Nombre d'enseignes                               | 125         | 130         | 151         | 163         | 189         | <b>200</b>   |
| CA (Milliards €)                                 | 10.21       | 10.88       | 11.01       | 11.48       | 11.81       | <b>12.05</b> |
| Nombre d'unités                                  | 7 099       | 7 488       | 7 866       | 8 220       | 8 664       | <b>8 974</b> |
| CA moyen par unité (m€)                          | 1.44        | 1.45        | 1.40        | 1.40        | 1.36        | <b>1.34</b>  |

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2015 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2015 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) ;
- Pizzérias 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 », avec Tablapizza sur le segment « Pizzérias » et avec ses enseignes Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter sur le segment « Restauration thématisée ». La spécificité multi-enseignes de Groupe Flo lui permet de mieux absorber les évolutions d'activité des différents segments.

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 8 974, en progression de 3.6% par rapport à 2014. Leur chiffre d'affaires s'élève à 12.05 Mds €, en progression de 2.1% par rapport à 2014. Les chaînes continuent à représenter le seul type de restauration qui présente des résultats encourageants avec un parc qui s'agrandit et un ticket moyen qui augmente.

Le nombre de restaurants appartenant à des groupes en restauration commerciale s'élève à 2 533 établissements. Il est en hausse de 2.4% par rapport à 2014. Ils génèrent 3,1 Mds € de chiffre d'affaires.

- **L'évolution 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.

### 3 Commentaires sur les résultats et la situation financière

#### 3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

##### 3.1.1 L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Le chiffre d'affaires consolidé 2016 de Groupe Flo ressort à 246.8 millions d'euros, en baisse de 9.9 % par rapport à l'année précédente.

##### Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

| En millions d'euros  | 2016         | 2015(*)      | % Var 16/15  |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Restauration à thème | 170.4        | 186.5        | -8.63%       |
| Brasseries           | 54.0         | 63.9         | -15.43%      |
| Concessions          | 22.1         | 23.1         | -4.28%       |
| Autres               | 0.3          | 0.4          | -30.25%      |
| <b>Total Groupe</b>  | <b>246.8</b> | <b>273.9</b> | <b>-9.9%</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5

L'évolution du marché de la restauration reste très négative sur l'exercice 2016. Tous les secteurs de la restauration sont touchés. L'impact des attentats de novembre 2015 se fait encore sentir, en particulier dans Paris intra-muros toujours pénalisé par une fréquentation touristique en fort recul tandis que l'attentat de Nice du 14 juillet 2016 a pénalisé l'activité sur la côte d'Azur au second semestre.

La répartition du chiffre d'affaires est présentée dans la partie 2.1.

##### 3.1.2 L'ÉVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Sur l'année 2016, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants principalement sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 23 sites en franchise.

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec l'ouverture de 4 sites (dont 3 en franchise) et la transformation en franchise de 4 sites détenus en propres.

#### 3.2 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.

##### ÉVOLUTION DE L'EBITDA 2016

| en millions d'euros | 2016 | % CA  | 2015(*) | % CA | Variation 16/15 | Variation % 16/15 |
|---------------------|------|-------|---------|------|-----------------|-------------------|
| EBITDA Groupe       | -5.5 | -2.2% | 7.1     | 2.6% | -12.6           | -177.5%           |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5

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

L'EBITDA consolidé est en baisse de 177.5 % par rapport à 2015 et s'établit à -5.5 millions d'euros en 2016 lié notamment à :

- la poursuite du recul de l'activité,
- une sensibilité prix toujours accrue des consommateurs.
- l'effet persistant des attentats parisiens et niçois de novembre 2015 et Juillet 2016

Les changements du comportement des consommateurs observés depuis fin 2011 se confirment en 2016 avec la bipolarisation des occasions de consommation entre fonctionnel et plaisir, et avec une progression plus importante des occasions fonctionnelles.

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

### 3.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

| DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2016 |        |       |          |       |                 |                   |
|--------------------------------------------------------|--------|-------|----------|-------|-----------------|-------------------|
| en millions d'euros                                    | 2016   | % CA  | 2015 (*) | % CA  | Variation 16/15 | Variation % 16/15 |
| Chiffre d'affaires                                     | 246.8  |       | 273.9    |       | -27.1           | -9.9%             |
| Coûts d'approvisionnement                              | -50.5  | 20.5% | -56.1    | 20.5% | 5.6             | 10.0%             |
| Charges de Personnel                                   | -126.6 | 51.3% | -133.3   | 48.7% | 6.7             | 5.0%              |
| Autres Frais Opérationnels                             | -75.2  | 30.5% | -77.4    | 28.3% | 2.2             | 2.8%              |
| Amortissements et Provisions                           | -10.2  | 4.1%  | -13.2    | 4.8%  | 3.0             | 22.7%             |
| Résultat Opérationnel Courant                          | -15.7  | 6.4%  | -6.1     | 2.2%  | -9.6            | -157.4%           |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2016 à - 15.7 millions d'euros, en baisse de 9.6 millions d'euros par rapport à 2015.

La rentabilité de l'année 2016 a été notamment affectée par la baisse du volume d'activité et l'effet des attentats.

### 3.4 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                          | 2016.12     | 2015.12(*)  |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>   | <b>-4.1</b> | <b>-3.6</b> |
| <b>Produits financiers</b>                   | <b>0.5</b>  | <b>0.5</b>  |
| <b>Charges financières</b>                   | <b>-1.3</b> | <b>-1.0</b> |
| <b>Autres produits et charges financiers</b> | <b>-0.8</b> | <b>-0.5</b> |
| <b>Résultat financier net</b>                | <b>-4.9</b> | <b>-4.1</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5

En 2016, la charge financière nette du groupe a augmenté de 0,8 million d'euros. Cette dégradation provient principalement des intérêts d'un prêt subordonné d'actionnaires de 28.4 millions d'euros (à hauteur de 1.3 million d'euros en 2016 contre 0,7 million en 2015).

### 3.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

| En millions d'euros                                   | 2016.12      | 2015.12(*)   | Variation    |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                  | <b>-15.7</b> | <b>-6.1</b>  | <b>-9.6</b>  |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | -38.5        | -39.4        | 1.0          |
| <b>Résultat opérationnel</b>                          | <b>-54.2</b> | <b>-45.5</b> | <b>-8.7</b>  |
| Résultat financier                                    | -4.9         | -4.1         | -0.8         |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                           | <b>-59.1</b> | <b>-49.6</b> | <b>-9.5</b>  |
| Quote-part des SME                                    | 0.1          | 0.1          | 0.0          |
| Impôts                                                | -1.1         | -2.2         | 1.0          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>         | <b>-60.0</b> | <b>-51.7</b> | <b>-8.4</b>  |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>     | <b>-5.5</b>  | <b>0.2</b>   | <b>-5.7</b>  |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                    | <b>-65.5</b> | <b>-51.5</b> | <b>-14.0</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5

Au 31 décembre 2016, le résultat net ressort à -65,5 millions d'euros contre -51,5 millions d'euros en 2015.

Cette baisse de -14,0 millions d'euros s'explique par :

- un résultat opérationnel courant en diminution de -8,7 millions d'euros,
- une charge opérationnelle non courante moins importante qu'en 2015 (boni de +1,0 million d'euros)
- un résultat financier en dégradation de -0,8 million d'euros,
- une variation positive de 1,0 million d'euros du poste « Impôts ».

### 3.6 FLUX DE TRESORERIE

#### 3.6.1 LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont décrits en note 23 « Analyse des flux de trésorerie » dans les Comptes consolidés du Groupe.

#### 3.6.2 LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements sont décrits note 23 Analyse des flux de trésorerie dans les Comptes consolidés du Groupe.

#### 3.6.3 LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont décrits note 23 Analyse des flux de trésorerie dans les Comptes consolidés du Groupe.

#### 3.6.4 SYNTHESE DE LA SITUATION DE TRESORERIE

Tableau de synthèse de la situation de trésorerie

|                                                        | 2016         | 2015        |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles  | -21.4        | -0.6        |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | 6.2          | -1.3        |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement   | -3.6         | 15.4        |
| <b>Variation de la trésorerie</b>                      | <b>-18.8</b> | <b>13.5</b> |
| <b>Trésorerie à l'ouverture</b>                        | <b>38.0</b>  | <b>24.5</b> |
| Trésorerie reclassée en actif destiné à la vente       | -0.5         | 0.0         |
| <b>Trésorerie de clôture</b>                           | <b>18.7</b>  | <b>38.0</b> |

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en diminution par rapport à 2015 (-20,8 millions d'euros), conséquence des difficultés du Groupe en termes d'activité sur l'année 2016.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est une variation « positive » de +7,5 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par la cession des entités Reims et l'Excelsior (prix de cession net des comptes courants : 10.3 millions d'euros).

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont en diminution de -19.0 millions d'euros correspondant principalement à l'apport en compte courant d'actionnaires réalisés en 2015 (à hauteur de 27,0 millions d'euros)

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

Il convient par ailleurs de noter que la trésorerie disponible au 10 Mai 2017 s'élève à environ 20,0 millions d'euros, tenant compte notamment de la souscription par Financière Flo à un emprunt obligataire de 6,2 millions d'euros émis par Groupe Flo dans le cadre du protocole de conciliation, et du préfinancement du CICE 2016 pour 5,9 millions d'euros. Cette trésorerie disponible permet d'assurer la liquidité du Groupe jusqu'à la réalisation de l'ensemble des opérations envisagées dans le cadre du projet d'adossment de Groupe FLO à Groupe Bertrand.

### 3.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

#### Bilan consolidé résumé

| En millions d'euros                              | 2016.12      | 2015.12      |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                     |              |              |
| Actifs non courants                              | 158.5        | 228.5        |
| Actifs courants                                  | 41.1         | 47.2         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie          | 18.8         | 38.2         |
| Actifs destinés à la vente                       | 18.4         | 0.0          |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                          | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |
| <b>Capitaux Propres</b>                          | <b>10.4</b>  | <b>75.9</b>  |
| Dettes financières non courantes                 | 10.3         | 29.3         |
| Impôts différés - passif                         | 6.8          | 7.5          |
| Provisions pour risques et charges non courantes | 5.4          | 5.9          |
| Autres dettes non courantes                      | 28.4         | 27.1         |
| <b>Total passifs non courants</b>                | <b>50.9</b>  | <b>69.8</b>  |
| Dettes financières courantes                     | 70.6         | 55.7         |
| Provisions pour risques et charges courantes     | 9.5          | 10.7         |
| Dettes fournisseurs                              | 42.3         | 53.3         |
| Autres dettes diverses                           | 44.1         | 48.5         |
| <b>Total passifs courants</b>                    | <b>166.5</b> | <b>168.2</b> |
| Passifs liés aux actifs destinés à la vente      | 9.0          | 0.0          |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                           | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2016 à 10.4 millions d'euros en diminution de -65.5 millions d'euros.

Cette diminution provient :

- du résultat net de l'exercice 2016 pour -65.5 millions d'euros ;
- de la variation de la juste valeur des instruments de couverture nets d'impôts pour +0,3 million d'euros ;
- des avantages liés au personnel (PIDR) pour -0,3 million d'euros.

La dette financière nette (hors juste valeur des instruments financiers) au 31 décembre 2016 s'établit à 61.5 millions d'euros, soit :

- 80.3 millions d'euros d'emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) dont 10.3 millions d'euros en passifs non courants et 70 millions d'euros en passifs courants ;
- 18.8 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) de 80.3 millions d'euros se ventilent en :

- 80.2 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 0.1 million d'euros de concours bancaires courants.

La trésorerie nette s'élève à 18.7 millions d'euros, soit :

- 18.8 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement,
- 0.1 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 44.1 millions d'euros se ventilent en :

- 40.0 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 2.0 millions d'euros d'autres dettes,
- 0.2 million d'euros de produits constatés d'avance
- 1.9 millions d'euros de dettes sur programme fidélité.

#### Mention des actifs nantis au 31 décembre 2016

La dette financière du 11 octobre 2012 est garantie à hauteur de 100 millions d'euros par les nantissements de 30 fonds de commerce, de l'établissement principal de Groupe Flo correspondant à son siège social, des parts sociales de sociétés, de comptes de titres financiers de sociétés et de marques du groupe.

Dans le cadre du contrat de crédit de financement d'investissements d'un montant maximum de 20,0 millions d'euros du 30 janvier 2015, Groupe Flo et certaines de ses filiales ont donné en nantissement les fonds de commerce concernés par les investissements spécifiques correspondant aux tirages effectués ainsi que les sièges sociaux des sociétés concernées. Au 31 décembre 2016, ces nantissements se montent à 3,7 millions d'euros (cf. note 25 et 29.4 des annexes des comptes consolidées).

Ces garanties seront renégociées en raison du nouveau financement tel que décrit dans la partie 1 « Les faits marquants ».

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 2016

| En millions d'euros                            | Total       | Paiements dus par période : |              |            |
|------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|--------------|------------|
|                                                |             | < 1 an                      | de 1 à 5 ans | > 5 ans    |
| <b>Obligations contractuelles</b>              |             |                             |              |            |
| Dettes financières *                           | 78.3        | 70.3                        | 8.0          | 0.0        |
| Obligations en matière de location-financement | 2.6         | 0.3                         | 1.3          | 1.0        |
| 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>80.9</b> | <b>70.6</b>                 | <b>9.3</b>   | <b>1.0</b> |

\* y compris juste valeur des instruments financiers

| En millions d'euros               | 2016.12    |            |             |             |            |            |             | 2015.12     |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                                   | à 1 mois   | De 1 à 3   | + de 3 mois | < 1 an      | 1 à 5 ans  | > 5 ans    | Total       |             |
| Echéancier des dettes financières | 0.0        | 0.0        | 70.6        | 70.6        | 9.3        | 1.0        | 80.9        | 85.0        |
| <b>Total</b>                      | <b>0.0</b> | <b>0.0</b> | <b>70.0</b> | <b>70.6</b> | <b>9.3</b> | <b>1.0</b> | <b>80.9</b> | <b>85.0</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 26 « Contrats de location » des annexes des comptes consolidés.

Les financements, mis en place le 11 octobre 2012, étaient assortis d'un certain nombre de clauses (et notamment le respect de ratios financiers) qui, à défaut d'être respectées, pouvaient entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Ces ratios financiers ont été réaménagés par l'accord du 29 avril 2016 (avenant n°5 du Crédit Syndiqué mis en place le 22 juin 2016) et se présentent de la façon suivante :

- ratio de « leverage » (Dettes financières Nettes Consolidées/EBITDA)
- ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé/Frais financiers Nets Consolidés).

Cependant, au 31 décembre 2016, il n'y a pas de ratios à respecter, compte tenu du Protocole d'Accord du 15 décembre 2016 prévoyant la suspension temporaire, jusqu'au 28 avril 2017, du respect de ces ratios financiers.

De nouveaux covenants relatifs à la dette bancaire maintenue postérieurement à la restructuration doivent être négociés avant que la restructuration ne devienne effective. Ils seront mis à la disposition du public par voie de « communiqué de presse. »

Du fait des éléments actuels à la date d'arrêté des comptes (accord du 15 décembre 2016 et nouvelle accord postérieur à la clôture tel que décrit dans la note 33 « Evénements postérieurs à la clôture » des annexes des comptes consolidés, la société a procédé, en accord avec le paragraphe 74 de la norme IAS 1 au déclassement de la totalité de la dette bancaire en passif courant (dette à moins d'un an).

## **4 Ressources humaines**

Le Groupe FLO mène une politique Ressources Humaines active, en se professionnalisant et en développant des outils lui permettant de rester une référence sur son marché. Cela permet également de poursuivre le changement de sa culture managériale en la modernisant afin de répondre aux enjeux RH de façon optimale et adaptée.

Grâce aux renforcements de sa politique d'emploi entamés il y a plusieurs années, en matière de sélectivité de son recrutement, le Groupe FLO possède aujourd'hui un vivier de collaborateurs Encadrants adaptés au développement de ses restaurants, notamment sur les postes de Directeurs et de Responsables Adjoints de restaurant.

Les process d'intégration et d'évaluation sont désormais ancrés dans un objectif de valorisation des compétences et la fidélisation de ses collaborateurs. Le parcours d'intégration des Directeurs d'Exploitations, défini sur deux mois avec des étapes définies est désormais conclu par un séminaire de deux journées au Siège.

Afin de mieux appréhender la performance interne et l'évaluation de ses collaborateurs, la Direction des Ressources Humaines a instauré avec les Directions Opérationnelles des « Collégiales » avec les Directeurs d'Etablissements en amont des entretiens annuels. Cela permet d'aligner et de préparer l'ensemble des Entretiens d'Appréciation des Performances (EAP) sur un référentiel commun de façon optimale. Le Groupe FLO a poursuivi ses engagements et ses actions en matière d'engagement pour la Diversité. Toujours engagé dans l'insertion professionnelle des jeunes, des travailleurs handicapés, le Groupe FLO a mené diverses opérations de sensibilisation, de formation et d'accompagnement sur le sujet du Handicap en 2016.

Une attention particulière est également portée sur le pacte social proposé. Ainsi, la qualité de nos relations sociales, la santé et la sécurité de nos salariés est un objectif prioritaire de notre modernisation sociale.

#### 4.1 EFFECTIF MOYEN SUR L'EXERCICE

Toutes les données chiffrées concernent le périmètre français du Groupe hormis le tableau présenté au paragraphe a) « Evolution des effectifs moyens du Groupe de 2013 à 2016 » qui intègre les effectifs des 2 brasseries à l'étranger.

##### a) Évolution des effectifs moyens du Groupe de 2013 à 2016

|                                        | Restauration<br>à thème | Brasseries | Concessions | Services<br>Centraux | Total        |
|----------------------------------------|-------------------------|------------|-------------|----------------------|--------------|
| Effectifs 2013                         | 3 753                   | 912        | 444         | 209                  | 5 317        |
| Effectifs 2014                         | 3 395                   | 784        | 428         | 214                  | 4 821        |
| Effectifs 2015                         | 3 223                   | 858        | 421         | 196                  | 4 698        |
| <b>Effectifs 2016</b>                  | <b>3 039</b>            | <b>776</b> | <b>402</b>  | <b>152</b>           | <b>4 369</b> |
| <b>Exploitations</b>                   |                         |            |             |                      |              |
| Encadrement Exploitations              | 554                     | 89         | 60          | 0                    | 703          |
| Employés et apprentis exploitation     | 2 485                   | 687        | 342         | 0                    | 3 514        |
| <b>Total Exploitations</b>             | <b>3 039</b>            | <b>776</b> | <b>402</b>  | <b>0</b>             | <b>4 217</b> |
| <b>Fonctions support/siège</b>         |                         |            |             |                      |              |
| Cadres support/siège                   | 0                       | 0          | 0           | 98                   | 98           |
| Employés et apprentis support/siège    | 0                       | 0          | 0           | 54                   | 54           |
| <b>Total Fonctions support / siège</b> | <b>0</b>                | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>152</b>           | <b>152</b>   |
| <b>Répartition hommes/femmes</b>       |                         |            |             |                      |              |
| Hommes                                 | 1 710                   | 626        | 254         | 65                   | 2 655        |
| Femmes                                 | 1 329                   | 150        | 148         | 87                   | 1 714        |
| <b>Total 2016</b>                      | <b>3 039</b>            | <b>776</b> | <b>402</b>  | <b>152</b>           | <b>4 369</b> |

##### b) Répartition de l'effectif moyen 2016 par tranche d'âge

| Tranche d'âge        | Restauration<br>à thème | Brasseries  | Concessions | Services<br>Centraux | Total       |
|----------------------|-------------------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|
| - de 25 ans          | 32%                     | 27%         | 30%         | 3%                   | <b>30%</b>  |
| 25-34 ans            | 32%                     | 24%         | 31%         | 26%                  | <b>31%</b>  |
| 35-44 ans            | 22%                     | 22%         | 26%         | 36%                  | <b>23%</b>  |
| 45-54 ans            | 11%                     | 17%         | 11%         | 29%                  | <b>12%</b>  |
| 55 ans et +          | 3%                      | 10%         | 2%          | 6%                   | <b>4%</b>   |
| <b>Total général</b> | <b>100%</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>          | <b>100%</b> |

On observe une population assez jeune, avec une tendance plus forte sur la Restauration à Thème liée à un volume plus fort de recrutement sur les fonctions d'entrée.

c) Nombre d'embauches en 2016

| Type de contrat      | Restauration à thème | Brasseries | Concessions | Services Centraux | Total        |
|----------------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|--------------|
| CDI                  | 1 676                | 170        | 96          | 6                 | 1 948        |
| CDD                  | 478                  | 388        | 337         | 10                | 1 213        |
| Alternants           | 129                  | 68         | 9           | 2                 | 208          |
| <b>Total général</b> | <b>2 283</b>         | <b>626</b> | <b>442</b>  | <b>18</b>         | <b>3 369</b> |

Le CDI représente la majorité des embauches au sein du Groupe Flo. Les CDD sont notamment utilisés pour l'organisation des périodes d'affluence clients plus marquées.

d) Nombre de sorties en 2016

| Type de contrat      | Restauration à thème | Brasseries | Concessions | Services Centraux | Total        |
|----------------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|--------------|
| CDI                  | 1 956                | 235        | 166         | 20                | 2 377        |
| CDD                  | 399                  | 399        | 314         | 6                 | 1 118        |
| Alternants           | 137                  | 67         | 11          | 0                 | 215          |
| <b>Total général</b> | <b>2 492</b>         | <b>701</b> | <b>491</b>  | <b>26</b>         | <b>3 710</b> |

Le nombre de licenciements sur 2016 est de 500.

## 4.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2016

### 4.2.1 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET D'INTEGRATION

#### Une continuité dans la professionnalisation des process de recrutement et la mise en place d'un programme d'intégration pour les Directeurs

Dans la poursuite de l'objectif de professionnalisation du process de recrutement engagé en 2013, la cellule de recrutement, qui centralise et qui présélectionne l'ensemble des besoins de recrutement en encadrement et sur les fonctions supports, a permis de poursuivre la sélectivité plus accrue des candidats. Le taux de départ a de nouveau diminué sur ces nouveaux entrants cette année.

Un travail particulier sur la constitution de viviers sur les postes de Directeurs d'Exploitations et de Responsables Adjoints a été mis en place sur la Marque Hippopotamus. Ces collaborateurs, une fois intégrés, ont bénéficié d'un programme d'intégration de deux mois terrain, mêlant formation terrain et accompagnement d'un Directeur formateur. Ce programme est conclu par un séminaire de deux journées, permettant de rencontrer les interlocuteurs Siège et de remonter les observations vécues durant l'intégration.

Ce programme d'intégration est désormais généralisé pour l'ensemble des Directeurs d'Exploitations Hippopotamus.

#### Un sourcing ciblé, multiple et sélectif

Au-delà de la généralisation du sourcing sur les pages emplois du Groupe et de ses marques, un travail spécifique d'identification des candidats avec un plan d'actions a été mis en place. En effet, afin de toucher le plus de Talents externes, l'équipe recrutement a établi une recherche multisourcing incluant trois types de sources : annonces, recherches sur CV thèques et cabinets de recrutements.

Par ailleurs les nouvelles solutions digitales dédiées au recrutement et à la mobilité interne en 2016 ont permis d'accéder plus rapidement à des profils plus qualitatifs et plus proches de nos besoins.

#### Une alternance toujours plus qualitative

Les Politiques Ecoles et d'alternance sont depuis de nombreuses années au cœur de la politique emploi du Groupe et de ses enseignes.

La politique alternance 2013/2015 a été revue dans le but de gagner en qualité dans le suivi des alternants. Ainsi, ce sont plus de 200 alternants qui sont accueillis sur l'ensemble du Groupe des diplômes du CAP au MASTER.

Le travail sur l'adéquation des missions proposées en alternance et le contenu des diplômes a véritablement permis un rééquilibrage permettant à la fois de réduire le nombre de ruptures anticipées (7% en 2015 sur l'ensemble des marques) et a surtout permis une meilleure anticipation des talents à recruter sur nos restaurants à la fin des formations en alternance ou en stage. Ainsi, au-delà de l'embauche de collaborateurs déjà formés à nos process et à notre culture d'entreprise, c'est un vivier quantitatif et qualitatif que nous constituons pour les besoins futurs.

Afin de mieux suivre les alternants et anticiper les futures embauches, un nouveau cahier de suivi alternance a été mis à disposition des restaurants. Il a été conçu de manière à correspondre à la politique d'emploi mise en place dans le Groupe et permet de mieux répondre aux demandes des tuteurs et maîtres d'apprentissage.

Enfin, une redéfinition des partenariats pour l'ensemble des branches et sur l'ensemble du territoire a débouché sur un planning de rencontres écoles avec celles-ci pour les années 2015-2016 afin de mettre en place et maintenir des partenariats en adéquation avec les évolutions et différents projets de nos enseignes.

Cette nouvelle politique de l'alternance s'est également traduite par un nouveau partenariat avec l'école FERRANDI. Un CAP cuisine en 2 ans en contrat d'apprentissage au sein des Brasseries du groupe et la création de trois modules dédiés intégrés à la formation (ressources humaines, cuisine et culture d'entreprise/process et outils) a été mise en place.

Ces nouvelles passerelles entre le monde de l'enseignement et le monde professionnel, via la création d'un programme de formation spécifique a permis à la rentrée 2016, d'accueillir 14 élèves au sein de ses différentes brasseries.

#### **4.2.2 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 selon les enseignes.

Le personnel d'encadrement (directeurs d'exploitations et chefs) bénéficie par ailleurs de primes variables en lien avec les résultats de leur établissement. Ces primes ont des fréquences trimestrielles ou annuelles.

#### **4.3 FORMATION**

2016 a été marqué par une volonté d'une politique forte et active de formation et par l'accompagnement des équipes opérationnelles. Cela s'est traduit par un investissement conséquent sur les axes suivants :

##### **1. La qualité du service qui est le cœur de notre activité via l'accueil et la prise en charge des clients :**

###### **A - Mise en œuvre de parcours clients sur les marques :**

Formaliser et déployer une expérience personnalisée, tous les jours, pour chaque client dans tous nos restaurants

###### **B - Pour les équipes de cuisine :**

Faire de nos collaborateurs cuisine les portes drapeaux de notre expertise et différence culinaire :

##### **2. La gestion d'un restaurant et des équipes :**

1/ Les parcours métiers sur ces postes ont permis aux encadrants nouvellement embauchés ou en promotion de se professionnaliser dans les deux domaines suivants :

- Management
- Pilotage du Restaurant

2/ Des actions particulières ont été mises en œuvre :

- Formation « Les Risques Psycho-sociaux »
- L'accompagnement du Handicap
- Formation aux IRP (CHSCT - DP - CE)

3/ La qualité de notre service tient à la qualité des Hommes et Femmes qui composent nos restaurants. Les recruter de manière sélective, les accompagner au quotidien à chaque service de manière chaleureuse et professionnelle est un enjeu prioritaire.

### 3. Le développement des compétences :

A ces programmes spécifiques se sont ajoutées les formations permettant à chaque collaborateur à l'issue de son EAP de développer ses compétences.

### 4. Les Habilitations, La qualité et La Règlementation au cœur de nos priorités :

En 2016 un effort tout particulier a également été fait afin d'accompagner nos équipes dans toutes les formations habilitation attachées à la personne : Habilitation Electrique – Permis de Former – Permis d'Exploiter – Référents Hygiène – Sauveteurs Secouristes du Travail...

#### 4.4 UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP

A l'occasion de la Semaine nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, le Groupe Flo a fait découvrir ses métiers de la salle et de la cuisine à des travailleurs handicapés à la recherche d'un emploi. Une initiative qui a permis de faire connaître les métiers de la restauration à des personnes handicapées, et de sensibiliser les collaborateurs à leur accueil en entreprise.

Par ailleurs, le Groupe Flo a créé en 2015 une classe dédiée de CQP Agent Polyvalent de Restauration, à l'attention de personnes handicapées, en partenariat avec l'EPMTTH (Ecole de Paris des Métiers de la Table, du Tourisme et de l'Hôtellerie). Encouragée par la Direction du Travail des Hauts-de-Seine, cette initiative a pour objectif d'améliorer la professionnalisation des personnes en situation de handicap dans le secteur de la restauration. Cette première promotion devrait être étendue à d'autres entreprises du secteur pour les prochaines rentrées.

A l'occasion de la Semaine nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées, le Groupe Flo a fait découvrir ses métiers de la salle et de la cuisine à des travailleurs handicapés à la recherche d'un emploi. Une initiative qui a permis de faire connaître les métiers de la restauration à des personnes handicapées, et de sensibiliser les collaborateurs à leur accueil en entreprise.



La chaîne Youtube dédiée au handicap dans la restauration : Flo Handi Plus TV, a été inaugurée en 2014 à l'occasion de la Semaine du Handicap. En 2015, de nouvelles vidéos ont été publiées afin de continuer à générer des vues et optimiser la visibilité du Groupe Flo en matière d'engagement sur le handicap.

#### 4.5 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La durée du travail mensuelle s'élève à 151.67 heures et 169 heures pour les salariés travaillant à temps complet. 28 % de l'effectif moyen 2016 (hors contrats d'alternance) est à temps partiel.

Le taux d'absentéisme 2016 est de 8,4 % (il comprend les nombres de jours d'absences au titre de la maladie, accidents de travail et de trajet, mi-temps thérapeutiques et absences injustifiées).

#### 4.6 RELATIONS SOCIALES

##### a) Organisation du dialogue social

Au global, en 2016 le Groupe Flo est composé de 14 Comités d'Entreprise.

En 2016, la simplification de la structure sociale des périmètres s'est poursuivie avec la mise en place d'un Comité d'Entreprise National pour les restaurants de la marque TABLAPIZZA, comme cela est déjà le cas sur le périmètre HIPPOPOTAMUS

Par ailleurs, par un accord signé à l'unanimité des partenaires sociaux le 12 février 2016, la société Groupe Flo a renouvelé son instance Comité de Groupe pour une durée de 4 ans. Ce Comité de Groupe s'est réuni trois fois au cours de l'année 2016. Des commissions facultatives se sont également tenues. Les travaux de ces commissions se sont déroulés lors de 1 réunion pour la Commission sur le thème des frais de santé / Prévoyance et 2 réunions pour la Commission portant sur la Rémunération.

Enfin, le dialogue social s'est concrétisé par la signature de 8 accords collectifs.

**b) Ceuvres sociales des Comités d'entreprise du Groupe**

Le montant des subventions accordées est de 335 632 euros.

#### **4.7 SANTE ET SECURITE**

**a) Accidents de travail**

Le nombre de jours perdus au titre des accidents du travail et de trajet en 2016 est de 13 134 jours.

Le taux de gravité 2016 s'élève à 1.9.

468 salariés ont eu en 2016 au moins 1 jour d'arrêt de travail pour cause d'accident du travail ou de trajet.

Le Groupe, conformément à ses obligations, assure un suivi trimestriel des accidents de travail quantitatif et qualitatif dans le cadre des CHSCT des filiales du Groupe.

De plus, 7 salariés ont eu en 2016 au moins 1 jour d'arrêt de travail pour cause de maladie professionnelle.

**b) 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 a poursuivi la structuration et la simplification de l'organisation sociale au sein de ses deux principales marques, HIPPOPOTAMUS, et de TABLAPIZZA. Le regroupement des salariés au sein de structures juridiques uniques permettent de structurer les instances représentatives du personnel au niveau le plus proche des salariés.

#### **4.8 DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES**

La diversité et l'égalité des chances ont toujours été naturelles et au centre de la politique d'emploi du Groupe, à la fois sur le recrutement mais également pour la gestion de carrière. Très tôt, le Groupe Flo s'est engagé sur le handicap en signant dès 2008 son premier accord sur ce sujet.

Concernant l'égalité homme/femme, l'ensemble des sociétés juridiques du Groupe Flo sont couvertes par un accord. Une vigilance toute particulière est portée sur l'évolution, l'égalité salariale et le recrutement. A ce jour, le pourcentage de femmes parmi les cadres à fin décembre 2016 est de 30 %.

Depuis fin 2013, l'ensemble des entités juridiques du Groupe Flo sont également couvertes par un accord relatif au contrat de génération, signé avec les partenaires sociaux.

Au 31 décembre 2016, les collaborateurs âgés de 45 ans et plus représentent 17 % de l'effectif et ceux de 50 ans et plus représentent 10 %. L'objectif de cet accord est de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, tout en assurant la transmission de leurs savoirs avec les jeunes collaborateurs de moins de 25 ans.

## **5 Sécurité & Environnement**

### **5.1 LA DIRECTION AUDIT & QUALITE**

La Direction Audit & Qualité est organisée en deux pôles :

- un pôle Audits opérationnels avec une équipe de trois auditeurs opérationnels qui ont tous occupé des postes de Directeur, Chef ou Directeur Technique sur les différentes enseignes de l'entreprise, et ont tous une ancienneté de 10 à 15 ans ;
- un pôle Qualité et Développement Durable avec une équipe nouvellement constituée en 2016 et composée de deux titulaires d'un Master II en sécurité et maîtrise du risque alimentaire.

Ces deux pôles sont coordonnés par une direction Audit et Qualité qui dépend de la Direction Générale depuis le début d'année 2015.

La Direction Audit & Qualité a pour missions principales :

- 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,
- la mise en place d'indicateurs qui restituent le niveau de maîtrise des restaurants (audits opérationnels et hygiène) ;
- la mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de développement durable, des actions de veille régulière sur la réglementation.

#### 5.1.1 LA CELLULE AUDIT

Les trois auditeurs réalisent des audits inopinés complets d'une journée en salle et en cuisine.

Après le service du midi, l'auditeur débriefe avec les responsables salle et cuisine pour établir les points maîtrisés et présenter les axes d'amélioration, il apporte également des conseils.

La grille de l'audit opérationnel de fonctionnement présente 180 à 230 questions qui sont regroupées en cinq rubriques principales :

- prestation de service,
- prestation culinaire,
- maîtrise sanitaire,
- ressources humaines (questions limitées pour les franchisés),
- gestion (questions limitées pour les franchisés).

La grille d'audit commune pour l'ensemble du groupe présente quelques adaptations en fonction des enseignes et a pour objectifs :

- de donner une vision globale et objective du restaurant audité,
- de s'assurer du niveau de maîtrise des éléments réglementaires (RH, sécurité, maîtrise sanitaire),
- de maintenir une cohérence d'ensemble entre les enseignes,
- d'être utilisée comme un outil de management complet et synthétique (amélioration continue).

Environ 363 audits opérationnels ont ainsi été réalisés en 2016 selon la grille de l'audit fonctionnement. L'ensemble des restaurants du réseau propre a été audité (Hippopotamus, Tablapizza, Bistro Romain, Concessions et Brasseries) ainsi que les Hippopotamus et les Tablapizza en franchise

En complément de l'audit de fonctionnement, 143 audits patrimoines ont été réalisés en 2016.

Cet audit contient 19 questions portant sur trois zones identifiées : la zone commerciale, les locaux sociaux et communs et la cuisine. Cet outil permet d'identifier la capacité des directeurs à maintenir les restaurants dans un bon état d'entretien et doit aider à la prise de décision pour les budgets à allouer et les priorités des travaux :

- au niveau des enseignes, régions et restaurants,
- et selon des axes de rénovation : matériel cuisine, moquette ou parquet, carrelage...

Pour un suivi cohérent et pour pouvoir observer les évolutions, cet audit sera renouvelé en 2017.

L'audit opérationnel a confirmé être un réel outil d'amélioration continue de l'entreprise, aussi bien pour les équipes opérationnelles que pour les équipes fonctionnelles et un outil de management pour le Directeur, le Directeur de Région et la Direction Générale.

Afin de rendre son utilisation encore plus pertinente et adaptée au terrain, une actualisation de la grille de fonctionnement est prévue sur 2017.

#### 5.1.2 LES REGLES D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Qualité 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 22 000 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 Audit permettent le suivi des procédures et leur amélioration continue.

#### **a) Les contrôles effectués en 2016 (réseau propre)**

##### **1. Les contrôles internes**

En complément des audits internes réalisés par la cellule Audit (cf. paragraphe 2.4.1.1 du document de référence), les contrôles suivants sont également réalisés :

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

Environ 1168 heures d'audit ont été réalisées par notre laboratoire extérieur sur l'ensemble des restaurants du Groupe Flo.

La grille d'audit modifiée en 2015, afin d'obtenir des évaluations plus objectives et plus fines, tout en se rapprochant des méthodes d'évaluation des services officiels, a été maintenue sur 2016 afin de pouvoir observer la progression du niveau de maîtrise des restaurants.

4795 analyses microbiologiques ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits manipulés et des surfaces.

- **Les analyses matières premières :**

Les analyses microbiologiques :

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

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

Sur 2017, le plan de prélèvement de matières premières sera maintenu afin de poursuivre le suivi de nos fournisseurs en accentuant en particulier les analyses sur les familles de produits les plus sensibles.

Les analyses « physico-chimiques » :

200 analyses sont venues compléter le contrôle sur les matières premières avec :

- \* pour les risques sanitaires :

- la recherche de norovirus,
- la recherche de polyphosphates,
- la recherche de résidus de médicaments vétérinaires,
- la recherche de sulfites,
- la recherche de métaux lourds,
- la recherche de résidus de pesticides.

- \* pour les risques de fraude :

- l'analyse du taux de matières grasses,
- le calcul du rapport Collagène/Protéine,
- les analyses de substitution d'espèces (recherche ADN),
- les analyses de glazurage.

A travers ces analyses élargies, le service Qualité complète et renforce son évaluation des fournisseurs.

##### **2. Les contrôles externes**

Les services officiels de contrôle de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 18 visites inopinées sur le réseau propre 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.

#### **b) 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. Pour cela, un module de formation Hygiène est mis à leur disposition depuis 2014, sous la forme d'un elearning.

La formation à l'embauche est toujours systématique. Une fois par an, un quizz de tests des connaissances basé sur les modules de formation du elearning 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 70 directeurs, adjoints, chefs et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire en 2016, soit **476 heures de formation**.

##### **La formation à l'Audit Hygiène**

Cette formation a été mise en place en partenariat avec le laboratoire extérieur réalisant les audits sur les restaurants du Groupe FLO. Elle s'adresse principalement aux chefs de cuisine, adjoints de directeurs, référents culinaires, aux personnes nouvellement arrivées à leur poste, ou à des restaurants en difficulté. L'objectif de cette formation est double :

- Evaluer et former les équipes sur leur capacité à détecter les non-conformités,
- Proposer un outil complémentaire aux formations actuelles.

En 2016, ce sont près de 40 heures de formation à l'audit Hygiène qui ont été réalisées pour 16 collaborateurs du Groupe FLO. L'objectif en 2017 est de renforcer le déploiement de ces formations afin de l'intégrer dans le cadre de la formation des référents hygiène.

#### **c) 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 les fournisseurs qui nécessitent un audit sur la maîtrise du risque sanitaire.

En 2016, un nouveau module d'évaluation de la qualité des réceptions des restaurants a été déployé par le service informatique du Groupe Flo et a été intégré à l'outil existant pour passer les commandes.

Ce module permet notamment :

- d'évaluer la qualité des livraisons sur les restaurants (retard de livraison, absence de bon de livraison, chauffeur qui n'attend pas le contrôle des équipes,...),
- de quantifier de façon plus précise les ajustements et les écarts qui peuvent donner lieu à des demandes d'avoir.

139 600 réceptions de produits alimentaires ont ainsi été évaluées conformes et 5955 ont donné lieu au signalement d'une anomalie, cela représente un taux de conformité de 96%.

Ces extractions ont pu être utilisées dans le cadre du changement de prestataire logistique opéré en 2016 afin d'ajuster sa prestation.

### **5.1.3 LE DEVELOPPEMENT DURABLE**

#### **a) Consommations de matières premières : viandes**

Les volumes d'achats de viande bovine se sont élevés en 2016 à 1 804 tonnes. Ces achats ont représenté 33,3% des achats totaux de Groupe Flo, hors achats liquides et non alimentaires (pourcentage donné en euros).

#### **b) Nutrition durable**

- **Valeurs nutritionnelles et allergènes**

Grâce à un logiciel spécifique, les offres commerciales du Groupe Flo peuvent être analysées afin d'apporter des réponses précises aux clients en cas de demande ponctuelle sur les valeurs caloriques des entrées, plats et desserts.

D'autre part, ce logiciel permet de lister dans chaque plat proposé sur les cartes les 14 allergènes à déclaration obligatoire faisant l'objet d'une réglementation d'information au consommateur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015 (règlement INCO, Décret n°2015-447 du 17 avril 2015). Cet outil a été très largement exploité en 2016 pour la création et la mise à jour des synthèses allergènes des cartes commerciales du Groupe Flo. Un outils de formation « Réflexe Allergènes » a également été élaboré à l'intention des équipes et mis à disposition sur la plate-forme de formation afin d'une part expliquer la notion d'allergie alimentaire, et d'autre part, de transmettre le savoir-faire pour la déclaration des allergènes présents dans un plat.

### c) Politique environnementale

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.

#### **Gestion des déchets (réseau propre) :**

##### **1. Huiles alimentaires usagées**

Le Groupe Flo travaille en collaboration avec une société chargée de l'enlèvement et du traitement des huiles usagées sur nos restaurants. Ainsi, ce sont près de **185 tonnes d'huiles usagées qui ont été récupérées** en 2016 sur 154 restaurants en vue d'être valorisées en filière technique et énergétique, hors alimentation animale et humaine.

##### **2. Biodéchets**

Dans le cadre de la réglementation sur le tri des biodéchets, les établissements produisant plus de 10 tonnes de biodéchets par an sont soumis à l'obligation de tri depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Pour identifier le délai pour lequel le tri devient obligatoire, une étude à laquelle a participé le GNR, a été menée par le cabinet conseil IDE Environnement. La méthodologie a été validée par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). Un ratio moyen de biodéchets émis (g/repas) a ainsi été calculé pour chacun des secteurs de la restauration. Pour la restauration thématique et commerciale, le ratio retenu est de **140g/repas**. Ce ratio doit permettre de calculer la production des biodéchets des restaurants selon leur fréquentation. Depuis 2014, 4 restaurants ont mis en place le tri des biodéchets : le Rainforest café en 2014, La Coupole, Bofinger et le King Ludwig Castle en 2016.

En 2016, ce sont près de 98 tonnes de biodéchets qui ont été récupérées par un prestataire habilité en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité et fertilisants.

Pour la marque Hippopotamus, différentes études menées chaque année depuis 2013 ont permis de connaître le volume de biodéchets produits par repas. Les valeurs mesurées en 2016 ont confirmé le ratio établi en 2013, qui est bien en deça du ratio de 140g / repas. Selon la réglementation et en appliquant le ratio calculé, 4 restaurants Hippopotamus devront mettre en place le tri des biodéchets sur 2017.

A l'exception de la gestion des biodéchets, le Groupe Flo n'a pas entrepris d'action spécifique ou d'opération de communication ou de sensibilisation relative au gaspillage alimentaire.

#### **Gestion des consommations d'énergie et d'eau :**

En 2016, les consommations d'électricité au Groupe Flo, restaurants et siège compris, se sont élevées à environ **38 971 965KWh**.

Les consommations de gaz pour 80 restaurants du Groupe Flo utilisant cette énergie se sont élevées à près de **9 621 364KWh PCS** en 2016.

Le parc de voitures de fonction du Groupe Flo a représenté en 2016 : **91 049 l de diesel** consommés pour près de **1 740 619 km** parcourus.

Les consommations d'eau se sont élevées à plus de **367 400 m<sup>3</sup> d'eau**. Cette consommation représente 110 restaurants du Groupe Flo.

**Le total des émissions liées à la consommation d'électricité, de gaz et de diesel se sont élevées en 2016 à environ 1 152 048 kg équivalent Carbone.**

Les activités de restauration ont des impacts directs et indirects sur le changement climatique. En direct, ce sont les consommations d'énergie des restaurants. En émissions de gaz à effet de serre indirectes, les activités du groupe Flo ont notamment des impacts via les déplacements des clients, le fret et l'empreinte environnementale de la production de produits alimentaires, en particulier la viande.

### Audit énergétique

La Directive n°2012/27/UE du Parlement européen et du Conseil en date du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique, prévoit dans son article 8 la mise en place d'un audit énergétique obligatoire dans certaines entreprises.

Le décret n°2014-1393 du 24 novembre 2014 et l'arrêté du 24 novembre 2014 ont apporté des précisions sur la mise en œuvre de ce dispositif, qui devait être déployé dans les entreprises concernées avant le 5 décembre 2015. Ce délai a été décalé au 30 juin 2016.

L'obligation de réaliser un rapport d'audit énergétique s'applique aux entreprises qui remplissent des critères liés aux effectifs, au chiffre d'affaire ainsi qu'au total du bilan. En fonction des critères énoncés dans le règlement, seule l'entreprise Hippo Gestion et Cie répondait à l'obligation de réaliser un audit énergétique en 2015.

Ce dernier a été réalisé par un prestataire externe certifié OPQIBI.

Les sites de l'entreprise Hippo Gestion et Cie étant exclusivement des restaurants, la règle de l'échantillonnage issue de la loi a été appliquée. Ainsi, 7 Hippopotamus situés en région parisienne ont fait l'objet d'un audit énergétique.

Chaque audit a donné lieu à un rapport d'audit énergétique transmis à la DREAL avant le 5 décembre, et dans lequel figurent :

- Une analyse thermique (étude des déperditions)
- Une cartographie électrique globale (répartition de la consommation par poste et par zone)
- La Consommations des prises de courant
- La Consommations de l'éclairage
- La Consommation de la climatisation
- La Consommation de la ventilation
- La Consommations des unités réversibles

Ces audits ont permis d'identifier des actions d'économie d'énergie pour chacun des sites audités et pouvant être extrapolées à l'ensemble des sites du périmètre de l'audit énergétique. :

- Actions concernant l'éclairage : extinction des lumières de la salle pendant les périodes d'inoccupation, remplacement des luminaires existants
- Actions concernant le poste de climatisation : optimisation des températures de consigne du local poubelles
- Actions concernant les prises de courant : optimisation des pilotages des forces de cuisine, pilotage des postes de travail du bureau
- Actions concernant les terminaux de distribution : optimisation de la température de consigne en période d'inoccupation

Conformément à la loi, il conviendra de renouveler cet audit tous les 4 ans. Le prochain sera prévu pour Hippo Gestion et Cie en 2019.

#### **5.1.4 ACTIONS DE VEILLE**

Des relations interprofessionnelles par le biais du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et de Chaîne), 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.

#### **5.2 LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »**

Convergence Achats a pour objet 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, organisée par filières et marchés, 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. La qualité des produits, la capacité d'innovation et de créativité du fournisseur sont des critères de choix importants.

Plusieurs partenariats adaptés 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 soit en direct ou majoritairement par l'intermédiaire de plates-formes logistiques qui achètent, stockent, préparent et livrent les restaurants en fonction de leurs commandes en privilégiant la mutualisation pour optimiser les coûts de transport.

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.

Le dernier en date, décembre 2015, a retenu une prestataire capable de livrer en bi-température (surgelé et frais). Le poids moyen livré par site va donc être optimisé et une meilleure compétitivité des coûts d'approvisionnements est ainsi obtenue. Par ailleurs, ce prestataire dispose d'un maillage de ses entrepôts concentrateurs sur tout le territoire français assurant ainsi une plus grande proximité et réactivité entre le fournisseur et le restaurant : plus de mutualisation, plus de décentralisation, au service de nos 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 grâce en particulier à :

- la rédaction et la mise à jour régulière d'un Manuel Assurance Qualité recensant les procédures et les méthodes de notre organisation ;
- l'exigence d'un dossier d'engagement qualité complet pour tous les fournisseurs,
- la validation et les mises à jour en temps réel de 100% des fiches techniques de nos références,
- l'organisation d'audits Qualité approfondis et indépendants réalisés chez les fournisseurs à partir d'une grille propre à nos besoins et permettant de noter et de suivre les plans d'actions qui en découlent chez les fournisseurs,
- les analyses microbiologiques des produits,
- la mise en place de « mouchards de température » dans les transports,
- les contrôles aléatoires qualité produits directement chez les fournisseurs, sur les plates formes ou dans les restaurants. La gestion des réclamations qualité des sites ;
- la formation des équipes terrain,
- les procédures de gestion de crise,
- le logiciel de suivi de qualité (Trace One) assurant la fiabilité de nos procédures et dont nous sommes précurseur en restauration commerciale ;
- la veille réglementaire permettant une mise en conformité avec tous les nouveaux règlements (comme l'INCO en 2014).

Avec l'adhésion des clients extérieurs, près de 1 000 restaurants, soit 170 000 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 et à être de véritables « têtes chercheuses » au service du client restaurateur, les simplifications administratives des relations avec les fournisseurs et l'optimisation de leur structure achats.

C'est aussi un moyen pour Convergence et ses deux actionnaires de se mesurer en permanence aux conditions commerciales du marché, de s'adapter à l'évolution des besoins, de massifier et augmenter les volumes d'achats pour obtenir le meilleur prix du meilleur produit et de bénéficier de revenus soulageant les coûts de la structure.

Ajoutons que Convergence est volontairement situé sur le marché de Rungis, le plus important au monde en produits alimentaires frais.

Enfin, Convergence diffuse à tous ses clients une « news letter » informant des tendances de consommation, des innovations fournisseurs et des évolutions des prix.

### 5.3 NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES

Dans le cadre de l'Agenda d'Accessibilité Programmée (Ad'AP), le Groupe Flo a réalisé 157 audits des établissements ne respectant pas les obligations d'accessibilité.

Considérant le nombre important d'établissement et leur répartition géographique étendue, la Préfecture des Hauts de Seine a autorisé exceptionnellement le Groupe Flo a réalisé des travaux sous 9 ans.

Conformément à l'objectif fixé par le Ministère de l'Environnement, l'Ad'AP a été déposé avant le 27 septembre 2015.

Après 5 mois d'instruction, la Préfecture des Hauts de Seine a validé le dossier présenté par le Groupe Flo.

En conséquence, selon le calendrier transmis, des travaux seront engagés jusqu'en 2023 dans l'ensemble des établissements du Groupe.

Par la suite, jusqu'en 2023, le Groupe Flo communiquera régulièrement avec l'administration pour leur faire part de l'avancée des travaux et du respect du calendrier.

### 5.4 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les informations relatives à la protection de l'environnement sont indiquées au paragraphe 7.2.6.

## 6 Éléments méthodologiques et vérification des informations RSE « Responsabilité sociale et environnementale »

Les informations RSE correspondent aux informations présentées dans les parties précédentes : 4 « Ressources Humaines » et 5 « Sécurité et environnement ».

### 6.1 NOTE METHODOLOGIQUE « RSE »

#### Périmètre de reporting RSE

Le périmètre de reporting RSE des informations sociales, sociétales et environnementales de Groupe Flo exclut :

- le réseau des restaurants franchisés,
- la société Convergence Achats, joint-venture avec Disneyland Resort Paris, localisée à Rungis (23 employés).

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs du siège à Courbevoie et des restaurants français en propre. Les deux brasseries à l'étranger ne sont pas incluses dans le calcul de l'effectif total et de la répartition par sexe.

Les informations environnementales couvrent l'ensemble des restaurants français en propre, le siège de Courbevoie exclu, excepté :

- la consommation d'électricité qui inclut le siège de Courbevoie et exclut le restaurant en concession au Jardin des plantes et les deux boutiques à Disney. La valeur reportée concerne 165 restaurants pour lesquels différentes méthodes de calcul ont été appliquées :
  - Pour les sites suivant : Hippopotamus Clichy, Hippopotamus Strasbourg, Hippopotamus Montparnasse, Hippopotamus Chartres, Hippopotamus Thiais - Belle Epine, Hippopotamus Belle Epine, Hippopotamus Grenoble et Tablapizza Chauconin Neufmontiers, le groupe FLO a reporté la consommation d'électricité de 2015 puisque le prestataire ENGIE n'a pas facturé et donc n'a pas communiqué au groupe les consommations correspondantes malgré les relances.
  - Pour les sites fermés en cours d'année (13 restaurants), seule la consommation d'électricité des mois pendant lesquels ils étaient ouverts a été prise en compte. Les valeurs retenues sont celles de 2015 car le prestataire n'a communiqué que les informations des restaurants ouverts au 31 décembre 2016.
  - Pour les sites suivant : Hippopotamus - La grande Motte, Hippopotamus - Roissy, la Brasserie Coupole et le Rainforest Café Restaurant, le Groupe FLO n'a pas communiqué d'information.
  - Pour les 140 sites restants, le calcul de la consommation d'électricité est basé sur les factures de consommation envoyées par les fournisseurs
- la consommation de gaz qui couvre 80 restaurants en propre,
- la consommation de diesel du parc de voitures de fonction qui inclut celle des véhicules de fonction des collaborateurs du siège,

- la consommation d'eau : la valeur reportée est limitée aux restaurants en propre en France et seuls 110 de ces derniers ont reportés la donnée.
- la quantité d'huiles usagées récupérées qui couvre 154 restaurants.

Les consommations d'énergie et d'eau des restaurants fermés durant l'année et donc exclus du périmètre financier au 31 décembre 2016 sont incluses.

Les informations sociétales couvrent l'ensemble des restaurants français en propre.

#### Points spécifiques par indicateur

**Effectif moyen sur l'exercice** : il s'agit de l'effectif moyen physique sur l'exercice tous contrats de travail (hors : stagiaires, intérimaires et sous-traitants).

**Total des entrées dans le Groupe** : il s'agit du nombre total des embauches pendant l'exercice dans l'entreprise. La population éligible est celle retenue à l'indicateur « effectifs moyens ».

**Total des sorties dans le Groupe** : il s'agit du nombre total des sorties pendant l'exercice dans l'entreprise. La population éligible est celle retenue à l'indicateur « effectifs moyens ».

**Absentéisme** : il s'agit du nombre total de jours ouvrés d'absence pendant l'exercice pour les motifs suivants :

- maladie et mi-temps thérapeutique,
- accident de travail ou de trajet,
- absence injustifiée.

**Nombre de jours d'arrêt - gravité** : il s'agit du nombre total des jours ouvrés perdus pendant l'exercice suite aux accidents de travail et de trajet des salariés. Le taux de gravité est calculé selon la formule suivante :  $(\text{Nombre de jours d'arrêt} \times 1000) / \text{Nombre d'heures de travail théoriques}$ .

**Accidents du travail et maladies professionnelles** : le Groupe travaille sur la mise en place d'un processus de remontée d'informations fiables concernant le nombre d'accidents du travail et les maladies professionnelles.

**Nombre de salariés ayant eu au moins 1 jour d'arrêt de travail pour cause d'accident du travail ou de trajet** : les arrêts liés à une rechute ou à un accident survenu précédemment à 2016 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des accidents de travail ou de trajet survenus en cours d'année.

**Nombre de salarié ayant eu au moins 1 jour d'arrêt de travail pour cause de maladie professionnelle** : les arrêts liés à une rechute ou à une maladie professionnelle survenue précédemment à 2016 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des maladies professionnelles survenues en cours d'année.

**Formation** : nombre de stagiaires ayant bénéficié d'au moins une formation durant l'année, qu'ils soient encore présents ou non au 31 décembre de l'exercice considéré. Ce chiffre intègre les personnes formées sur sites par nos coachs et par nos managers.

**Consommation d'électricité** : il s'agit des quantités totales d'électricité achetées en direct par les restaurants et le siège de Groupe Flo.

**Consommation de gaz** : il s'agit des quantités totales de gaz achetées en direct par les restaurants.

**Consommation d'eau** : il s'agit des quantités totales d'eau achetées en direct par les restaurants.

**Consommation de diesel** : il s'agit des quantités totales de diesel achetées par le parc de voitures de fonction.

**Huiles alimentaires** : il s'agit des quantités totales d'huiles alimentaires usagées produites dans les restaurants en propre du Groupe. Celles-ci sont stockées dans des cuves puis collectées et traitées par le prestataire Oléo Recycling.

**Emissions de CO2** : il s'agit des émissions de CO2 associées aux consommations énergétiques des restaurants et aux consommations de diesel du parc de voitures de fonction.

**Nombre d'analyses microbiologiques** : il s'agit du nombre d'analyses microbiologiques réalisées par un laboratoire externe, en restaurant, sur un échantillon de produits et surfaces.

**Nombre d'analyses matières premières** : il s'agit du nombre de prélèvements et analyses de matières premières réalisées par un laboratoire externe. Celles-ci sont scindées en deux catégories : microbiologiques et physico-chimiques.

**Nombre de visites inopinées de la DDPP** : il s'agit du nombre total de visites inopinées de la DDPP. Celles-ci donnent lieu à un rapport de la DDPP et sont suivies dans un fichier de suivi Excel « Bilan visites officielles ».

## 6.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016,

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>2</sup>, et membre du réseau Deloitte de l'un des commissaires aux comptes de la société Groupe Flo, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés au mois d'avril 2017 pour une durée d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon les normes professionnelles applicables en France et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>3</sup>

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

#### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

---

<sup>2</sup> dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>3</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Notes méthodologiques RSE » du rapport de gestion.

### *Conclusion*

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## **2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE**

### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>4</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnées<sup>5</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente l'ensemble des informations quantitatives environnementales et entre 15% et 100% des informations quantitatives sociales présentées.

---

<sup>4</sup> Informations sociales quantitatives les plus importantes : Effectif moyen 2016 et répartition par sexe, Nombre d'embauches durant l'année, par type de contrats, Nombre de licenciements durant l'année, Taux d'absentéisme, Nombre d'accords collectifs signés, Nombre de jours perdus au titre des maladies, taux de gravité, Nombre de jours perdus au titre des accidents de travail et de trajet, Nombre de salariés ayant eu au moins un jour d'arrêt pour cause d'accident du travail ou de trajet et de maladies professionnelles, Nombre total d'heures de formation.

Informations environnementales quantitatives les plus importantes : Quantité d'huiles usagées récupérées, Consommation d'eau des restaurants, Part des achats de viande bovine dans les achats totaux de Groupe Flo, Consommation d'électricité, Consommation de gaz naturel.

Informations sociétales quantitatives les plus importantes : Nombre d'audits opérationnels de la CAO (Cellule Audits Opérationnels), Nombre d'heures d'audit réalisées par le laboratoire extérieur du Groupe FLO, Nombre d'analyses microbiologiques, des produits et des surfaces, réalisées en restaurant, Nombre de visites inopinées de la DDPP, Nombre d'analyses microbiologiques de matières premières.

<sup>5</sup> La Coupole, Bofinger, Rainforest cafe, Terminus nord, Hippo opera, Le vaudeville, Le boeuf sur le toit

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

#### *Conclusion*

**Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.**

Neuilly-sur-Seine, le 18 mai 2017

L'organisme tiers indépendant,

**Deloitte & Associés**

Jean-Paul SEGURET  
Associé

Julien RIVALS  
Associé, Développement Durable

## **7 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 particuliers liés à la mise en œuvre du projet d'adossement de Groupe Flo à Groupe Bertrand sont décrits au paragraphe 7.1.

Les risques spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 7.2), les risques financiers (paragraphe 7.3) et les risques juridiques (paragraphe 7.4) 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.

## 7.1 RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ADOSSEMENT DE GROUPE FLO A GROUPE BERTRAND

### 7.1.1 RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROTOCOLE SIGNE LE 25 AVRIL 2017

Les risques relatifs à la réalisation des opérations prévues par le protocole de conciliation signé le 25 avril 2017 comprennent la levée de certaines conditions suspensives :

- l'octroi par l'AMF de la dérogation à l'obligation de déposer une offre publique;
- le visa de l'AMF sur le Prospectus;
- la remise à la Société du rapport de l'expert indépendant sur les conditions financières de l'augmentation de capital (rapport remis en date du 5 mai 2017).
- l'absence ou la purge de recours de tiers contre (i) la décision de dérogation de l'AMF à l'obligation de déposer une offre publique et (ii) le visa de l'AMF sur le Prospectus;
- l'autorisation de la prise de contrôle de la Société par Groupe Bertrand par l'Autorité de la Concurrence attendue le 6 juin 2017 au plus tard.

L'homologation du protocole de conciliation conclu le 25 avril 2017 relatif à la Société, par le Tribunal de commerce de Nanterre, conformément aux dispositions de l'article L. 611-8 II et de l'article R. 611-40 du Code de commerce, attendue le 9 juin 2017 au plus tard. À la date de la note d'opération, la Société n'a pas connaissance d'informations ni d'éléments susceptibles de lui laisser raisonnablement penser que les conditions préalables devant encore être réalisées pourraient ne pas être réalisées et/ou abandonnées.

Par ailleurs, il est précisé que le lancement de l'augmentation de capital doit être approuvé par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société appelée à se réunir le 9 juin 2017.

### 7.1.2 RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE REDRESSEMENT DE GROUPE FLO

L'offre de reprise de Groupe Flo présentée par Groupe Bertrand doit permettre à Groupe Flo de résoudre ses difficultés en s'adossant à un grand industriel du secteur qui a démontré une capacité à intégrer, gérer et développer des groupes, parfois en difficulté, et des enseignes de restauration sur différents segments, tant en propre qu'en franchise.

Le plan de retournement de Groupe Bertrand prévoit notamment :

- le maintien des activités Hippopotamus et Concessions Flo (CNIT, Jardin des plantes...);
- la réorganisation de restaurants Hippopotamus très peu rentables ;
- la cession d'actifs dont le périmètre devra être identifié précisément à l'issue de la prise de contrôle en fonction des besoins et paramètres financiers qui seront ceux du Groupe postérieurement à l'augmentation de capital.

Ces ventes doivent permettre de financer le nouveau concept et la modernisation des restaurants sous la marque Hippopotamus. L'enjeu est de relancer l'ADN « Steakhouse » à la française en simplifiant la carte et en augmentant la rapidité du service afin de capter une clientèle business et familiale.

Ces actions devraient permettre d'accroître le chiffre d'affaires moyen par restaurant.

Le succès du plan de retournement de Groupe Bertrand repose toutefois sur un certain nombre d'hypothèses (en particulier concernant l'absence de dégradation du marché de la restauration hors domicile, la réalisation des cessions d'actifs envisagées à des prix de marché, les économies de coûts, les gains et la rentabilité escomptée) qui pourraient ne pas se réaliser.

Le plan de reprise pourrait également donner lieu à la survenance de difficultés liées aux organisations et pratiques historiques du Groupe, notamment en ce qui concerne l'adoption par le réseau des franchisés des mesures de transformation des restaurants, qui pourraient affecter négativement sa mise en œuvre.

De même, l'absence ou le retard dans le déploiement des actions de transformation des restaurants ou l'insuffisance des investissements nécessaires à cette fin seraient de nature à ce que les bénéfices attendus du plan ne se réalisent pas dans les délais et les niveaux escomptés ou affectent la situation financière ou les perspectives

du Groupe. Plus généralement, une évolution défavorable des conditions macro-économiques remettrait en cause les hypothèses du plan de reprise de la Société.

## 7.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

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

#### a) 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 2016, Groupe Flo n'a pas eu de restaurants fermés ni de sanctions financières de la part 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 2.4.1 du document de référence) 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'exploitations, 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, et les audits réalisés par les auditeurs opérationnels internes 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.

#### **b) 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.

L'approche du service Qualité par une « cartographie des risques » élaborée en 2013 est maintenue à jour afin d'anticiper toute crise alimentaire.

#### **7.2.2 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 poursuit en 2016 où les consommateurs définissent les dépenses de loisirs (restaurants, cinémas, 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 et notamment par le développement du nouveau concept Hippopotamus.

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

Concernant le marché de la restauration, les risques spécifiques liés à la réglementation fiscale sont principalement 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 2014, le taux de TVA est passé à 10%. 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), qui a été mis en place en 2013, permet de réduire partiellement l'impact du relèvement du taux de TVA. Des modifications de taux que ce soit en matière de TVA ou concernant le CICE représentent des impacts forts sur la rentabilité du Groupe.

#### **7.2.4 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 2016, les provisions pour risques sociaux se montent à 3,2 millions d'euros (cf. note 20 Provisions pour risques et charges dans les « Annexe des comptes consolidés »). Ces provisions ont pour objet de couvrir les coûts de licenciement ainsi que les litiges de nature sociale.

#### **7.2.5 RISQUES LIES A LA SAISONNALITE**

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 qui correspond aux manifestations festives de fin d'année. Des événements soudains peuvent modifier le comportement des consommateurs qui s'ils interviennent sur les derniers mois de l'année peuvent alors avoir un impact fort sur le niveau d'activité, les résultats et la situation financière du Groupe. Des événements dramatiques générant un

sentiment d'insécurité (actes de terrorisme) ont une influence notable sur le désir de consommation. L'année 2015 et 2016 ont été marquées par des conséquences d'événements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs.

#### 7.2.6 RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À 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 se prémunir d'un risque industriel lié à l'environnement (pollution, non-respect d'une norme, etc.).

Dans ce cadre, il réalise une maintenance préventive de son parc permettant d'atteindre cet objectif ; et le cas échéant, réalise les travaux curatifs de mises aux normes nécessaires.

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

- au niveau des évacuations des eaux grasses : sur l'année 2015, des travaux ont été effectués sur 1 exploitation pour mise en conformité ;
- au niveau des nuisances sonores : le Groupe réalise les audits et études acoustiques afin de mettre en conformité ses installations (3 mises en conformité ont été réalisées courant 2015 et une en 2016) ;
- au niveau des évacuations de fumées : sur l'année 2015, des travaux ont été effectués sur 3 exploitations pour mise en conformité.

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.

### 7.3 RISQUES FINANCIERS

#### 7.3.1 RISQUES LIÉS À 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 des « Principes comptables » dans les comptes consolidés du Groupe.

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. paragraphe 5.1.2.3, note 24 « Jugements et estimations » du document de référence).

Les résultats de ces tests sont décrits en note 14 « Dépréciation des actifs » dans les « Notes Annexes des comptes consolidés ». Au 31 décembre 2016, les actifs incorporels nets représentent 34,4% du bilan consolidé soit un total de 81,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, une provision de 41,4 millions d'euros a été constatée au titre de la dépréciation des actifs du Groupe.

Pour les UGT ayant fait l'objet de tests de dépréciation sur la base de la juste valeur, à savoir TMK, BR et les Brasseries, la valeur nette comptable des branches est proche de leur juste valeur. La juste valeur retenue provient d'offres reçues d'acheteurs potentiels. Si ces offres devaient être revues à la baisse, le Groupe FLO pourrait être amené à constater des dépréciations complémentaires en conséquence »

Les tests de sensibilité réalisés sur l'activité Hippopotamus montrent qu'une augmentation du WACC de 0,5% conduirait à une provision complémentaire de 7,2 millions d'euros et une diminution de taux de croissance de 0,5% à une provision complémentaire de 5,4 millions d'euros. De même, si le chiffre d'affaires de la branche diminuait de 2,0%, il faudrait alors constater une provision complémentaire de 9,1 millions d'euros.

### 7.3.2 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 et la trésorerie du Groupe sont décrits dans les Comptes consolidés, note 17, 19 et 29.

Il convient par ailleurs de préciser que la position de trésorerie du Groupe Flo à la date de publication du présent document (environ 20,0 millions d'euros, incluant 6,2 millions d'euros prêtés par Financière Flo pour une durée de trois ans), combinée à la restructuration de la dette bancaire, aux apports en numéraire résultant de l'augmentation de capital tels que prévus par le protocole de conciliation signé le 25 avril 2017, et auxquels s'ajoutera le produit provenant de la cession envisagée de Tablapizza au Groupe Le Duff, permettra d'assurer la liquidité de Groupe Flo pour les 12 prochains mois.

### 7.3.3 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.

Les risques de taux sont décrits dans les Comptes consolidés, note 29, 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 dans les Comptes consolidés, note 29, conformément à IFRS 7.

### 7.3.4 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. point 7.2 dans les « Principes comptables » des comptes consolidés du Groupe) 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 2016, 3,5 millions d'euros de provisions pour dépréciation de créances clients (cf. note 15 de l'annexe aux comptes consolidés) ont été enregistrés. Ainsi, les Comptes consolidés ne font apparaître aucun risque sur créances clients connu à cette date et non provisionné.

### 7.3.5 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2016, 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 dans les Comptes consolidés, note 29, conformément à IFRS 7.

## 7.4 RISQUES JURIDIQUES

### 7.4.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

A l'exception des marques « Rainforest Café », « King Ludwig Castle » et « Bœuf sur le Toit », Groupe Flo est propriétaire, directement ou indirectement, de la totalité des marques et enseignes exploitées 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.

### 7.4.2 RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX

Le Groupe n'est propriétaire que de 4% 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 :

|                    | Nombre de baux ayant<br>un loyer variable | Montant global des loyers fixes +<br>variables 2016 en millions d'euros |
|--------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Hippopotamus.....  | 24                                        | 4,2                                                                     |
| Bistro Romain..... | 1                                         | 0,0                                                                     |
| Tablapizza.....    | 3                                         | 0,3                                                                     |
| <b>Total</b>       | <b>28</b>                                 | <b>4.4</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 1,88 million 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 2016, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux » (voir note 20 aux comptes consolidés) est de 1,0 million d'euros.

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

Groupe Flo exploite également, par le biais de ses filiales, des fonds de commerce n'appartenant pas au groupe via différentes formes de contrats : contrat de location-gérance, mandat de gestion, autorisation temporaire d'occupation du domaine public : 5 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur Bistro Romain, 2 contrats sur les Brasseries et 2 contrats sur les Concessions.

Par ailleurs, Groupe Flo exploite par le biais de ses filiales deux fonds de commerce dans le cadre d'une sous-location.

Groupe Flo, directement ou par le biais de ses filiales, a confié à différentes sociétés extérieures au groupe, l'exploitation en location-gérance d'un certain nombre de ses fonds de commerce : 2 contrats pour Hippopotamus, et 1 contrat sur Chez Cochon.

Les contrats de location-gérance, sous-location, autorisation temporaire d'occupation du domaine public 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, autorisation temporaire d'occupation du domaine public et mandat de gestion sont assurés par la Direction Juridique.

#### **7.4.4 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 de terrasse et/ou 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'Aménagement Commercial (C.D.A.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, le Responsable Travaux de la région se rend sur site pour une visite sécuritaire de l'établissement en présence de son Directeur. Il vérifie la conformité des installations et collecte les documents qu'il remettra à la Commission lors de sa visite.

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.).

#### **7.4.5 RISQUES LIES AUX LITIGES**

Au 31 décembre 2016, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 6,6 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 3,2 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 2.6.4.2 « Risques sur les baux » du document de référence) pour 1,0 million d'euros ;
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 2,4 millions 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 eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

#### 7.4.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS

Dans certains cas lors 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.

#### 7.5 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 2016

###### Multirisque Commerce :

| Principaux risques couverts                                                                                                          | Niveau de couverture (pour la globalité)                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| * Incendies – explosion – risques divers :<br>- Bâtiments responsabilité locative,<br>- 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. |
| * 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 5,990 millions d'euros à 18,0 millions d'euros suivant les sites.                                                      |
| * Valeur vénale du fonds de commerce                                                                                                 | Jusqu'à concurrence de 5,990 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.                                                                                              |

**Franchises absolues:** 3 000 euros pour tout sinistre, sauf en bris de glace : 500 euros, 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.

**Franchise absolue :** 150 euros pour les dommages matériels, 0 euro 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 300 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 300 euros quasi systématique.

#### **Responsabilité civile dirigeants**

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

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

Tous les mandataires sociaux de droit ou de fait de Groupe Flo et des filiales de la société sont garantis par le contrat sans désignation.

#### **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 2 millions 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.

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.

#### **Evolution du Programme :**

En 2015, Groupe Flo a fait réaliser un Appel d'Offre sur les Polices Dommages aux Biens, Responsabilité Civile, Responsabilité Civile Franchiseur, afin d'optimiser les conditions et ainsi de permettre la souscription de nouvelles garanties comme par exemple les conséquences d'une contamination des produits.

## 7.6 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 incendie, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de mettre en conformité les systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et les dispositifs d'alarmes sonores.

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

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.

La Commission de Sécurité effectue un passage par site en moyenne tous les 3 ou 5 ans selon la catégorie de l'établissement, soit en moyenne une dizaine de passages par an.

Afin de préparer de la meilleure manière ces commissions, un groupe de travail a été créé pour accompagner les restaurants selon un rétroplanning défini.

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.

Enfin, Groupe Flo a amélioré sur les 9 dernières années la maintenance annuelle de ses exploitations en organisant et planifiant la gestion administrative des contrats et leur renouvellement.

L'organisation de revues trimestrielles avec les prestataires en charge de la maintenance participe à l'efficacité des installations techniques dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Dans le cadre de l'amélioration de cette gestion administrative, un archivage systématique et dématérialisé 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.

## 8 Perspectives et stratégies

### 8.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Dans le cadre de la recherche d'investisseurs annoncée, Groupe Flo a reçu, au premier trimestre 2017, des offres de trois candidats, dont un industriel et deux financiers, qui ont chacun manifesté un intérêt sérieux pour Groupe Flo et ont présenté des projets avancés.

Afin de faire aboutir la recherche d'investisseurs et de sécuriser les financements du Groupe, Groupe Flo a sollicité l'ouverture d'une procédure de conciliation auprès du Président du Tribunal de commerce de Nanterre, qui a fait droit à cette requête par ordonnance en date du 28 février 2017, désignant la SELARL FHB, prise en la personne de Maître Hélène Bourbouloux, en qualité de conciliateur dans la phase ultime des discussions avec les investisseurs.

Dans ce contexte, plusieurs réunions se sont tenues sous l'égide du conciliateur et les offres des différents investisseurs ont été examinées.

Suite, notamment, au désistement de l'un des investisseurs et après examen approfondi des offres en présence, les discussions se sont poursuivies avec Groupe Bertrand et ont abouti à la remise par Groupe Bertrand d'une proposition améliorée formalisée par écrit le 27 mars 2017 sur la base de laquelle les partenaires bancaires de Groupe Flo et de Financière Flo et ses actionnaires ont confirmé leur volonté de poursuivre les discussions avec Groupe Bertrand sur ces bases en vue d'arriver à la conclusion d'une documentation satisfaisante

Un projet de protocole d'accord reprenant de manière détaillée le contenu de cette offre a alors été établi et discuté, notamment lors d'une réunion le 18 avril 2017.

Groupe Flo a conclu le 25 avril 2017 le protocole d'accord avec notamment ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo (cf. communiqué de presse du 25 avril 2017).

Cette opération permettra, sous réserves de la levée de ses conditions suspensives, à Groupe Flo de s'adosser à Groupe Bertrand, un grand industriel du secteur disposant de 20 ans d'expérience sur le marché français de la restauration et qui a démontré sa capacité à intégrer, gérer et développer des groupes, parfois en difficulté, et des enseignes de restauration sur différents segments, tant en propre qu'en franchise. Son savoir-faire réside dans sa capacité à positionner des concepts, à optimiser la gestion de réseaux de points de vente et à développer un portefeuille d'enseignes.

A l'issue des opérations prévues par l'accord :

- Sur les 72,0 millions d'euros de la dette bancaire actuelle, Groupe Flo conservera une dette bancaire d'environ 15,4 millions d'euros (sur une durée de 7 ans, non amortissable). BNP Paribas et Banques Populaires Rives de Paris, qui ont accepté une réduction de 50% de leur encours, seront les deux banques du groupe. La dette bancaire maintenue portera intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + 2,75% l'an.

Les autres banques bénéficieront d'un remboursement de 30% de leurs encours, pour solde de tout compte, financé par un emprunt obligataire de 12,2 millions d'euros environ (au taux Euribor +2,5%) souscrit par Groupe Bertrand. Cet emprunt obligataire sera remboursable à tout moment. Il portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue, étant précisé qu'en sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an seront dus par Groupe Flo au titre de la première année.

- Après le vote de l'augmentation de capital décrite ci-dessous, Groupe Bertrand prendra le contrôle de Groupe Flo à travers l'acquisition de Financière Flo dont les actionnaires ont accepté de mettre à la disposition de Groupe Flo afin d'accompagner la transition de l'entreprise un financement obligataire de 6,2 millions d'euros portant intérêt à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue. La maturité de cet emprunt sera fixée à trois ans.
- Groupe Flo lancera une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant maximum total, prime d'émission incluse, de 72,4 millions d'euros avec un prix de souscription (prime d'émission incluse) minimum de 10 centimes d'euros à laquelle Groupe Bertrand souscrira, directement et indirectement (via l'acquisition des titres de Financière Flo pour l'euro symbolique), par compensation avec des créances existantes détenues par Financière Flo ou rachetées pour l'euro symbolique auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 44,3 millions d'euros environ, puis en numéraire à hauteur d'un montant maximum de 10 millions d'euros. Cette augmentation de capital, dont 75% de la souscription sera garantie par Groupe Bertrand et Financière Flo, permettra à Groupe Flo de recevoir entre 10,0 et 28,0 millions d'euros selon le montant de la souscription du public. En fonction de cette souscription, la participation de Groupe Bertrand, directement et indirectement, dans Groupe Flo sera comprise entre environ 70% et 98% du capital de Groupe Flo ;
- Groupe Bertrand sollicitera de l'AMF une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat simplifiée portant sur la totalité du capital de Groupe Flo.

Cet accord marquant l'aboutissement de la procédure de conciliation sera soumis à l'homologation du Tribunal de commerce de Nanterre au cours de la première semaine de juin 2017.

La prise de contrôle de Groupe Bertrand est soumise à la réalisation de certaines conditions préalables qui sont l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence au titre du contrôle des concentrations, le visa de l'Autorité des Marchés Financiers sur le prospectus de l'augmentation de capital, l'obtention par Groupe Bertrand d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique (compte tenu de la réalisation d'une augmentation de capital et des difficultés rencontrées par Groupe Flo), la remise d'un rapport d'un expert indépendant (le cabinet BDO) sur les conditions financières de l'augmentation de capital et l'homologation du Tribunal de commerce de Nanterre.

## **8.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES**

Sous réserve des conditions mentionnées plus avant, cette opération permettra à Groupe Flo, en s'appuyant sur le savoir-faire de Groupe Bertrand, de retrouver des marges de manœuvre, notamment dans le redéploiement de la marque Hippo, et de retrouver une dynamique de croissance et à terme de rentabilité.

Sur le premier trimestre 2017, l'évolution du marché de la restauration reste négative. Tous les secteurs de la restauration sont touchés. Suite aux attentats, Paris intra-muros est toujours particulièrement pénalisé par une fréquentation touristique en fort recul même si un retour progressif des touristes est constaté.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe (hors Tablapizza) s'élève à 55,7 millions d'euros au 31 mars 2017 en recul de 14,9% par rapport à fin mars 2016. Notamment, le chiffre d'affaires d'Hippopotamus et des Brasseries (respectivement -8,6% et -7,0% vs. 2016 à périmètre comparable) est fortement pénalisé par leurs implantations parisiennes, où la fréquentation est en forte baisse. Les concessions sont également en retrait à -1,4% vs. 2016.

## **9 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées par les mandataires sociaux**

La gouvernance présentée ci-après est celle au 31 décembre 2016. Elle ne présage pas de la gouvernance qui pourrait être mise en place par Groupe Bertrand au moment de sa prise de contrôle de Groupe Flo, dont la date n'est pas connue à ce jour.

### **9.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est constitué des 13 administrateurs suivants :

- Gilles Samyn,
- Xavier Le Clef,
- Luc Bertrand,
- Piet Dejonghe,
- Edouard Chatenoud,
- Pascal Malbequi(\*),
- Caroline Fortier,
- Bénédicte Hautefort(\*),
- Christine de Gouvion Saint-Cyr(\*),
- Vincent Lemaitre,
- Thomas Grob
- Dominique Esnault(\*),
- Philippe Labbé(\*)

*(\*) Membre indépendant au sens du code de bonne gouvernance publié en décembre 2008 révisé en novembre 2016 (ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif).*

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 31 janvier 2017, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la démission (pour raisons personnelles) en date d'effet du 9 janvier 2017 des administrateurs suivants :

- Xavier Le Clef,
- Luc Bertrand,
- Edouard Chatenoud.

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

Il n'existe pas de liens familiaux entre les administrateurs (cf. note 12.1).

#### **Changement de gouvernance de la Société dans le cadre de l'opération**

Concomitamment à la cession du capital et des droits de vote de Financière Flo à Groupe Bertrand et des créances en compte courant sur Financière Flo, GIB et GIB International, actionnaires de Financière Flo au côté de Tikeflo, se sont engagés à faire en sorte que Madame Caroline FORTIER et Messieurs Piet DEJONGHE et Gilles SAMYN démissionnent de leurs mandats d'administrateurs et, concernant Monsieur Gilles SAMYN de son mandat de président du conseil d'administration, de Groupe Flo.

GIB et GIB International se sont engagés par ailleurs à faire en sorte que Monsieur Piet DEJONGHE et Madame Caroline FORTIER démissionnent de leurs mandats de membres du comité d'audit du conseil d'administration de Groupe Flo.

Tikeflo s'est engagé à faire en sorte que Monsieur Thomas GROB démissionne de son mandat d'administrateur de Groupe Flo.

Par ailleurs, Groupe Flo s'est engagé à faire ses meilleurs efforts pour obtenir la démission de Monsieur Vincent LEMAÎTRE, Monsieur Philippe LABBÉ et Monsieur Pascal MALBEQUI de leurs mandats d'administrateurs de Groupe Flo et de membres des comités ad hoc du conseil d'administration de Groupe Flo.

En conséquence, il sera procédé à la cooptation, sur proposition de Groupe Bertrand, d'un nombre total de cinq membres du conseil d'administration de Groupe Flo, de sorte que celui-ci soit composé au total de huit membres dont cinq administrateurs (y compris le président du conseil d'administration) liés à Groupe Bertrand et trois administrateurs indépendants, en conformité avec les règles applicables.

**9.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

|                                                                                              |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>M. Gilles SAMYN</b>                                                                       |                                              | <b>Age :</b> 66 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP)<br>12, rue de la Blanche Borne<br>B-6280 LOVERVAL (Belgique)                                                                                                                             |                                                                                                                                                                               |
| <b>Mandats</b>                                                                               |                                              | <b>En cours au 31/12/2016</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>  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                             |
| <b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>                                     | <b>Néant</b>                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                             |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>                                 | <b>Président</b>                             | Financière Flo SAS                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                             |
| <b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo</b> | <b>Président du Conseil d'Administration</b> | Cheval Blanc Finance SAS<br>Compagnie Immobilière de Roumont SA<br>Compagnie Nationale à Portefeuille SA (ex-Newcor SA)<br>Europart SA<br>Filux SA<br>Finer SA<br>Helio Charleroi Finance SA<br>Kermadec SA<br>Swilux SA<br>Tagam AG<br>Transcor Astra Group SA<br>Worldwide Energy AG (WWE) | Belgian Sky Shops SA (2015)<br>Groupe Jean Dupuis SA (2013)<br>International Duty Free SA (2015)<br>Segelux SA (2014)<br>SolvaySchoolsAlumni ASBL (2012)<br>Unifem SAS (2015) |
|                                                                                              | <b>Vice-Président</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | APG/SGA SA (C) (2015)                                                                                                                                                         |
|                                                                                              | <b>Administrateur Délégué</b>                | Domaines Frère-Bourgeois SA<br>Erbe SA<br>Financière de la Sambre SA<br>Frère-Bourgeois SA<br>Investor SA<br>Loverval Finance SA (ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA)<br>Société des Quatre Chemins SA                                                                                 | Safimar SA (2014)<br>SCP SA (2014)                                                                                                                                            |
|                                                                                              | <b>Administrateur</b>                        | Aot Holding Ltd<br>Astra Transor Energy NV (ATE)<br>Banca Leonardo SpA<br>Belholding Belgium SA                                                                                                                                                                                              | APG/SGA SA (C) (2015)<br>Belgian Ice Cream Group NV (2013)<br>Belgian Sky Shops SA (2015)<br>Carsport SA (2013)                                                               |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Grand Hôpital de Charleroi ASBL<br>Groupe Bruxelles Lambert SA (C)<br>Pargesa Holding SA (C)<br>Pernod Ricard SA (C)<br>Société Civile du Château Cheval Blanc<br>Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois                                                                 | Fidentia Real Estate Investments SA (2016)<br>International Duty Free SA (2015)<br>Newtrans Trading (2012)<br>Segelux SA (2014)<br>Starco Tielen NV (2013)<br>Transcor East Ltd (2014)<br>TTR Energy SA (2013) |
|                                                                                              | <b>Administrateur Suppléant</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | Cheval des Andes SA                                                                                                                                                                                                                                                              | -                                                                                                                                                                                                              |
| <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>Représentant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | Compagnie Immobilière de Roumont SA ;<br>Administrateur de BSS Investments SA<br>Société des Quatre Chemins SA ;<br>Administrateur Délégué de Carpar SA<br>Société des Quatre Chemins SA ; Président du Conseil de Fibelpar SA<br>Frère-Bourgeois SA ; Gérant de GBL Energy SARL | Société des Quatre Chemins SA ;<br>Président de ACP NV (2016)<br>ACP NV; Administrateur de Antwerp Gas Terminal NV (2016)                                                                                      |
|                                                                                              | <b>Commissaris</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | Parjointco NV                                                                                                                                                                                                                                                                    | Agesca Nederland NV (2014)                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                              | <b>Membre du Comité d'Investissement</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tikehau Capital Partners SAS (2013)                                                                                                                                                                            |
|                                                                                              | <b>Manager</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | Astra Oil Company LLC (AOC)                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                              | <b>Gérant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | Gosa SDC<br>Sienna Capital SARL                                                                                                                                                                                                                                                  | Sodisco SARL (2015)                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Curriculum Vitae</b>                                                                      | Diplômé de l'Ecole de Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Gilles SAMYN est Administrateur Délégué de FRERE-BOURGEOIS SA 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.

|                                                                                       |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Xavier LE CLEF                                                                     |                                   | <b>Age :</b> 40 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP)<br>12, rue de la Blanche Borne<br>B-6280 LOVERVAL (Belgique)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mandats</b>                                                                        |                                   | <b>En cours au 31/12/2016</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 du Groupe (hors Société)                                     | Néant                             | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Administrateur                    | Financière Flo SAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Administrateur Délégué            | Compagnie Nationale à Portefeuille (Belgique)<br>Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique)<br>Europart (Belgique)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                       | Administrateur                    | Imerys <sup>(C)</sup><br>The Belgian Chocolate House Brussels (ex-Sonoco) (Belgique)<br>Distriplus (Belgique)<br>Fidentia Real Estate Investments (Belgique)<br>GB-INNO-BM (Belgique)<br>BSS Investments (Belgique)<br>Loverval Finance (Belgique)<br>Andes Invest (Belgique)<br>Investor (Belgique)<br>Carpar (Belgique)<br>Kermadec (Luxembourg)<br>Finer (Luxembourg)<br>Swilux (Luxembourg)<br>International Duty Free (Luxembourg)<br>Immobilière Rue de Namur (Luxembourg)<br>AOT Holding (Suisse)<br>APG/SGA <sup>(C)</sup> (Suisse)<br>Worldwide Energy (Suisse)<br>Transcor Astra 25 (Pays-Bas) | Newtrans Trading (Belgique) (2012)<br>Newcor (Belgique) (2013)<br>Belgian Ice Cream Group "BIG" (Belgique) (2013)<br>StarcoTielen (Belgique) (2013)<br>Carsport (Belgique) (2013)<br>Groupe Jean Dupuis (Belgique) (2013)<br>Nanocyl (Belgique) (2014)<br>Trasys Group (Belgique) (2015)<br>Rottzug (Pays-Bas) (2015)<br>Unifem (France) (2015)<br>IDF Africa & Middle East DWC-LLC (Dubai-Emirats Arabes Unis) (2015)<br>Tikehau Capital Advisors (France) (2016)<br>Fidentia Real Estate Investments (Belgique) (2016) |
|                                                                                       | Directeur                         | Parjointco (Pays-Bas)<br>Pargesa Asset Management (Pays-Bas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                       | Fondé de Pouvoirs                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Agesca Nederland (Pays-Bas) (2014)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                       | Membre du Comité Stratégique      | Imerys <sup>(C)</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                       | Membre du Comité d'Investissement | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tikehau Capital Partners SAS (France) (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

(C) Société cotée en bourse.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                           |                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                         | <b>Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique), Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Transcor Astra Group (Belgique)<br>International Duty Free Belgium (ex-Belgian Sky Shops) (Belgique)<br>GIB Corporate Services (Belgique) |                                                      |
|                         | <b>Représentant permanent de Investor (Belgique), Administrateur Délégué</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           | Fibelpar (Belgique) (2015)                           |
|                         | <b>Représentant permanent de Investor (Belgique), Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                           | Newcor (Belgique) (2015)<br>Carpar (Belgique) (2016) |
|                         | <b>Représentant permanent de Hulpe Offices Management (Belgique), Gérant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Hulpe Offices (Belgique)                                                                                                                  |                                                      |
|                         | <b>Gérant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hulpe Offices Management (Belgique)                                                                                                       |                                                      |
| <b>Curriculum Vitae</b> | Diplômé de la Solvay Brussels School of Economics and Management (Belgique) et titulaire d'un Master of Business Administration de l'École de Commerce Vlerick (Belgique), Xavier Le Clef débute sa carrière en 2000 en tant qu'Associé au sein du cabinet de conseil en Stratégie, Arthur D. Little. Entré à la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP), Loverval (B) en 2006 en qualité d'Investment Manager, il devient Administrateur de la CNP et CFO du Groupe Frère-Bourgeois en 2011. Il est nommé Administrateur Délégué de la CNP en 2015. Il occupe également les postes de Président ou Administrateur de divers conseils d'administration au sein de sociétés cotées ou non cotées dont le Groupe Frère-Bourgeois est actionnaire. |                                                                                                                                           |                                                      |

|                                                                                       |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Luc BERTRAND                                                                       |                                       | <b>Age :</b> 65 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> Ackermans & van Haaren SA<br>Begijnenvest 113<br>B2000 Anvers (Belgique)                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Mandats</b>                                                                        |                                       | <b>En cours au 31/12/2016</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 du Groupe (hors Société)                                     | Néant                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Administrateur                        | Financière Flo SAS                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Président du Conseil d'Administration | Ackermans & Van Haaren SA                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                       | Président                             | DEME, Dredging International<br>Compagnie d'Entreprises CFE (C)<br>Finaxis<br><br>SIPEF (C)                                                                                                                                                                        | Algemene Aannemingen Van Laere (2016)<br>Agidens International (2016)<br>Leasinvest Real Estate Management (C) (2016)<br>Sofinim (2016)<br>Tour & Taxis (Kon. Pakhuis, Openb. Pakhuis, Parking) (2016)<br>IBF International consulting (2012)                                                                 |
|                                                                                       | Administrateur                        | Anfima<br>Atenor Group (C)<br>Baarbeek BV<br>Banque J. Van Breda & C°<br>Belimas, BOS,<br>Delen Investments CVA<br>Delen Private Bank<br>DEME Coordination Center<br>Groupe Financière Duval, Holding Groupe Duval (FR)<br>JM Finn & Co (UK)<br><br>Scaldis Invest | AvH Coordination Center (2016)<br>Axe Investments (2016)<br>Brinvest (2016)<br>Extensa Group (2016)<br>Leasinvest Immo Lux Sicav (2016)<br>Manuchar (2016)<br>Profimolux (2016)<br>Rent-A-Port, RAP-Energy (2016)<br>Tour & Taxis (Projet T&T) (2016)<br><br>Gemini Natural Resources (2014)<br>N.M.C. (2014) |
|                                                                                       | Administrateur indépendant            | ING Belgique                                                                                                                                                                                                                                                       | Schroders plc (UK) (2015)<br>Thornton & C° (2014)                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                       | Mandat à caractère social             | VOKA - VOKA VEV<br>Institut Tropical d'Anvers<br>I.C.P. (Institut de Pathologie Cellulaire Christian De Duve) (Administrateur)<br>Musée Mayer van den Bergh (Régent) (Administrateur)<br><br>KU Leuven (administrateur)                                            | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

(C) Société cotée en bourse.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Middelheim Promotors (Président)<br>Vlerick Leuven Gent School (Conseil général)<br>VKW Synergia (administrateur) |  |
| Curriculum Vitae | 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. |                                                                                                                   |  |

|                                                                                       |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Piet DEJONGHE                                                                      |                                                            | Age : 49 ans<br>Adresse professionnelle : Ackermans & van Haaren SA<br>Begijnenvest 113<br>B2000 Anvers (Belgique)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |
| Mandats                                                                               |                                                            | En cours au 31/12/2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Echus au cours des cinq dernières années                                                                                                                               |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                | Administrateur                                             | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|                                                                                       | Représentant permanent d'un administrateur personne morale | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Groupe Flo SA (2014) <sup>(C)</sup>                                                                                                                                    |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                     | Néant                                                      | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                      |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Administrateur                                             | Financière Flo SAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                      |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Membre du Comité Exécutif                                  | Ackermans & van Haaren SA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                                                                                                                      |
|                                                                                       | Administrateur                                             | Compagnie d'entreprises CFE <sup>(C)</sup><br>Baloise Belgium<br>Banque Delen & de Schaetzen<br>Banque Delen Luxembourg<br>Banque J. Van Breda & C <sup>o</sup><br>Batipont Immobilier<br>Brinvest<br>CFE Bâtiment Brabant Wallonie<br>CFE Bouw Vlaanderen<br>CFE Contracting<br>CFE Infra<br>Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises<br>Dredging, Environmental & Marine<br>Engineering<br>Distriplus<br>Groupe Financière Duval<br>Finaxis<br>GB-INNO-BM<br>GIB Corporate Services<br>Holding Groupe Duval<br>Leasinvest Immo Lux<br>Leasinvest Real Estate Management<br>Profimolux<br>Sofinim<br>Voltis | Euroscreen (20/11/2012)<br>Greenhill Consulting (21/05/2014)<br>Ligno Power (29/04/2016)<br>Spanolux (3/05/2013)<br>Trinterio (3/05/2013)<br>Trasys Group (29/10/2015) |
|                                                                                       | Représentant permanent d'un                                | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Brinvest (2014)<br>GIB Corporate Services (2014)                                                                                                                       |

(C) Société cotée en bourse.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                            |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------|
|                  | administrateur<br>personne morale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Sofinim (2014)<br>Spano Invest (3/05/2013) |
| Curriculum Vitae | Licencié en droit (KU Leuven, Belgique) et titulaire d'un Master in 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. |  |                                            |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Edouard CHATENOUD                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Age : 33 ans<br>Adresse professionnelle : Tikehau Investment Management<br>IT Tower - Avenue Louise 480<br>1050 Bruxelles<br>Belgique                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | En cours au 31/12/2016                                                                                                                                                                                                                                                                | Echus au cours des cinq dernières années                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                | Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Financière Flo SAS                                                                                                                                                                                                                                                                    | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Salvepar Belgium Investments<br>(Administrateur Délégué)                                                                                                                                                                                                                              | Courcelles Projects (Limited Company irlandaise)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                       | Représentant permanent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TIKEHAU VENTURE, censeur de la Société FITNEXT (SA)<br>TIKEHAU CAPITAL ADVISORS, administrateur de la Société ANGELMAR CORP (SA Luxembourgeoise)<br>TIKEHAU CAPITAL ADVISORS, administrateur de la Société NAFILYAN & PARTNERS (SAS)<br>Director A de Laughing Rock 1-9 and 11-14 B.V | SALVEPAR, administrateur de la Société LIPPI MANAGEMENT (SAS) (2015)<br>SALVEPAR, au Comité stratégique de la Société E.CF EQUITY (SAS) (2015)<br>SALVEPAR, administrateur d'Afica - Affinage Champagne Ardennes (SA) (2015)<br>SALVEPAR, administrateur de Favi - Le Laiton Injecté (SA) (2015)<br>SALVEPAR, censeur de LE NOBLE AGE SA <sup>(C)</sup> (2013) |
| Curriculum Vitae                                                                      | Diplômé d'EDHEC et de la London School of Economics and Political Science, il débute sa carrière chez Tikehau Capital Advisors en 2005, en charge de l'exécution et de la négociation de transactions ainsi que du suivi de participations de Tikehau Capital Partners et de Salvepar.<br><br>A partir de janvier 2015, il établit et dirige le bureau bruxellois de Tikehau Investment Management. |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                       |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| M. Pascal MALBEQUI <sup>6</sup>                                                       |                   | Age : 59 ans<br>Adresse professionnelle : Compagnie Financière du Louvre<br>24 Rue Eugène Flachat<br>75017 PARIS                                                                                                                                                                |                                          |
| Mandats                                                                               |                   | En cours au 31/12/2016                                                                                                                                                                                                                                                          | 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)                                     | Néant             | -                                                                                                                                                                                                                                                                               | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant             | -                                                                                                                                                                                                                                                                               | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Président         | Euro Eco Hotels France SAS<br>Leewood Nice                                                                                                                                                                                                                                      | Compagnie Financière du Louvre (2014)    |
|                                                                                       | Directeur Général | Concorde Management Company (COMACO)<br>Compagnie Financière du Louvre (CFDL)<br>Concorde Lease Company (CLC)<br>Société d'Investissement pour le Développement du Tourisme (SIDT)<br>Star GT Holdco C<br>Star GT Holdco D<br>Star GT Holdco E                                  | -                                        |
|                                                                                       | Administrateur    | Cheval Blanc France SAS<br>Baccarat (C)<br>Baccarat inc.<br>SOF 9 / MStar Europe OPC SAS (jusqu'au 27.12.2016)                                                                                                                                                                  | -                                        |
|                                                                                       | Gérant            | Société Immobilière et Financière de Conseil et de Gestion (SIFCG)<br>Euro Eco Hotels France Investment 1 (jusqu'au 6.6.2016)<br>Euro Eco Hotels France Investment 2 (jusqu'au 30.12.2016)                                                                                      | -                                        |
|                                                                                       | Manager           | SOF 8/Hospitality 2 (LWIIH - SCG Budget Investment Holding Sàrl (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 8 / Hospitality 2 - SCG Euro Eco Sàrl (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 8 / Hospitality 2 VIII Euro Eco Hotels Sàrl (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 8 / Hospitality 2 SOF International Hotel | -                                        |

6 Administrateur indépendant : ni salarié ni 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 Afep-Medef publié en décembre 2008 et révisé en novembre 2015.

(C) Société cotée en bourse.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Sàrl<br>(jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 8 / Hospitality 2 SOF International Hotel<br>Holdings Sàrl (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 9 The Park 1 Holdings Lux Sàrl (jusqu'au<br>6.12.2016)<br>SOF 9 The Park 2 Holdings Lux Sàrl (jusqu'au<br>6.12.2016)<br>SOF 9 The Park 3 Holdings Lux Sàrl (jusqu'au<br>6.12.2016)<br>SOF 9 The Park 4 Holdings Lux Sàrl (jusqu'au<br>6.12.2016)<br>SOF 9 Roxburghe Holdings Lux Sàrl<br>(jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF 9 Roxburghe Investments Lux Sàrl<br>(jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF-9 Rome Holdings Lux Sàrl (jusqu'au<br>17.5.2016)<br>SOF-9 Rome Investments Lux Sàrl (jusqu'au<br>17.5.2016)<br>SOF-10 Lux Master Co Sàrl (jusqu'au<br>17.5.2016)<br>SOF-10 B&B Investments Lux Sàrl (ex Lux 40<br>Starlight GBP Sàrl) (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF-10 Corona Holdings Lux Sàrl (ex SOF-10<br>Starlight 2 EUR Sàrl) (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF-10 Beagle Holdings Lux Sàrl (ex SOF-10<br>Starlight 17 GBP Sàrl) (jusqu'au 6.12.2016)<br>SOF-10 Beagle JVCo Lux Sàrl (ex SOF-10<br>Starlight 18 GBP Sàrl) (jusqu'au 6.12.2016) |  |
| <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. Il est ensuite Directeur Juridique et membre du Comex de la société Groupe du Louvre jusqu'au 31 mai 2015. Depuis le 1 <sup>er</sup> juin 2015, il est Directeur Général de Compagnie Financière 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. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |

|                                                                                       |                   |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mme Caroline FORTIER                                                                  |                   | Age : 50 ans<br>Adresse professionnelle : Rabot Dutilleul Investissement<br>594 avenue Willy Brandt<br>CS 20012<br>59777 EURALILLE |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mandats                                                                               |                   | En cours au 31/12/2016                                                                                                             | Echus au cours des cinq dernières années                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                | Administrateur    | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                       | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                     | Néant             | -                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant             | -                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Vice-Président    | -                                                                                                                                  | NGF Golf SAS (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                       | Directeur Général | -                                                                                                                                  | CFA SAS (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                       | Administrateur    | -                                                                                                                                  | YXIME SA (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                       | Président         | -                                                                                                                                  | CFA CONSEIL SAS (anciennement "CFA Sport Engineering" SAS) (2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                       | Gérant            |                                                                                                                                    | LES GOLFS DU SUD OUEST SARL (2016),<br>Fair Face SARL (2016), SCI Belle Perse (2016), Alamo SARL (2016), CFA Caraïbe SARL (2016), CFA Midi Pyrénées SARL (2016), GARDEN GOLF D'AVIGNON SARL (2016), LE CLUB 42.67 SARL (2016), NGF RHONE-ALPES SARL (2016), NGF ILE DE FRANCE EST SARL (2016), EXCLUSIVE GOLF D'APREMONT (2016), EXCLUSIVE GOLF DE BETHEMONT (2016), EXCLUSIVE GOLF DE CELY (2016), NGFGolf TOULOUSE TEOULA (2016), SOCIETE D'EXPLOITATION DU GOLF DE CARQUEFOU (2016), NGFGolf FORMATION (2016), GOLF DE RAMBOUILLET (2016), NGF CONSTRUCTION (2016), GARDEN GOLF DE METZ TECHNOPOLE (2016), DAILY GOLF MARSEILLE BORELY (2016), NGFGolf RARAY (2016), GOLF DE REAU (2016), GOLF DE BUC (2016) EXCLUSIV GOLF DE COURSON SARL (2016), GOLF D'ANJOU SARL (2016), GOLF PUBLIC DE NANCY PULNOY SARL (2016), NGF OUEST SARL (2016), GOLF CLUB DE |

(C) Société cotée en bourse.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        | GADANCOURT SARL (2016), EXCLUSIVE GOLF DE ROCHEFORT SARL (2016), FIAC SARL (2016), SARL D'EXPLOITATION DU GOLF HOTEL DE DIGNE LES BAINS (2016), KEYTEE SARL (2016), GOLF D'AQUITAINE SARL (2016), SARL REIMS REPUBLIQUE DEVELOPPEMENT (2016), NGF ILE DE FRANCE SARL (2016), HOTEL ET RESTAURANT MANAGEMENT SARL (2016), NGFGolf RESTAURATION SARL (2016), NGFGolf EST (2016), EXCLUSIVE GOLF DE METZ CHERISEY (2016), SARL D'EXPLOITATION DU GOLF DE SAINT-OUEN L'AUMÔNE (2016), GOLF DE LACANAU SARL (2016), SARL LA CAPUCIERE AMENAGEMENT (2016), GOLF DE VERRIERES SARL (2016), ROUEN GOLF SARL (2016), EXCLUSIV GOLF DE FEUCHEROLLES SARL (2016), LECLUB GOLF SARL (2016) |
|                  | Censeur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CPH SA | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Curriculum Vitae | <p>Depuis novembre 2016, Caroline Fortier a rejoint le groupe Rabot Dutilleul en tant que Directeur Général Délégué, en charge du Pilotage et du développement du Groupe aux côtés du Président François Dutilleul.</p> <p>De juin 2006 à octobre 2016, Caroline Fortier a intégré le Groupe Financière Duval, dans lequel elle y a exercé les fonctions de Directeur Général Adjoint et de Directeur Général de l'ensemble du Pôle Activités Immobilières et Golfs (CFA, ALAMO, YXIME, PHAR'O, et 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> |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                              |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mme Bénédicte HAUTEFORT <sup>7</sup>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Age : 48 ans<br>Adresse professionnelle: 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris |                                          |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | En cours au 31/12/2016                                                       | 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)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                            | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                            | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ABCM Investissements SARL                                                    | H&H Partners (2015)<br>Carlone (2015)    |
|                                                                                       | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | EquityStories SAS                                                            |                                          |
| Curriculum Vitae                                                                      | Née en 1968, diplômée d'HEC, elle commence sa carrière en 1990 chez Arthur Andersen en qualité d'auditeur. En 1996, elle rejoint Pechiney et son département Aluminium puis son département Emballage pour être nommée en 2002 Directeur financier de la filiale Cebal Aérosols. En 2003, elle fonde Investorsight, cabinet de conseil en gouvernance et relations investisseurs. De mars 2011 à mai 2014, elle intervient pour EuroRSCG/Havas Paris en qualité de Partner au Pôle Influence. En juin 2014, elle crée equityStories, agence de conseil en communication financière. Elle édite, depuis 2008, l'Hebdo des AG, publication hebdomadaire de veille sur les sujets sensibles de relations investisseurs et de gouvernance. |                                                                              |                                          |

<sup>7</sup> Administrateur indépendant : ni salarié ni 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 Afep-Medef publié en décembre 2008 et révisé en novembre 2016.

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR <sup>8</sup>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Age : 51 ans<br>Adresse professionnelle : 25 rue des Pyramides<br>75001 Paris |                                          |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | En cours au 31/12/2016                                                        | Echus au cours des cinq dernières années |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                | Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                  | -                                        |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                             | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                             | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Secrétaire générale de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Co-Gérante de la SRL Campanile Caen<br>Mondeville                             | -                                        |
| Curriculum Vitae                                                                      | <p>Christine de Gouvion Saint-Cyr (1965) diplômée de Reims Management School et d'une maîtrise de droit des affaires, débute sa carrière en 1988 à la Compagnie Française du Panneau, filiale du Groupe Parisot, premier industriel français d'ameublement, en tant que contrôleur de gestion puis directeur logistique et achat. Elle suit à l'ESSEC, une formation continue d'un an en management et ingénierie Logistique.</p> <p>En 1993, elle rejoint la société Forum Voyages (100 salariés), qui développe des activités de tour opérating, d'agent de voyages et de réceptif, dont elle devient Secrétaire générale.</p> <p>En 1997, elle prend la direction des services généraux du Groupe Envergure, deuxième opérateur hôtelier européen, appartenant au groupe Taittinger, qui gère notamment les marques Campanile et Première Classe. Lui seront confiées la direction des systèmes d'information ainsi que la direction des ressources humaines, avant d'être nommée Directeur Général Adjoint en charges des Services en 2001. Elle pilote alors également les directions des achats, des services techniques et de développement ainsi que les services marketing et ventes pour l'ensemble de l'hôtellerie restauration du Groupe Envergure.</p> <p>En 2003, peu après la création de la marque Kyriad, elle crée et anime la direction de la Franchise et Qualité, qui regroupera lors de la fusion des groupes Envergure et Concorde Hôtels, l'ensemble des hôtels en franchise du Groupe Louvre Hôtels.</p> <p>Depuis septembre 2007, Christine de Gouvion Saint-Cyr est secrétaire générale de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris. Elle y pilote jusqu'en 2014 la défense des candidatures de Paris pour accueillir les grands congrès en fédérant l'ensemble des acteurs politiques et professionnels du tourisme. Elle est élue de 2013 à 2014, Présidente du Club du Tourisme d'Affaires (CFTAR), au sein d'Atout France, l'agence de développement touristique de la France.</p> |                                                                               |                                          |

<sup>8</sup> Administrateur indépendant : ni salarié ni 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 Afep-Medef publié en décembre 2008 et révisé en novembre 2016.

(C) Société cotée en bourse.

|                                                         |                                               |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Vincent Lemaître                                     |                                               | Age : 48 ans<br>Adresse professionnelle : Groupe Flo<br>Tour Manhattan<br>5/6 place de l'Iris<br>92400 COURBEVOIE                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |
| Mandats                                                 |                                               | En cours au 31/12/2016                                                                                                                                                     | Echus au cours des cinq dernières années                                                                                                                                                                                     |
| Fonction exercée au sein de la Société                  | Directeur Général et Administrateur           | Groupe Flo SA                                                                                                                                                              | -                                                                                                                                                                                                                            |
| Fonctions exercées au sein du Groupe (hors Société)     | Président Directeur Général et Administrateur | Compagnie Européenne de Marques SA<br>Eurogastronomie SA                                                                                                                   | -                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                         | Administrateur                                | A.G.O. SA                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                         | Représentant permanent de Groupe Flo SA       | SER La Coupole SA<br>La Coupole SA<br>Les Petits Bofinger SA<br>Taverne de Maître Kanter SA                                                                                | -                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                         | Président                                     | Red Restauration SAS<br>Tablapizza SAS                                                                                                                                     | -                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                         | Gérant                                        | Arago Lacroix SARL<br>Flo Fidélité SARL<br>Flo Tradition SNC<br>Hippo Gestion et Cie SNC<br>Flo Gestion SNC<br>SCI Hippo<br>SCI Tablapizza<br>SCI Taverne de Maître Kanter | Tablapizza Restonanterre SARL                                                                                                                                                                                                |
|                                                         | Administrateur délégué                        | Restaurant Aux Armes de Bruxelles SA<br>ARBRIMMO<br>IMMOSACRE                                                                                                              | -                                                                                                                                                                                                                            |
| Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe | Co-gérant                                     | Convergence Achats SARL                                                                                                                                                    | FONCIFLU SNC (2014),                                                                                                                                                                                                         |
|                                                         | Gérant                                        | -                                                                                                                                                                          | FLUNCH XXIV SARL (2014), FLUNCH XXV SARL (2014), AGAPES III SARL (2014), AGAPES VI SARL (2014), AGAPES XI SARL (2014), AGAPES XII SARL (2014), AGAPES XIV SARL (2014), FLUNCH 7 EST SARL (2014), FLUNCH TRAITEUR SARL (2014) |
|                                                         | Président                                     | -                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Directeur Général                             | -                                                                                                                                                                          | FLUNCH SAS (2014)<br>FLUNCH LGE SAS (2014)                                                                                                                                                                                   |
|                                                         | Administrateur solidaire                      | -                                                                                                                                                                          | AGAPES RESTAURACION ESPANA SA (2014), SALCO RESTAURACION SL (2014),                                                                                                                                                          |

(C) Société cotée en bourse.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------|
|                  | Administrateur et<br>Président du Conseil<br>d'Administration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | - | FLUNCH ITALIA S.r.l. (2014) |
| Curriculum Vitae | <p>Après une formation universitaire (DEUG Histoire et Géographie à l'Université Lyon 2 et Diplôme d'Université en Administration et Gestion des Entreprises (DUAGE) à l'Université Lyon 3), Vincent Lemaitre est diplômé de l'ESC Toulouse. Après un passage dans le monde du textile, chez Lise Charmel, il a débuté sa carrière en 1995 au sein du Groupe Sodexo en exerçant les fonctions de chef de secteur puis de direction régionale. En 2000, il rejoint le Groupe Flunch où il occupe diverses fonctions de direction, avant d'être nommé en 2008 Directeur Général du Groupe. A son départ en août 2014, ce groupe de restauration comptait 270 restaurants pour 10 000 collaborateurs.</p> <p>Il rejoint le Groupe Flo le 1<sup>er</sup> septembre 2014, et y exerce depuis cette date, les fonctions de Directeur Général.</p> |   |                             |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| M. Thomas GROB                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Age : 40 ans<br>Adresse professionnelle : Tikehau Investment Management<br>32, rue de Monceau<br>75008 PARIS                                                                        |                                                            |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | En cours au 31/12/2016                                                                                                                                                              | Echus au cours des cinq dernières années                   |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                | Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                                                                        | -                                                          |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -                                                                                                                                                                                   | -                                                          |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -                                                                                                                                                                                   | -                                                          |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Représentant permanent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SALVEPAR, membre du Conseil de Surveillance de Financière Spie Batignolles (SCA)<br>SALVEPAR, membre du Conseil de Surveillance de Spie Batignolles (SA) (membre du Comité d'Audit) | -                                                          |
|                                                                                       | Membre du conseil de surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                   | Financière DSBG<br>Ponycom SAS<br>Trainvest<br>Equiman SAS |
|                                                                                       | Membre du comité stratégique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Verona                                                                                                                                                                              | -                                                          |
|                                                                                       | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Lohizune SAS                                                                                                                                                                        | -                                                          |
| Curriculum Vitae                                                                      | Thomas Grob est diplômé de l'ESSEC Business School.<br><br>Avant de rejoindre Tikehau, Thomas était Associé chez Equistone pendant 11 ans, il a ainsi développé une expertise du Private Equity et acquis une maîtrise de l'activité de fusions et acquisitions en France et à l'étranger. Avant cela, il a travaillé 2 ans pour la Royal Bank of Scotland au sein du département Leverage Finance. En 1998, il a commencé sa carrière dans la finance au CCF (devenu HSBC) au sein de l'équipe Acquisition et Leverage Finance. Il est co-responsable des activités de Private Equity chez Tikehau Investment Management. |                                                                                                                                                                                     |                                                            |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                              |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mme Dominique ESNAULT <sup>9</sup>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Age : 55 ans<br>Adresse professionnelle: (6 rue des Haudriettes 75003 Paris) |                                          |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | En cours au 31/12/2016<br>Groupe Maisons de Famille                          | 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)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                            | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                            | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Administrateur indépendant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Groupe Maisons de Famille SA                                                 | -                                        |
| Curriculum Vitae                                                                      | Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle exerce aujourd'hui des activités de conseil auprès de fonds d'investissement et de startups. |                                                                              |                                          |

9 Administrateur indépendant : ni salarié ni 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 Afep-Medef publié en décembre 2008 et révisé en novembre 2016.

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                           |                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Mr Philippe LABBE <sup>10</sup>                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Age : 64 ans<br>Adresse professionnelle: 14-16 avenue de la Source 94130 Nogent sur Marne |                                                  |
| Mandats                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | En cours au 31/12/2016                                                                    | 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)                                     | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                                         | -                                                |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                 | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                                         | -                                                |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo | Directeur Général et Président du Conseil d'Administration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                           | Avenir 1 SA (2016)<br>Futur 2 SA (2016)          |
|                                                                                       | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -                                                                                         | GPA Courtepaille SAS (2014)<br>SERARE SAS (2014) |
|                                                                                       | Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SCI Leclerc 3<br>SCI Leclerc 5<br>SCI Leclerc 6<br>SCI Fontenay 193<br>SCI Des Plaines 62 | -                                                |
|                                                                                       | Co-Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SCI Source 152<br>SCI Océanis<br>SCI Odyssey                                              | -                                                |
|                                                                                       | Co-dirigeant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                         | CP POLSKA SP ZOO (2015)                          |
| Curriculum Vitae                                                                      | Actuellement : associé de ADV&SER, consultant<br>Courtepaille : Président de 2004 à 2014<br>McDonald's France : DG de 1996 à 2004<br>McDonald's France : CFO puis Senior VP 1985-1996<br>Avery-Dennison France : CFO 1980-1985<br>Audit expertise comptable : 1976-1980 ESSEC 1976<br>Président du Syndicat Rest. Rapide 1996-2004<br>Président du Syndicat Rest. Commerciale 2006-2008 |                                                                                           |                                                  |

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.

<sup>10</sup> Administrateur indépendant : ni salarié ni 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 Afep-Medef publié en décembre 2008 et révisé en novembre 2016.

(C) Société cotée en bourse.

## **10 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux**

L'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 a fixé à 125 000 euros le montant global des jetons de présence alloués aux administrateurs, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 (onzième 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 d'administration, 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). La rémunération annuelle variable des mandataires sociaux dirigeants est plafonnée en 2016 et 2017 à 100% de la rémunération annuelle fixe. L'attribution de la rémunération annuelle variable est fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs (comptant pour 80%) et qualitatifs (comptant pour 20%). Les objectifs quantitatifs et qualitatifs peuvent être compris entre trois et cinq pour chacune des deux catégories, et les objectifs ont un poids identique à l'intérieur de chaque catégorie. 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.

# 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 31.12.2015 | Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2016 |
| <b>Luc Bertrand</b>                                                                                              |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 8.572 euros                                               | 6.557 euros                                               |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                         |
| <b>Piet Dejonghe</b>                                                                                             |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 9.203 euros                                               | 8.334 euros                                               |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                         |
| <b>Mathieu Chabran</b>                                                                                           |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 5.133 euros                                               | .0 euros                                                  |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                         |
| <b>Pascal Malbequi</b>                                                                                           |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 10.650 euros                                              | 11.400 euros                                              |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Antoine Flamarion</b>                                                                                         |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 4.583 euros                                               | .0 euros                                                  |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Caroline Fortier</b>                                                                                          |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 11.400 euros                                              | 10.300 euros                                              |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Xavier Le Clef</b>                                                                                            |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 9.875 euros                                               | 9.875 euros                                               |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Bénédicte Hautefort</b>                                                                                       |                                                           |                                                           |
| Jetons de présence                                                                                               | 12.500 euros                                              | 12.500 euros                                              |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Christine De Gouvion Saint Cyr</b>                                                                            | 11.400 euros                                              | 11.050 euros                                              |
| Jetons de présence                                                                                               |                                                           |                                                           |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Edouard Chatenoud</b>                                                                                         | 6.817 euros                                               | .0 euros                                                  |
| Jetons de présence                                                                                               |                                                           |                                                           |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>Vincent Favier</b>                                                                                            | 5.417 euros                                               | .0 euros                                                  |
| Jetons de présence                                                                                               |                                                           |                                                           |
| Autres rémunérations                                                                                             |                                                           |                                                           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                     | 95.550 euros                                              | 70.016 euros                                              |

| Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social |                             |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                                                                                                 | Exercice clos au 31.12.2015 | Exercice clos au 31.12.2016 |
| <b>Gilles Samyn</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i>                                             |                             |                             |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice                                                                       | 9.164 euros                 | 9.164 euros                 |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                                      | -                           | -                           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                    | 9.164 euros                 | 9.164 euros                 |
| <b>Vincent Lemaitre</b><br><i>Directeur Général</i>                                                             |                             |                             |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice                                                                       | 308.821 euros               | 556.289 euros               |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                                      | 0                           |                             |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                    | 308.821 euros               | 556.289 euros               |

| Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social |                             |                   |                             |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------|
| Nom et fonction du dirigeant                                                  | Exercice clos au 31.12.2015 |                   | Exercice clos au 31.12.2016 |                    |
|                                                                               | Montants dus*               | Montants versés** | Montants dus*               | Montants versés**  |
| <b>Gilles Samyn</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i>           |                             |                   |                             |                    |
| Rémunération fixe                                                             | -                           | -                 | -                           | -                  |
| Rémunération variable                                                         | -                           | -                 | -                           | -                  |
| Rémunération exceptionnelle                                                   | -                           | -                 | -                           | -                  |
| Jetons de présence                                                            | 9.164 euros                 | 9.164 euros       | 7.687 euros                 | 9.164 euros        |
| Avantages en nature                                                           | -                           | -                 | -                           | -                  |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | 9.164 euros                 | 9.164 euros       | <b>7.687 euros</b>          | <b>9.164 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 31.12.2015 |                     | Exercice clos au 31.12.2016 |                     |
|                                                                               | Montants dus(*)             | Montants versés(**) | Montants dus(*)             | Montants versés(**) |
| <b>Vincent lemaître</b><br><i>Directeur Général</i>                           |                             |                     |                             |                     |
| Rémunération fixe                                                             | 251.938 euros               | 251.938 euros       | 253.062 euros               | 253.062 euros       |
| Rémunération variable (1)                                                     | 281.014 euros               | 41.667 euros        | 156.275 euros               | 281.014 euros       |
| Rémunération exceptionnelle                                                   | 0                           | 0                   | .0 euros                    | .0 euros            |
| Jetons de présence                                                            | 6.767 euros                 | .0 euros            | 9.730 euros                 | 6.767 euros         |
| Régime de retraite supplémentaire (2)                                         |                             | 15.216 euros        | 15.446 euros                | 15.446 euros        |
| Avantages en nature                                                           |                             |                     |                             |                     |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | 539.719 euros               | 308.821 euros       | 434.513 euros               | 556.289 euros       |

(\*) 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 2017 sera déterminé selon les performances de l'exercice 2016.

(2) La rente annuelle acquise s'élève à fin 2016 à 2 217,18 euros.

| 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>                                                                                                 |                    |                                           |                 |  |

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 2016 est présenté en note 28 « Capital social et plans de souscription d'actions » dans les annexes des comptes consolidés du Groupe.

|                                                                                                                                                                                                                                                   | 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><br><i>Président du Conseil d'Administration</i><br>date début mandat : 03 juin 2015<br>date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |                                                      | X   |
| <b>Vincent Lemaître (1)</b><br><i>Directeur Général</i><br>date début mandat : 03 juin 2015<br>date de fin de mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016       |                    | X   | X                                 |     | X                                                                                                             |     |                                                      | X   |

(1) Monsieur Vincent Lemaître a été nommé Directeur Général de la Société à compter du 1er septembre 2014.

Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions sont décrits dans le rapport de gestion social 1.6 convention visée à l'UX articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du code de commerce (quatrième résolution)

Il n'existe pas de plan d'action attribué gratuitement au sein du Groupe.

## 11 Opérations afférentes aux actions de la société

### 11.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Les options de souscriptions réservées au personnel sont décrites en note 28 des comptes consolidés (cf. paragraphe 5.1.2.4 du document de référence).

### 11.2 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 » du document de référence.

### 11.3 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

| OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS<br>CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES<br>NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES<br>ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS                                                                                                     | Nombre total<br>d'options<br>attribuées/<br>d'actions<br>souscrites ou<br>achetées | Prix<br>d'exercice<br>moyen<br>pondéré |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---|---|
| 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 | -                                                                                  | -                                      | - | - |
| 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                                          | -                                                                                  | -                                      | - | - |

Au 31 décembre 2016, 301 241 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 2016, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des valeurs mobilières donnant accès au capital est de 2.24%.

### 11.4 CONTRAT DE LIQUIDITE ET PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Au 31 décembre 2016, le Groupe Flo dispose d'un portefeuille de valeurs mobilières de placement d'un montant de 23 milliers 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.

#### b) Titres auto détenus dans le cadre d'un programme de rachat d'actions

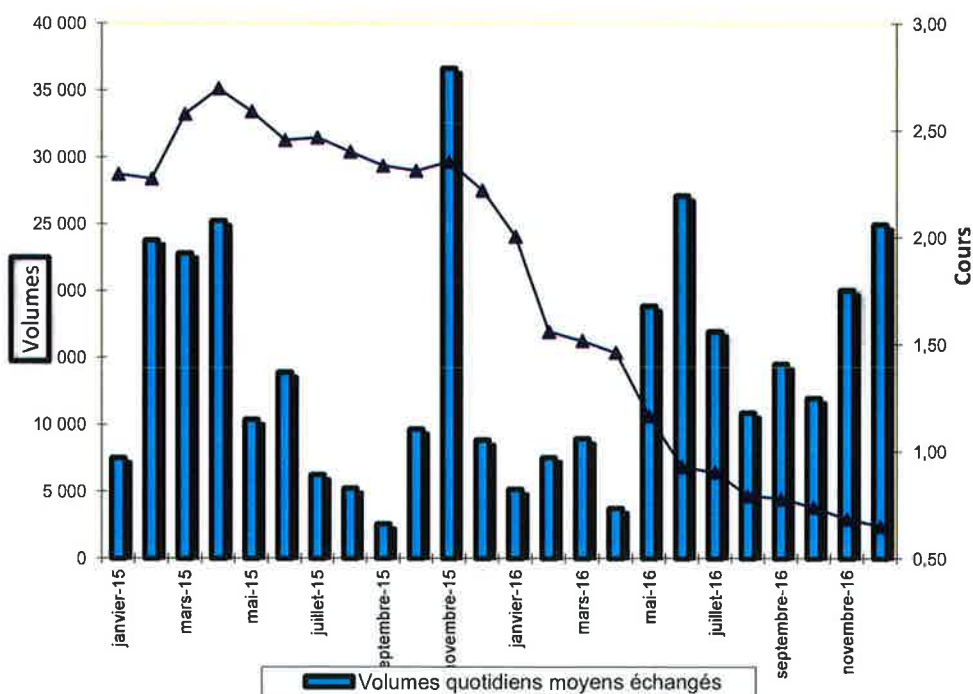
Depuis le 31 décembre 2009, le Groupe ne détient plus de titres d'auto contrôle.

## 11.5 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

| Année | Mois    | Cours extrêmes |          | Cours moyen pondéré (en €) | Capitalisation boursière (en millions d'€) | Volumes quotidiens moyens échangés |
|-------|---------|----------------|----------|----------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|
|       |         | Plus haut      | Plus bas |                            |                                            |                                    |
| 2015  | janv-15 | 2.57           | 2.20     | 2.30                       | 92.46                                      | 7 502                              |
|       | févr-15 | 2.62           | 2.17     | 2.28                       | 91.62                                      | 23 805                             |
|       | mars-15 | 2.86           | 2.36     | 2.58                       | 103.80                                     | 22 838                             |
|       | avr-15  | 2.94           | 2.50     | 2.70                       | 108.60                                     | 25 262                             |
|       | mai-15  | 2.69           | 2.47     | 2.59                       | 104.33                                     | 10 373                             |
|       | juin-15 | 2.68           | 2.33     | 2.46                       | 98.87                                      | 13 906                             |
|       | juil-15 | 2.56           | 2.37     | 2.47                       | 99.37                                      | 6 238                              |
|       | août-15 | 2.52           | 2.23     | 2.40                       | 96.69                                      | 5 247                              |
|       | sept-15 | 2.44           | 2.25     | 2.34                       | 94.05                                      | 2 578                              |
|       | oct-15  | 2.55           | 2.19     | 2.31                       | 93.11                                      | 9 661                              |
|       | nov-15  | 2.75           | 2.18     | 2.36                       | 94.85                                      | 36 667                             |
|       | déc-15  | 2.39           | 2.12     | 2.22                       | 89.39                                      | 8 845                              |
| 2016  | janv-16 | 2.29           | 1.81     | 2.01                       | 80.76                                      | 5 149                              |
|       | févr-16 | 1.90           | 1.43     | 1.56                       | 62.80                                      | 7 552                              |
|       | mars-16 | 1.70           | 1.39     | 1.52                       | 61.05                                      | 8 933                              |
|       | avr-16  | 1.58           | 1.36     | 1.46                       | 58.81                                      | 3 749                              |
|       | mai-16  | 1.62           | 0.99     | 1.16                       | 46.90                                      | 18 856                             |
|       | juin-16 | 1.03           | 0.86     | 0.93                       | 37.33                                      | 27 153                             |
|       | juil-16 | 0.99           | 0.81     | 0.90                       | 36.36                                      | 16 976                             |
|       | août-16 | 0.84           | 0.76     | 0.79                       | 31.93                                      | 10 875                             |
|       | sept-16 | 0.82           | 0.75     | 0.78                       | 31.36                                      | 14 519                             |
|       | oct-16  | 0.78           | 0.71     | 0.74                       | 29.74                                      | 11 980                             |
|       | nov-16  | 0.74           | 0.64     | 0.68                       | 27.56                                      | 20 078                             |
|       | déc-16  | 0.70           | 0.62     | 0.65                       | 26.20                                      | 24 983                             |

Source : bourse.lesechos.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés



## **12 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne**

**Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, et sur les limitations apportées 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 25 avril 2017 (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 et de gestion des risques.

Par ailleurs, la Société s'est conformée aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées AFEP/MEDEF (le Code AFEP/MEDEF), à l'exception des points cités dans le document de référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations ou sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr) du MEDEF.

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

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

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

L'Assemblée Générale Mixte du 3 juin 2015 a renouvelé le mandat d'administrateur, pour la durée statutaire de deux ans (prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016) des personnes physiques et morales suivantes :

- Gilles Samyn (sixième résolution),
- Xavier Le Clef (septième résolution),
- Luc Bertrand (huitième résolution),
- Piet Dejonghe (neuvième résolution),
- Pascal Malbequi (dixième résolution),
- Caroline Fortier (onzième résolution),
- Bénédicte Hautefort (douzième résolution),
- Christine de Gouvion Saint Cyr (treizième résolution),
- Vincent Favier (quatorzième résolution),
- Edouard Chatenoud (quinzième résolution).

Cette même Assemblée a nommé, en qualité d'administrateur, pour la durée statutaire de deux ans (prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016) Vincent Lemaitre (cinquième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 3 juin 2015, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de président du Conseil d'Administration et Vincent Lemaitre 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 27 octobre 2015, Thomas Grob a été nommé par cooptation en remplacement de Vincent Favier, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016. Cette même assemblée a également nommé pour la durée statutaire de deux ans (prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017) :

- Dominique Esnault (sixième résolution)
- Caroline Puechoultres (septième résolution)
- Philippe Labbé (huitième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 26 juillet 2016, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la démission de Caroline Puechoultres.

Ainsi, au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 13 membres suivants :

- Gilles Samyn (\*),
- Xavier Le Clef (\*\*),
- Luc Bertrand (\*\*),
- Piet Dejonghe(\*),
- Edouard Chatenoud(\*\*),
- Pascal Malbequi(\*),
- Caroline Fortier(\*),
- Bénédicte Hautefort(\*),
- Christine de Gouvion Saint-Cyr(\*),
- Vincent Lemaitre(\*),
- Thomas Grob(\*)
- Dominique Esnault (\*)
- Philippe Labbé (\*)

(\*) Dont le mandat arrivera à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

(\*\*) Administrateur ayant démissionné en date d'effet du 9 janvier 2017

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 2016, le Conseil d'Administration considère que Mesdames Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Dominique Esnault ainsi que Messieurs Pascal Malbequi et Philippe Labbé répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016. La part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration de Groupe Flo s'avère donc supérieur au tiers des membres du Conseil, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2016 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr ainsi que Caroline Fortier) sur les treize membres le composant, soit près de 31% de femmes. La proportion de 40% de femmes au sein du Conseil d'Administration telle que recommandée par le Code AFEP-MEDEF n'est donc pas atteinte au 31 décembre 2016. Toutefois, avec les démissions de Messieurs Luc Bertrand, Edouard Chatenoud et Xavier Le Clef effectives depuis le 9 janvier 2017, Groupe Flo respecte depuis cette date la recommandation du Code AFEP-MEDEF et l'article L. 225-18-1 du Code de Commerce devenu applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. En effet, le Conseil d'Administration comporte 40% 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 de la dernière période, 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 pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de leur fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social.

En 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni 11 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2016 est de 88.2%. A l'issue de chacune des réunions du Conseil, un procès-verbal est établi et a fait l'objet d'une approbation formelle.

Au cours de cet exercice 2016, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015, les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2016. Le Conseil a également régulièrement suivi l'activité du groupe.

Le Conseil a d'autre part suivi le financement du groupe. Dans ce cadre, il a notamment examiné et approuvé la signature des conventions réglementées suivantes :

- un protocole conclu le 29 avril 2016 entre (i) la Société, (ii) ses filiales parties au contrat de crédit de financement d'investissements en date du 30 janvier 2015, en qualité d'emprunteurs, (iii) son actionnaire Financière Flo et (iv) les Prêteurs en vue notamment de discuter et renégocier certains termes du Contrat de Crédits en date du 11 octobre 2012 tel que modifié, et du contrat de crédit de financement d'investissements en date du 30 janvier 2015 (le « Contrat de Crédit Capex »)
- un avenant au Protocole conclu le 22 juin 2016 entre (i) la Société, (ii) ses filiales parties au Contrat de Crédit Capex, en qualité d'emprunteurs, (iii) son actionnaire Financière Flo et (iv) les Prêteurs
- un avenant au Contrat de Crédit Capex conclu le 22 juin 2016 conformément aux stipulations du Protocole
- un avenant n°4 au Contrat de Crédits en date du 11 octobre 2012 tel que modifié, conclu le 22 juin 2016 conformément aux stipulations du Protocole
- une Convention de Nantissement de Compte Bancaire conclue le 22 juin 2016 conformément aux stipulations du Protocole
- un avenant n°1 à la convention de subordination du 23 décembre 2014 conclu le 22 juin 2016 conformément aux stipulations du Protocole
- un Protocole d'Accord conclu le 15 décembre 2016 entre notamment (i) la Société, (ii) ses filiales parties au Contrat de Crédit Capex, en qualité d'emprunteurs, (iii) son actionnaire Financière Flo et (iv) les Prêteurs afin de formaliser l'accord entre ces parties sur la restructuration de Groupe Flo
- une convention d'avance en compte courant d'actionnaire consentie par la société Financière Flo en conformité aux engagements bancaires souscrits par le groupe.

Le Conseil a également examiné les conditions et modalités de réalisation d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription conformément aux engagements souscrits par le groupe dans le cadre de ses accords bancaires.

Le Conseil a par ailleurs procédé à l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2015 et qui se sont poursuivies en 2016 (à savoir, les deux prêts d'actionnaires consentis par Financière Flo) et décidé à cette occasion de maintenir les autorisations de conclusion de ces conventions antérieurement consenties.

Le Conseil a aussi, sur autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 septembre 2016 :

- décidé (i) de procéder à une réduction du capital social pour le ramener d'un montant de 20.135.713,50 € à 2.013.571,35 € par voie de diminution de la valeur nominale de chaque action pour ramener celle-ci à 0,05 € (cinq centimes d'euro), et (ii) d'affecter le montant total de la réduction du capital correspondante (soit 18.122.142,15 €) sur le compte de " Report à Nouveau " ;
- constaté la réalisation de cette réduction de capital et modifié en conséquence l'article 6 des statuts de la Société.

Le Conseil s'est également prononcé sur le budget, la rémunération du Directeur Général et les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe et à cet égard, a travaillé sur le nouveau concept Hippopotamus, son déploiement et son développement, a décidé et suivi la réalisation de cessions d'actifs non stratégiques et mis en place un processus de recherche d'investisseurs.

Enfin, le Conseil a pris acte de la démission de Madame Caroline Puechoultres de ses fonctions d'administrateur.

#### **Comité d'Audit**

Au 31 décembre 2016, le Comité d'Audit est composé de Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), Bénédicte Hautefort (Administrateur indépendant), Caroline Fortier, Xavier Le Clef, Piet Dejonghe et Edouard Chatenoud.

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

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 :
  - de suivre l'architecture des systèmes permettant d'élaborer les informations comptables et financières, tant historiques que prévisionnelles ;
  - de 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 ;
  - de 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 :
  - d'évaluer avec les responsables du contrôle interne les systèmes de contrôle interne du groupe ;
  - de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - de s'assurer de la prise en compte des faiblesses et dysfonctionnements identifiés et de la mise en œuvre des actions correctrices.
- en ce qui concerne le suivi du contrôle légal des comptes :
  - de s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
  - d'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 :
- de 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 deux fois au cours de l'année 2016, avec un taux de présence de 83.3%. Il a traité les principaux points suivants :

- Conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2015, sur les comptes du 1er semestre 2016
- Conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- Examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2015
- Conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2016
- Mandats du cabinet Constantin, Commissaire aux Comptes titulaire, et de M. Jean Lebit, Commissaire aux Comptes suppléant, arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.
- Examen des procédures de prévention et de maîtrise des risques techniques et sanitaires,
- Résultats des Audits Opérationnels,
- Plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne
- Evolutions contexte réglementaire

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**

Au 31 décembre 2016, le Comité des Rémunérations est composé de Luc Bertrand (Président), Pascal Malbequi (Administrateur indépendant), Christine de Gouvion Saint-Cyr (Administrateur indépendant) et Thomas Grob.

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 :

- analyse et comparaison de la rémunération des cadres dirigeants avec les pratiques du marché ;

- validation des propositions de rémunérations émanant du Président du Conseil d'Administration et relatives aux performances du Directeur Général et du Comité Exécutif par rapport objectifs fixés ;
- proposition de la rémunération annuelle du Directeur Général et du Comité Exécutif,
- analyse et validation des propositions de rémunérations différées des cadres de direction du groupe.

Ce Comité a également pour mission d'examiner toute candidature concernant la nomination ou le remplacement de tout membre du Conseil, notamment au regard des recommandations en termes de parité et de nombre d'Administrateurs indépendants.

En 2016, ce Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100%.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil d'Administration les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

## **12.2 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 Générale (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.

### **12.3 PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

#### **Rémunération des membres du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016.

Ce montant s'entend comme un plafond dont le versement intégral est conditionné à l'atteinte d'un taux d'assiduité aux Conseils et aux divers Comités de 100%.

Les membres du Conseil ont droit à une partie fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et à une partie variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres, tel que cela est recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Ainsi, le montant global des jetons de présence est réparti comme suit :

- une part fixe égale à 52% du montant total, soit 60.417 €, 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 48% du montant total, soit 55.800 €, versée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice.

Les montants effectifs au titre de 2016 dus aux membres du Conseil d'Administration (qui seront versés en 2017) s'élèvent à 116.217 €, sur un total autorisé de 125 000 €.

#### **Rémunération des dirigeants**

La rémunération des dirigeants est déterminée par référence aux principes énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Elle 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 ou quantitatifs, 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 ou qualitatifs, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe.

La rémunération annuelle variable des mandataires sociaux dirigeants est plafonnée en 2016 et 2017 à 100% de la rémunération annuelle fixe. L'attribution de la rémunération annuelle variable est fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs (comptant pour 80%) et qualitatifs (comptant pour 20%). Les objectifs quantitatifs et qualitatifs peuvent être compris entre trois et cinq pour chacune des deux catégories, et les objectifs ont un poids identique à l'intérieur de chaque catégorie.

Les rémunérations et avantages des mandataires sociaux sont présentées en 10 « 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.

Conformément à la révision du code de gouvernance d'entreprise des sociétés cotées en novembre 2016 et au nouvel article L. 225-37-2 du Code de Commerce, le Groupe a prévu d'intégrer dans le texte des résolutions proposé à l'Assemblée Générale du 9 juin 2017, des résolutions portant sur la rémunération des mandataires sociaux Dirigeants.

#### **12.4 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 25 et 26 des statuts de la Société Groupe Flo SA.

#### **12.5 PROCEDURE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE**

La présente section a été préparée sur la base des principales conclusions issues des travaux effectués en 2016 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 2016, notamment à l'occasion des Comités d'audit qui se sont tenus durant l'année.

Le présent descriptif concerne la holding Groupe Flo S.A. ainsi que ses filiales opérationnelles, dont les organisations sont essentiellement centralisées au niveau de la holding.

## **Principes généraux de gestion des risques**

### **1. Définition et objectifs**

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques couvre cette acceptation très large qui déborde du cadre strictement financier et est essentielle pour servir la pérennité et l'excellence des Enseignes. Il s'agit d'un levier puissant de management, qui concerne l'ensemble des dirigeants du Groupe, suivant le principe de délégation.

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses Enseignes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur les activités du Groupe.

### **2. Organisation et composantes de la gestion des risques**

Tous les ans, dans le cadre du cycle budgétaire, une identification et une évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées.

La réduction des risques (fréquence et intensité), se fait grâce des actions de prévention, des actions de contrôle interne ou par la mise en place de plans de continuité d'activité ou de plans d'actions opérationnels.

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier. Ces risques sont détaillés dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration » du document de référence, dans la partie 2.6 « Facteurs de risques ».

#### **Définition et objectifs du contrôle interne**

Le Groupe a retenu la définition du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) », la plus communément admise : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- maîtrise des activités, efficacité des opérations et utilisation efficiente des ressources,
- prise en compte de manière appropriée des risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers, ou de conformité.

Le contrôle interne est plus particulièrement destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur,
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe,
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur du capital ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

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 dispositif de contrôle interne est constitué d'un ensemble de procédures et d'activités de contrôle qui dépasse le cadre strictement comptable et financier.

Cependant, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, ou de dysfonctionnements pouvant survenir à la suite d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

## **Présentation de l'organisation générale du contrôle interne**

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

Ces procédures s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'Administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

A cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

- Le Conseil d'Administration.  
Dans le cadre de ses responsabilités, le Conseil d'Administration contribue par la compétence et la responsabilité de ses membres à l'efficacité et la sécurité de l'environnement général de contrôle.  
Le Conseil d'Administration 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 ;
- Le Comité d'Audit, dont la mission est précisée au paragraphe 3.4.1.1 du présent rapport
- La Direction Financière.  
La Direction Financière veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe. Elle assure la cohérence et la supervision des différentes fonctions administratives et financières (comptabilité, juridique, informatique, trésorerie, fiscalité, contrôle de gestion et communication financière).  
La Direction Financière est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.
- La Direction de l'Audit Opérationnel.  
Cette Direction est l'élément central du dispositif de contrôle interne. Elle a notamment pour mission de contribuer à développer les outils et les référentiels de contrôle interne. A ce titre, elle assure un audit indépendant et détaillé sur tous les aspects opérationnels en restaurant : respect des standards de service de chaque enseigne, respect des règles d'hygiène et de sécurité des aliments, validation des processus opérationnels en cuisine et en salle, respect de l'entretien des locaux, respect des procédures RH et de gestion des sites.
- Le Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,
- Le service de la Qualité et du développement durable qui est notamment en charge de la maîtrise du risque sanitaire.

Le système de contrôle interne de Groupe Flo est fondé sur un ensemble de politiques et de procédures définies par chaque métier fonctionnel pour chacune des activités opérationnelles, sur la base des risques identifiés.

## **Présentation synthétique des procédures 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 cartographie est notamment réalisée sur la base des interventions de l'Audit Opérationnel.

L'identification des risques 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, de sécurité des aliments et de 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 :**

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôles, conformes à ses procédures et normes, concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Les procédures de contrôle interne les plus significatives portent notamment sur les points suivants :

Contrôle de l'hygiène :

Le contrôle interne relatif à l'hygiène est décrit au paragraphe 2.4.1.2 du Document de Référence.

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 à la gestion des plannings ;
- procédures sécurisées des entrées et sorties de personnel et d'émission des 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 reposent 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 conformité, 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 et externalisés visant une optimisation des coûts de transports ;
- le contrôle des marges d'exploitation et de la démarque par établissement ;
- 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 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 de transport de fonds,
- procédure de contrôle, au niveau central, des flux déclarés par les restaurants et des flux 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 :

Le suivi des contrats de baux a notamment pour objectif de s'assurer :

- de la conformité des loyers aux prix du marché, et du respect 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 « 2.6.3 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 instauré en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés. 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. Ainsi, les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Les fonctions et procédures jugées significatives font l'objet d'une évaluation régulière par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les travaux de revue des procédures de contrôle interne, réalisés en 2016, ont porté sur les points suivants :

- Audits informatiques : analyse des données de remontée du chiffre d'affaires et analyse des contrôles généraux informatiques autour de l'application « Oracle Financials »,
- Contrôle au sein de 14 restaurants de la bonne application des procédures de documentation et de remontées des éléments concernant le personnel (dossier personnel, feuilles de temps signées, saisie des temps).

#### • **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 et mise en œuvre des différents moyens de prévention ou de couverture ;
- renforcement des contrôles sur l'hygiène et la sécurité des aliments, avec notamment l'évolution de la cotation de la grille d'audit relative à l'hygiène ;
- renforcement de la procédure d'évaluation des fournisseurs,
- évolution des procédures en restaurant,
- évolution des systèmes d'information, dans le cadre du schéma directeur informatique.

#### **Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière**

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 et notamment :

- un budget consolidé devant faire l'objet d'une approbation par le 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 ;
- des prévisions 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.

#### **Démarche d'analyse des procédures de contrôle interne**

Au cours de l'année 2016, le Groupe Flo a veillé à l'amélioration continue des processus de contrôle interne par le renforcement des outils et des procédures.

Les travaux d'identification des risques ont été poursuivis et des plans d'actions adaptés ont été définis en conséquence.

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 2017, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche ainsi que le travail de responsabilisation et de sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

Gilles Samyn

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo

### 13 Situation des mandats des commissaires aux comptes

| Titulaires                                                                                                                             | Date de première nomination | Date d'expiration                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FIDAUDIT</b><br>41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex<br>représenté par M Bruno AGEZ                             | 31-déc-1996                 | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019 |
| <b>Constantin Associés S.A.</b><br>185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex<br>représenté par Mr Jean Paul SEURET | 25-juin-2004                | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |
| Suppléants                                                                                                                             | Date de première nomination | Date d'expiration                                                                     |
| <b>Société SAREX</b><br>1, rue Montaigne - 06400 Cannes<br>représenté par M. Jean-Jacques PINHAS<br>92037 Paris la Défense Cedex       | 31-déc-1996                 | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019 |
| <b>Cisane</b><br>185, avenue du Charles De Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex                                                      | 29 juin 2016                | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |

L'Assemblée Générale mixte du 29 juin 2016 a renouvelé le mandat du cabinet Constantin Associés S.A. pour une durée de six exercices expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le cabinet CISANE, Commissaire aux Comptes suppléant, a été nommé en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant, en remplacement de M. Jean LEBIT, pour une période de six exercices, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

L'Assemblée Générale mixte du 26 juin 2014 a renouvelé le mandat du cabinet Fidaudit S.A. ainsi que celui de son suppléant, la société Sarex.



Gilles Samyn

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo

## 14 Annexes

### COMPTES CONSOLIDÉS - BILAN

| En millions d'euros                                                           | Notes     | 2016.12      | 2015.12      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                                                  |           |              |              |
| Marques & Enseignes                                                           | 9         | 31.9         | 34.2         |
| Droits aux bails nets                                                         | 9         | 18.0         | 25.5         |
| Ecarts d'acquisition nets                                                     | 10        | 30.7         | 63.4         |
| Autres immobilisations incorporelles nettes                                   | 9         | 1.0          | 1.3          |
| Immobilisations corporelles nettes                                            | 11        | 49.6         | 82.9         |
| Immobilisations financières nettes                                            | 12        | 13.9         | 13.9         |
| Impôts différés – actif                                                       | 22        | 3.7          | 3.1          |
| Créances nettes non courantes                                                 | 15        | 9.7          | 4.2          |
| <b>Total actifs non courants</b>                                              |           | <b>158.5</b> | <b>228.5</b> |
| Stocks nets                                                                   |           | 2.5          | 3.2          |
| Clients nets                                                                  | 15        | 9.2          | 12.0         |
| Autres créances et comptes de régularisation                                  | 15        | 29.4         | 32.0         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                       | 17        | 18.8         | 38.2         |
| <b>Total actifs courants</b>                                                  |           | <b>59.9</b>  | <b>85.4</b>  |
| <b>Actifs destinés à la vente</b>                                             | <b>18</b> | <b>18.4</b>  |              |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                                                       |           | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |
| <b>PASSIF</b>                                                                 |           |              |              |
| Capital                                                                       |           | 2.0          | 20.1         |
| Primes liées au capital, écart de réévaluations, report à nouveau et réserves |           | 74.0         | 107.4        |
| Résultat de l'exercice                                                        |           | -65.5        | -51.5        |
| <b>Capitaux propres Groupe</b>                                                |           | <b>10.5</b>  | <b>76.0</b>  |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                                                  |           | <b>-0.1</b>  | <b>-0.1</b>  |
| <b>Total des Capitaux Propres</b>                                             |           | <b>10.4</b>  | <b>75.9</b>  |
| Dettes financières non courantes                                              | 19        | 10.3         | 29.3         |
| Impôts différés – passif                                                      | 22        | 6.8          | 7.5          |
| Provisions pour risques et charges non courantes                              | 20        | 5.4          | 5.9          |
| Autres dettes non courantes                                                   | 21        | 28.4         | 27.1         |
| <b>Total passifs non courants</b>                                             |           | <b>50.9</b>  | <b>69.8</b>  |
| Dettes financières courantes                                                  | 19        | 70.6         | 55.7         |
| Provisions pour risques et charges courantes                                  | 20        | 9.5          | 10.7         |
| Dettes fournisseurs                                                           | 21        | 42.3         | 53.3         |
| Autres dettes diverses                                                        | 21        | 44.1         | 48.5         |
| <b>Total passifs courants</b>                                                 |           | <b>166.5</b> | <b>168.2</b> |
| <b>Passifs liés aux actifs destinés à la vente</b>                            | <b>18</b> | <b>9.0</b>   |              |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                                                        |           | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |

## COMPTES CONSOLIDES - COMPTE DE RESULTAT

| En millions d'euros                                                     | Notes     | 2016.12       | 2015.12(*)   | 2015.12(**)  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>2</b>  | <b>246.8</b>  | <b>273.9</b> | <b>294.6</b> |
| Coûts d'approvisionnement                                               |           | -50.5         | -56.1        | -60.5        |
| Charges de personnel                                                    | <b>3</b>  | <b>-126.6</b> | -133.3       | -143.3       |
| Autres frais opérationnels                                              |           | -75.2         | -77.4        | -82.9        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | <b>4</b>  | <b>-10.2</b>  | -13.2        | -14.7        |
| <b>Résultat opérationnel courant (1)</b>                                |           | <b>-15.7</b>  | <b>-6.1</b>  | <b>-6.8</b>  |
| Autres produits opérationnels non courants                              | <b>5</b>  | <b>9.2</b>    | 0.7          | 0.7          |
| Autres charges opérationnelles non courants                             | <b>5</b>  | <b>-47.7</b>  | -40.1        | -38.9        |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                |           | <b>-38.5</b>  | <b>-39.4</b> | <b>-38.2</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            |           | <b>-54.2</b>  | <b>-45.5</b> | <b>-45.0</b> |
| Coût de l'endettement financier net                                     | <b>6</b>  | <b>-4.1</b>   | -3.6         | -3.7         |
| Autres Produits & Charges Financiers                                    | <b>6</b>  | <b>-0.8</b>   | -0.5         | -0.5         |
| <b>Résultat financier</b>                                               |           | <b>-4.9</b>   | <b>-4.1</b>  | <b>-4.2</b>  |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             |           | <b>-59.1</b>  | <b>-49.6</b> | <b>-49.2</b> |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence                            |           | 0.1           | 0.1          | 0.1          |
| Impôts                                                                  | <b>7</b>  | <b>-1.1</b>   | -2.2         | -2.4         |
| Part des minoritaires                                                   |           | 0.0           | 0.0          | 0.0          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                           |           | <b>-60.0</b>  | <b>-51.7</b> | <b>-51.5</b> |
| Résultat net des activités non poursuivies                              | <b>18</b> | <b>-5.5</b>   | 0.2          | 0.0          |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                                      |           | <b>-65.5</b>  | <b>-51.5</b> | <b>-51.5</b> |
| EBITDA (2)                                                              |           | -5.5          | 7.1          | 7.9          |
| CAF                                                                     |           | -13.9         | -1.4         | -1.4         |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 des annexes consolidées)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(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.

## RESULTAT NET PAR ACTION

| En euros                    | 2016.12 | 2015.12 (*) | 2015.12 (**) |
|-----------------------------|---------|-------------|--------------|
| Résultat de base par action | -1.63   | -1.28       | -1.28        |
| Résultat dilué par action   | -1.63   | -1.28       | -1.28        |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 des annexes consolidées).

(\*\*) Comptes 2015 publiés

ETAT DU RESULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES  
DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES.

| En millions d'euros                                                                                                                                   | 2016.12      | 2015.12 (*)  | 2015.12 (**) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net part du groupe                                                                                                                           | -65.5        | -51.5        | -51.5        |
| <b>Eléments non reclassables en résultat :</b>                                                                                                        |              |              |              |
| Avantages liés au personnel - régimes à prestations définies                                                                                          | -0.3         | 0.2          | 0.2          |
| Impôts sur éléments non reclassables en résultat                                                                                                      | 0.1          | -0.1         | -0.1         |
| <b>Eléments reclassables en résultat :</b>                                                                                                            |              |              |              |
| période courante                                                                                                                                      |              |              |              |
| Réévaluation des instruments dérivés de couverture                                                                                                    | 0.3          | 0.2          | 0.2          |
| Impôts sur éléments reclassables en résultat                                                                                                          | -0.1         | -0.1         | -0.1         |
| <b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe</b>                                                       | <b>0.0</b>   | <b>0.3</b>   | <b>0.2</b>   |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et provenant :</b> |              |              |              |
| - des activités poursuivies                                                                                                                           | -60.0        | -51.4        | -51.2        |
| - des activités non poursuivies                                                                                                                       | -5.5         | 0.2          | 0.0          |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part des minoritaires</b>                                          | <b>0.0</b>   | <b>-0.1</b>  | <b>-0.1</b>  |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>                                                                  | <b>-65.5</b> | <b>-51.3</b> | <b>-51.3</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 des annexes consolidées).

(\*\*) Comptes 2015 publiés



# **GROUPE FLO**

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 COURBEVOIE

---

## **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2016

**CONSTANTIN ASSOCIES**  
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*  
185, avenue Charles de Gaulle  
92524 NEUILLY-SUR-SEINE CEDEX

**FIDAUDIT**  
*Membre du réseau Fiducial*  
41, rue du Capitaine Guynemer  
92925 LA DEFENSE CEDEX

## **GROUPE FLO**

Société Anonyme

Tour Manhattan - 5/6 Place de l'Iris  
92400 COURBEVOIE

### **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société GROUPE FLO, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les paragraphes 2.1 « Cadre générale et environnement », 1.5 « Faits marquants » et sur la Note 33 « Evènements postérieurs à la clôture » du paragraphe « 2.4 Notes annexes aux comptes annuels 2016 » de l'annexe aux comptes consolidés, relatifs notamment au principe de continuité d'exploitation retenu dans le cadre de l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et aux hypothèses sous-jacentes.

## **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 au bail et des écarts d'acquisition est effectuée selon les modalités décrites dans les notes 4 et 5 du paragraphe « 2.3 - Principes Comptables » et dans la note 14 du paragraphe « 2.4 Notes annexes aux comptes annuels 2016 » 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,
- comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la Note 33 « Evènements postérieurs à la clôture » du paragraphe « 2.4 Notes annexes aux comptes annuels 2016 » de l'annexe aux comptes consolidés décrit les principales caractéristiques du protocole d'accord conclu entre votre société, ses partenaires bancaires, le Groupe Bertrand et son actionnaire de référence. Nous avons examiné le protocole d'accord et nous nous sommes assurés que l'information donnée en annexe est appropriée.

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.

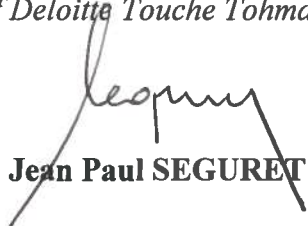
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et La Défense, le 18 mai 2017

Les Commissaires aux Comptes,

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*



**Jean Paul SEGURET**

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*



**Bruno AGEZ**

# 1 COMPTES CONSOLIDES

## 1.1 Compte de résultat consolidé et état du résultat global consolidé

### 1.1.1 Compte de résultat consolidé

| En millions d'euros                                                     | Notes     | 2016.12      | 2015.12(*)   | 2015.12(**)  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>2</b>  | <b>246.8</b> | <b>273.9</b> | <b>294.6</b> |
| Coûts d'approvisionnement                                               |           | -50.5        | -56.1        | -60.5        |
| Charges de personnel                                                    | 3         | -126.6       | -133.3       | -143.3       |
| Autres frais opérationnels                                              |           | -75.2        | -77.4        | -82.9        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | 4         | -10.2        | -13.2        | -14.7        |
| <b>Résultat opérationnel courant (1)</b>                                |           | <b>-15.7</b> | <b>-6.1</b>  | <b>-6.8</b>  |
| Autres produits opérationnels non courants                              | 5         | 9.2          | 0.7          | 0.7          |
| Autres charges opérationnelles non courants                             | 5         | -47.7        | -40.1        | -38.9        |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                |           | <b>-38.5</b> | <b>-39.4</b> | <b>-38.2</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            |           | <b>-54.2</b> | <b>-45.5</b> | <b>-45.0</b> |
| Coût de l'endettement financier net                                     | 6         | -4.1         | -3.6         | -3.7         |
| Autres Produits & Charges Financiers                                    | 6         | -0.8         | -0.5         | -0.5         |
| <b>Résultat financier</b>                                               |           | <b>-4.9</b>  | <b>-4.1</b>  | <b>-4.2</b>  |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             |           | <b>-59.1</b> | <b>-49.6</b> | <b>-49.2</b> |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence                            |           | 0.1          | 0.1          | 0.1          |
| Impôts                                                                  | 7         | -1.1         | -2.2         | -2.4         |
| Part des minoritaires                                                   |           | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                           |           | <b>-60.0</b> | <b>-51.7</b> | <b>-51.5</b> |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                       | <b>18</b> | <b>-5.5</b>  | <b>0.2</b>   | <b>0.0</b>   |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                                      |           | <b>-65.5</b> | <b>-51.5</b> | <b>-51.5</b> |
| EBITDA (2)                                                              |           | -5.5         | 7.1          | 7.9          |
| CAF                                                                     |           | -13.9        | -1.4         | -1.4         |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(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                    | 2016.12 | 2015.12 (*) | 2015.12 (**) |
|-----------------------------|---------|-------------|--------------|
| Résultat de base par action | -1.63   | -1.28       | -1.28        |
| Résultat dilué par action   | -1.63   | -1.28       | -1.28        |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

### 1.1.2 Etat du résultat global consolidé

| En millions d'euros                                                                                                                                   | 2016.12      | 2015.12 (*)  | 2015.12 (**) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net part du groupe                                                                                                                           | -65.5        | -51.5        | -51.5        |
| <b>Eléments non reclassables en résultat:</b>                                                                                                         |              |              |              |
| Avantages liés au personnel - régimes à prestations définies                                                                                          | -0.3         | 0.2          | 0.2          |
| Impôts sur éléments non reclassables en résultat                                                                                                      | 0.1          | -0.1         | -0.1         |
| <b>Eléments reclassables en résultat:</b>                                                                                                             |              |              |              |
| période courante                                                                                                                                      |              |              |              |
| Réévaluation des instruments dérivés de couverture                                                                                                    | 0.3          | 0.2          | 0.2          |
| Impôts sur éléments reclassables en résultat                                                                                                          | -0.1         | -0.1         | -0.1         |
| <b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe</b>                                                       | <b>0.0</b>   | <b>0.3</b>   | <b>0.2</b>   |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et provenant :</b> |              |              |              |
| - des activités poursuivies                                                                                                                           | -60.0        | -51.4        | -51.2        |
| - des activités non poursuivies                                                                                                                       | -5.5         | 0.2          | 0.0          |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part des minoritaires</b>                                          | <b>0.0</b>   | <b>-0.1</b>  | <b>-0.1</b>  |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>                                                                  | <b>-65.5</b> | <b>-51.3</b> | <b>-51.3</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

## 1.2 Bilan consolidé

| En millions d'euros                                                           | Notes     | 2016.12      | 2015.12      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                                                  |           |              |              |
| Marques & Enseignes                                                           | 9         | 31.9         | 34.2         |
| Droits aux bails nets                                                         | 9         | 18.0         | 25.5         |
| Ecart d'acquisition nets                                                      | 10        | 30.7         | 63.4         |
| Autres immobilisations incorporelles nettes                                   | 9         | 1.0          | 1.3          |
| Immobilisations corporelles nettes                                            | 11        | 49.6         | 82.9         |
| Immobilisations financières nettes                                            | 12        | 13.9         | 13.9         |
| Impôts différés - actif                                                       | 22        | 3.7          | 3.1          |
| Créances nettes non courantes                                                 | 15        | 9.7          | 4.2          |
| <b>Total actifs non courants</b>                                              |           | <b>158.5</b> | <b>228.5</b> |
| Stocks nets                                                                   |           | 2.5          | 3.2          |
| Clients nets                                                                  | 15        | 9.2          | 12.0         |
| Autres créances et comptes de régularisation                                  | 15        | 29.4         | 32.0         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                       | 17        | 18.8         | 38.2         |
| <b>Total actifs courants</b>                                                  |           | <b>59.9</b>  | <b>85.4</b>  |
| <b>Actifs destinés à la vente</b>                                             | <b>18</b> | <b>18.4</b>  |              |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                                                       |           | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |
| <b>PASSIF</b>                                                                 |           |              |              |
| Capital                                                                       |           | 2.0          | 20.1         |
| Primes liées au capital, écart de réévaluations, report à nouveau et réserves |           | 74.0         | 107.4        |
| Résultat de l'exercice                                                        |           | -65.5        | -51.5        |
| <b>Capitaux propres Groupe</b>                                                |           | <b>10.5</b>  | <b>76.0</b>  |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                                                  |           | <b>-0.1</b>  | <b>-0.1</b>  |
| <b>Total des Capitaux Propres</b>                                             |           | <b>10.4</b>  | <b>75.9</b>  |
| Dettes financières non courantes                                              | 19        | 10.3         | 29.3         |
| Impôts différés - passif                                                      | 22        | 6.8          | 7.5          |
| Provisions pour risques et charges non courantes                              | 20        | 5.4          | 5.9          |
| Autres dettes non courantes                                                   | 21        | 28.4         | 27.1         |
| <b>Total passifs non courants</b>                                             |           | <b>50.9</b>  | <b>69.8</b>  |
| Dettes financières courantes                                                  | 19        | 70.6         | 55.7         |
| Provisions pour risques et charges courantes                                  | 20        | 9.5          | 10.7         |
| Dettes fournisseurs                                                           | 21        | 42.3         | 53.3         |
| Autres dettes diverses                                                        | 21        | 44.1         | 48.5         |
| <b>Total passifs courants</b>                                                 |           | <b>166.5</b> | <b>168.2</b> |
| <b>Passifs liés aux actifs destinés à la vente</b>                            | <b>18</b> | <b>9.0</b>   |              |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                                                        |           | <b>236.8</b> | <b>313.9</b> |

### 1.3 Tableau de flux de trésorerie consolidé

| En millions d'Euros                                                      | Notes     | 2016.12      | 2015.12     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|-------------|
| Résultat net total consolidé                                             |           | -65.5        | -51.5       |
| Elimination du résultat des mises en équivalence                         |           | -0.1         | -0.1        |
| Elimination des amortissements et provisions                             |           | 60.4         | 48.9        |
| Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution |           | -8.7         | 1.2         |
| Charges et produits calculés liés aux paiements en actions               |           | 0.0          | 0.1         |
| <b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>            |           | <b>-13.9</b> | <b>-1.4</b> |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt                               |           | 1.1          | 2.4         |
| Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts                  |           | -5.0         | -5.6        |
| Elimination du coût de l'endettement financier                           |           | 4.1          | 3.7         |
| <b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>            |           | <b>-13.7</b> | <b>-0.9</b> |
| Incidence de la variation du BFR                                         |           | -5.0         | -2.1        |
| Impôts payés                                                             |           | -2.7         | 2.4         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>             | <b>23</b> | <b>-21.4</b> | <b>-0.6</b> |
| <i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>        | <i>18</i> | <i>1.6</i>   | <i>0.1</i>  |
| Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée (1)                    |           | 10.3         | 0.0         |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles               |           | -9.7         | -8.1        |
| Variation des prêts et avances consentis                                 |           | -0.6         | -0.8        |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles                   |           | 6.2          | 7.6         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>            | <b>23</b> | <b>6.2</b>   | <b>-1.3</b> |
| <i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>    | <i>18</i> | <i>-1.2</i>  | <i>-0.7</i> |
| Emission d'emprunts                                                      |           | 5.1          | 3.6         |
| Remboursement d'emprunts                                                 |           | -5.9         | -11.5       |
| Intérêts financiers nets versés                                          |           | -4.1         | -3.7        |
| Autres flux liés aux opérations de financement (*)                       |           | 1.3          | 27.0        |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>              | <b>23</b> | <b>-3.6</b>  | <b>15.4</b> |
| <i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>       | <i>18</i> | <i>-0.9</i>  | <i>-0.5</i> |
| <b>Variation de la trésorerie (2)</b>                                    |           | <b>-18.8</b> | <b>13.5</b> |
| Trésorerie d'ouverture                                                   |           | 38.0         | 24.5        |
| Transfert vers actifs destinés à la vente                                | 18        | -0.5         | 0.0         |
| Trésorerie de clôture                                                    |           | 18.7         | 38.0        |

(\*) Les autres flux liés aux opérations de financement correspondent à un apport en compte courant d'actionnaires pour 27,0 millions d'euros en 2015 et aux intérêts relatifs à cet apport en 2016.

(1) Ce poste correspond à la cession des filiales de Reims et Excelsior

(2) 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 17 « trésorerie brute et trésorerie nette »).

## 1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

| TABLEAU DE VARIATION<br>DES CAPITAUX PROPRES<br>en millions d'euros           | Capital | Réserves liées au capital | Réserves et résultats<br>consolidés | Résultats enregistrés en<br>autres éléments du<br>résultat global | Total part Groupe | Minoritaires | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-------|
| Capitaux propres clôture 31/12/2014                                           | 20.1    | 119.8                     | -11.0                               | -1.8                                                              | 127.1             | 0.0          | 127.1 |
| Paiements fondés sur des actions                                              |         |                           | 0.1                                 |                                                                   | 0.1               |              | 0.1   |
| Mouvements avec les actionnaires                                              | 0.0     | 0.0                       | 0.1                                 | 0.0                                                               | 0.1               |              | 0.1   |
| Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat |         |                           |                                     | 0.2                                                               | 0.2               |              | 0.2   |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies                   |         |                           |                                     | 0.1                                                               | 0.1               |              | 0.1   |
| Résultat net de l'exercice                                                    |         |                           | -51.5                               |                                                                   | -51.5             | -0.1         | -51.6 |
| Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres              | 0.0     | 0.0                       | -51.5                               | 0.3                                                               | -51.2             | -0.1         | -51.3 |
| Capitaux propres clôture 31/12/2015                                           | 20.1    | 119.8                     | -62.4                               | -1.5                                                              | 76.0              | -0.1         | 75.9  |
| Augmentation/réduction de capital (1)                                         | -18.1   |                           | 18.1                                |                                                                   | 0.0               |              | 0.0   |
| Mouvements avec les actionnaires                                              | -18.1   | 0.0                       | 18.1                                | 0.0                                                               | 0.0               |              |       |
| Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat |         |                           |                                     | 0.2                                                               | 0.2               |              | 0.2   |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies                   |         |                           |                                     | -0.2                                                              | -0.2              |              | -0.2  |
| Résultat net de l'exercice                                                    |         |                           | -65.5                               |                                                                   | -65.5             |              | -65.5 |
| Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres              | 0.0     | 0.0                       | -65.5                               | 0.0                                                               | -65.5             |              | -65.5 |
| Capitaux propres clôture 31/12/2016                                           | 2.0     | 119.8                     | -109.8                              | -1.5                                                              | 10.5              | -0.1         | 10.4  |

(1) L'assemblée générale extraordinaire du 15 septembre 2016 a décidé la réduction du capital par voie de réduction du nominal de l'action de 0.5 euro à 0.05 euro.

## 1.5 Faits marquants

### Activité

L'évolution du marché de la restauration reste très négative sur l'exercice 2016. Tous les secteurs de la restauration sont touchés. L'impact des attentats de novembre 2015 se fait encore sentir, en particulier dans Paris intra-muros toujours pénalisé par une fréquentation touristique en fort recul tandis que l'attentat de Nice du 14 juillet 2016 a pénalisé l'activité sur la côte d'Azur au second semestre.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 246.8 millions d'euros à fin décembre 2016, en recul de 9.9% par rapport à l'année précédente (-6.0% à périmètre comparable).

Hippopotamus et les Brasseries (respectivement -5.4% et -9.9% sur l'année à périmètre comparable) sont fortement impactés par leurs implantations parisiennes, où la fréquentation est en forte baisse.

De leur côté, les concessions sont en recul avec -2.2 % vs. 2015, en raison notamment d'une météo défavorable sur l'été et d'une baisse de la fréquentation touristique sur le parc Disneyland Paris sur le printemps-été non complètement compensée par les bonnes performances de fin 2016.

## **Lancement du nouveau concept Hippo**

Début septembre, le Groupe a inauguré son nouveau concept Hippopotamus, après 2 mois de travaux importants dans son restaurant situé place de la Bastille. L'objectif de ce « nouvel Hippo » est de pouvoir accueillir une clientèle plus variée à tout moment de la journée.

L'espace a été totalement repensé avec une terrasse couverte et chauffée pour garder un contact avec la rue, un bar propice aux échanges et à la convivialité, une grande table pour les grandes tribus ou des alcôves plus intimistes et cosy.

Côté carte, la bonne viande est toujours à l'honneur, mais celle-ci est désormais cuite à la plancha ou au wok. La carte accueille également des recettes végétariennes, tout comme l'intégration d'offres spécifiques pour le petit déjeuner, le brunch ou l'after-work.

Les premiers retours d'expérience sont prometteurs. Si le test s'avère concluant, le nouveau concept « Hippo » sera progressivement déployé dans les autres restaurants de l'enseigne et adopté par ceux qui devraient ouvrir prochainement en franchise.

## **Renégociation de la dette bancaire et recherche d'investisseurs**

Dans ce contexte de marché de la restauration très difficile qui affecte sa performance et sa trésorerie, Groupe Flo a conclu des accords avec ses partenaires financiers le 29 avril 2016 et le 15 décembre 2016.

L'accord bancaire signé par la société le 29 avril 2016 dans le cadre d'une procédure de mandat ad hoc ultérieurement convertie en procédure de conciliation présentait les caractéristiques suivantes :

- Décalage de la maturité du prêt senior à terme de 41,0 millions d'euros et du crédit revolving de 30,0 millions d'euros au 28 juin 2019 et renonciation à tout nouveau tirage au titre du crédit d'investissement de 20,0 millions d'euros, utilisé à date à hauteur de 3,7 millions d'euros.
- Réduction de l'amortissement du prêt senior à terme et du crédit d'investissement, ramené à 8,0 millions d'euros pour 2016, 2017 et 2018, contre environ 21,0 millions d'euros par an précédemment pour 2016 et 2017.
- Elargissement de la liste des actifs dont la cession est autorisée par les partenaires bancaires afin que le financement du plan d'affaires soit en partie effectué par des cessions d'actifs non stratégiques. La cession de ces actifs permettra notamment d'investir dans le déploiement du nouveau concept de restaurants Hippopotamus, et constitue donc un volet important du plan de financement du Groupe.
- Réaménagement des ratios financiers (ratio de levier et ratio de couverture des frais financiers) et des tests de liquidité pour tenir compte du plan d'affaires et des paramètres du nouvel accord bancaire.
- Engagement de Financière Flo de participer à une augmentation de capital ouverte au public au plus tard le 30 juin 2017 et d'en garantir la souscription (a) par compensation avec son compte courant, puis (b) au-delà, en garantissant le montant que le public pourrait souscrire en fonction des droits préférentiels de souscription dont il bénéficie.

En octobre 2016, compte tenu des difficultés rencontrées pendant l'été et de la poursuite de la dégradation de ses résultats, Groupe Flo a sollicité l'ouverture d'une procédure de mandat ad hoc afin de rouvrir une négociation avec ses prêteurs. Cette procédure a été convertie en procédure de conciliation en février 2017 (cf. note 33 « événements postérieurs à la clôture »).

C'est dans ce cadre que Groupe Flo a conclu, le 15 décembre 2016, un accord prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédits existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le droit de prononcer l'exigibilité anticipée de certains montants dus en principal au titre du prêt senior et du crédit d'investissement, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6,2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, la société Financière Flo, et qui sera remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur la cession d'actifs non stratégiques envisagée.

Aux termes de cet accord, Groupe Flo s'est notamment engagé à :

- ne pas engager d'ici le 30 avril 2017 d'autres investissements que les 8,1 millions d'euros annoncés lors de la réunion du 23 novembre 2016 tenue avec ses partenaires bancaires et son actionnaires de référence ;

- faire ses meilleurs efforts pour mettre en œuvre les leviers de financement nécessaires au nouveau plan d'affaires ;
- faire ses meilleurs efforts pour permettre la cession de Tablapizza, des brasseries Armes de Bruxelles et Toulouse dès que possible ; et
- effectuer à l'attention des banques un *reporting* des processus de cessions.

L'accord ainsi trouvé était destiné à permettre à Groupe Flo de faire face à ses besoins de trésorerie éventuels jusqu'à fin avril 2017, étant précisé que la situation de Groupe Flo ne lui permettait pas de mener à bien l'opération de marché prévue par les accords négociés avec son actionnaire de référence et ses partenaires financiers au cours du second semestre 2016 visée ci-dessus.

Cet accord du 15 décembre 2016 était également destiné à permettre à Groupe Flo, tout en poursuivant le déploiement du nouveau concept de restaurants Hippopotamus, de rechercher de nouveaux investisseurs, de poursuivre la cession d'actifs non stratégiques et d'explorer de nouvelles options stratégiques, dans le cadre d'une renégociation de la dette bancaire existante.

Groupe Flo a ainsi conclu le 25 avril 2017 un protocole d'accord avec ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo (cf. note 33 « Evénements postérieurs à la clôture »).

Dans le cadre de son recentrage stratégique, Groupe Flo a par ailleurs reçu une offre du Groupe Le Duff pour l'acquisition de Tablapizza (chaîne de restauration du groupe) matérialisée par l'octroi d'une promesse d'achat portant sur les actions et parts de Tablapizza SAS et SCI Tablapizza. Groupe Flo est entré en négociation exclusive de cette offre avec le Groupe Le Duff (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

## 2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2016

### 2.1 Cadre général 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 clos le 31 décembre 2016 sont établis selon les normes (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Ces normes comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les IAS (International Accounting Standards) et leurs interprétations émanant de l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (SIC).

Les normes et interprétations du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sont disponibles sur le site : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

En date du 25 avril 2017, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du Groupe Flo au 31 décembre 2016 selon le principe de continuité d'exploitation compte tenu des protocoles bancaires d'avril et décembre 2016 (cf. paragraphe 1.5 « Faits marquants ») et du protocole d'accord signé le 25 avril 2017 avec ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo. Ce protocole est présenté, avec ses conditions suspensives, en note 33 « Evénements postérieurs à la clôture ». En l'absence de levée de ces conditions suspensives la société Groupe Flo SA aurait à faire face à un risque de liquidité.

### 2.2 Evolution du référentiel comptable en 2016

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### 2.2.1 Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1er janvier 2016

| Normes, Amendements ou Interprétations                                                                                                 | Dates d'adoption par l'Union Européenne | Dates d'application : exercices ouverts à compter du |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Amendement à IAS 19 – Régimes à prestations définies : cotisations de l'employeur                                                      | 09/01/2015                              | 01/02/2015                                           |
| Améliorations des IFRS cycle 2010-2012                                                                                                 | 09/01/2015                              | 01/02/2015                                           |
| Amendements à IFRS 11 - Partenariats : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune (« joint operations ») | 25/11/2015                              | 01/01/2016                                           |
| Amendement à IAS 16 et IAS 38 - Clarification sur les modes d'amortissement acceptables                                                | 03/12/2015                              | 01/01/2016                                           |
| Améliorations des IFRS cycle 2012-2014                                                                                                 | 16/12/2015                              | 01/01/2016                                           |
| Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » dans le cadre de l'initiative "Informations à fournir".                      | 19/12/2015                              | 01/01/2016                                           |
| Amendements IAS 27, Méthode de la mise en équivalence dans les comptes individuels                                                     | 23/12/2015                              | 01/01/2016                                           |

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

### 2.2.2 Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

| Normes, Amendements ou Interprétations                                                                               | Dates de publication par l'IASB | Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| IFRS 16 – Locations                                                                                                  | 13/01/2016                      | 01/01/2019                                                        |
| Amendements à IAS 12 – Impôt sur le résultat : Comptabilisation d'actif d'impôt différé au titre des pertes latentes | 19/01/2016                      | 01/01/2017                                                        |
| Amendements à IAS 7 – Etat des flux de trésorerie dans le cadre de l'initiative "Informations à fournir"             | 29/01/2016                      | 01/01/2017                                                        |
| Clarification IFRS 15 : Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients                         | 12/04/2016                      | 01/01/2018                                                        |
| Amendements à IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions      | 20/06/2016                      | 01/01/2018                                                        |
| Amendements à IFRS 4 – Appliquer IFRS 9 à IFRS 4 Contrats d'assurance                                                | 12/09/2016                      | 01/01/2018                                                        |
| Améliorations des IFRS cycle 2014-2016                                                                               | 08/12/2016                      | 01/01/2017-01/01/2018                                             |

| Normes, Amendements ou Interprétations                                                 | Dates de publication par l'IASB | Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| IFRIC Interprétation 22 - Transactions en devises étrangères et contrepartie anticipée | 08/12/2016                      | 01/01/2018                                                        |
| Amendement à IAS 40 – Transferts d'immeubles de placement                              | 08/12/2016                      | 01/01/2018                                                        |

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur les comptes consolidés.

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016 dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

| Normes, Amendements ou Interprétations                                         | Dates d'adoption par l'Union européenne | Dates d'application selon l'Union européenne: exercices ouverts à compter du |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| IFRS 9 : Instruments financiers                                                | 29/11/2016                              | 01/01/2018                                                                   |
| IFRS 15 : comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients | 29/10/2016                              | 01/01/2018                                                                   |

Le groupe n'attend pas d'impact significatif de l'application de ces nouvelles normes.

## 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), étant une coentreprise, est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date de prise de contrôle et jusqu'à la date de perte de contrôle desdites filiales.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément dans les états financiers.

Conformément à la norme IFRS 10, les modifications de pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entraînant pas de perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres. Les effets des pertes de contrôle sont constatées en compte de résultat.

La liste des sociétés consolidées et celle des sociétés non consolidées figurent respectivement en notes 30 et 31.

### 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 états financiers consolidés au 31 décembre 2016 du Groupe sont présentés en millions d'euros, devise fonctionnelle de la société et arrondis au millier d'euros le plus proche.

Les filiales étrangères consolidées au 31 décembre 2016 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

### 4. Marques & enseignes et droits aux bails

Dans le cadre des opérations de restructuration telles que présentées dans les paragraphes 1.5 «Faits marquants» et note 33 «Evènements postérieurs à la clôture», le Groupe a appliqué dans le cadre des

tests de dépréciations et de détermination de la valeur recouvrable de ses écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles (marques et droits aux bails) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) les principes suivants : en fonction de la destination de l'actif à la clôture de l'exercice et sur la base de la meilleure connaissance de la société. La valeur recouvrable est déterminée :

- soit à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. Cette juste valeur est déterminée sur la base d'informations externes provenant de prix de vente en cours de négociation, d'offres d'achat reçues ou d'estimation de prix de cession.
- soit à partir de la valeur d'utilité de l'actif ou du groupe d'actifs. Cette valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des cash-flows actualisés. 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. Compte tenu des récentes tendances observées en termes d'activités et des appréciations des projections de résultats issues des négociations avec de futurs partenaires, la société a décidé, par prudence et du fait de l'absence de signe positif structurant dans la reprise du chiffre d'affaires dans ses restaurants, d'appliquer sur ses propres projections un aléa de 17.5 % sur la génération des cash flows, des restaurants détenus en propre, soit un abattement global sur la valeur de la branche de 24%.

#### 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. Le cas échéant, et en complément des méthodes décrites ci-dessus, 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 bails :

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 bails 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 comptable des droits aux bails 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.

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. Ecart d'acquisition**

La différence entre le coût d'acquisition des titres et la juste valeur des actifs et passifs transférés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition.

Les biens destinés à l'exploitation sont évalués à la valeur d'utilité. Les biens non destinés à l'exploitation sont estimés à leur juste valeur 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 perte de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an.

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  |

Dans le cadre des tests de dépréciation des actifs incorporels et des écarts d'acquisitions (confère ci-dessus) une dépréciation complémentaire aux amortissements peut être inscrite dans les comptes à la clôture (cf. note 14 « Dépréciation des actifs »).

Conformément à la norme IAS 17, les biens acquis en location financement 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 au coût amorti. 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.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple les actifs loués ne sont pas comptabilisés à l'actif du bilan consolidés. Les paiements au titre des locations simples sont comptabilisés au compte de résultat sur une base linéaire annuelle.

## 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 2016 n'a classé aucun de ses actifs financiers dans cette catégorie.

## **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 compte de 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 nominal 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 compte de 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, 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 au compte de résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Le Groupe au 31 décembre 2016 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.

## **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.

Les stocks sont évalués 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 ».

#### **9. Trésorerie et équivalents de trésorerie**

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » 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 17 « Trésorerie brute et trésorerie nette ».

#### **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 31 : 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 bails) 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 recouvrabilité 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 Révisée « 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.

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 :               | 37% ou 40% pour les salariés hors siège et<br>45% pour les salariés du siège |
| * taux d'actualisation :                   | 1.60%                                                                        |
| * 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. Conformément à IAS 19 Révisée, ces écarts sont comptabilisés directement en « capitaux propres » l'année de leur survenance.

#### 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 hors instruments dérivés

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. Les dettes fournisseurs sont généralement comptabilisées à leur valeur nominale compte tenu des délais de paiement court.

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 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.

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 autres éléments du résultat global pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global 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 21 « 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, de fermetures de sites opérationnels, d'opérations de restructurations (fusions, cession de sociétés juridiques...) ayant été réalisées au cours de l'exercice ainsi que tout élément de caractère inhabituel et exceptionnel d'un montant significatif.

## **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 amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel.

Le CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) et le CIA (Crédit d'impôt Apprentissage) ont été comptabilisés en déduction des 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**

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

### Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs non courants détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne séparée du bilan dès lors que (i) le Groupe a pris la décision de vendre le (les) actif(s) concernés et (ii) la vente est considérée hautement probable. Ces actifs sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

### Activités abandonnées

Les activités abandonnées arrêtées, cédées ou en cours de cession, dès lors qu'elles :

- représentent une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou font partie d'un plan unique de vente d'une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;

- ou se réduisent à une filiale acquise uniquement dans un but de revente, sont présentées sur une ligne séparée du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés à la date de clôture de l'exercice.

Le caractère significatif est apprécié par le Groupe selon différents critères qualitatifs (technologie, marché, produit, zone géographique) ou quantitatifs (chiffre d'affaires, rentabilité, flux de trésorerie, actifs).

Les actifs rattachés aux activités abandonnées, s'ils sont détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont présentés sur une ligne séparée pour toutes les périodes présentées.

#### 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.

Par ailleurs, le Groupe n'est pas exposé à des sous-jacents économiques volatils (cours des matières premières, taux de change..) et n'opère pas dans des pays soumis à des incertitudes diverses (risques politiques forts, difficultés financières..).

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 d'utilité 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. La hausse ou la baisse de ces hypothèses et estimations peut induire une forte sensibilité des résultats des tests de perte de valeur (cf. note 14 « Dépréciation des actifs ») ;
- La méthode de valorisation du passif d'engagement de retraite nécessite un certain nombre d'hypothèses et estimations, telles le taux des obligations de première catégorie et le taux de croissance des salaires. La hausse ou la baisse de ces hypothèses peut induire une sensibilité certaine de la provision comptabilisée au passif du bilan (cf. note 27 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi ») ;
- 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 ;
- 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.

## 2.4 Notes annexes aux comptes annuels 2016

### Note 1 - Variations de périmètre

#### a) Acquisition

Il n'y a pas eu d'acquisition de société juridique en 2016.

#### b) Cession

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a cédé les entités Excelsior et Reims pour un prix net des comptes courants de 10.3 millions d'euros (cf. paragraphe 1.3).

### Note 2 - Chiffre d'affaires

| En millions d'euros   | 2016.12      | 2015.12(*)   | 2015.12 (**) | Variation<br>2015/2016 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Hippopotamus          | 157.1        | 167.6        | 167.6        | -6.2%                  |
| Tablapizza (1)        | 0.0          | 0.0          | 20.7         | 0.0%                   |
| Taverne Maître Kanter | 4.3          | 4.7          | 4.7          | -9.2%                  |
| Bistro Romain         | 9.0          | 14.2         | 14.2         | -36.6%                 |
| Brasseries            | 54.0         | 63.9         | 63.9         | -15.4%                 |
| Concessions           | 22.1         | 23.1         | 23.1         | -4.3%                  |
| Autres (2)            | 0.3          | 0.4          | 0.4          | -30.3%                 |
| <b>Total Groupe</b>   | <b>246.8</b> | <b>273.9</b> | <b>294.6</b> | <b>-9.9%</b>           |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies )

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Le chiffre d'affaires de Tablapizza a été reclassé en « résultat des activités non poursuivies » en application de la norme IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies )

(2) Sont exclus les transactions intercompagnies et interbranches

### Part des revenus issus de la franchise dans le chiffre d'affaires consolidé :

| En millions d'euros   | 2016.12    | 2015.12(*) | 2015.12(**) |
|-----------------------|------------|------------|-------------|
| Hippopotamus          | 4.3        | 4.5        | 4.5         |
| Tablapizza (1)        | 0.0        | 0.0        | 0.5         |
| Taverne Maître Kanter | 0.1        | 0.3        | 0.3         |
| Bistro Romain         | 0.0        | 0.1        | 0.1         |
| Brasseries            | 0.7        | 0.7        | 0.7         |
| <b>Total Groupe</b>   | <b>5.1</b> | <b>5.6</b> | <b>6.1</b>  |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies )

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Le chiffre d'affaires de Tablapizza a été reclassé en « résultat des activités non poursuivies » en application de la norme IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies ).

### Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

| En millions d'euros               | 2016.12       | 2015.12(*)    | 2015.12(**)   | Variation<br>2015/2016 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Salaires et traitements           | -94.9         | -100.9        | -108.5        | -5.9%                  |
| Charges sociales                  | -36.3         | -37.6         | -40.3         | -3.3%                  |
| Crédits d'impôts de personnel (1) | 4.7           | 5.2           | 5.6           | -9.7%                  |
| Participation des salariés        | 0.0           | 0.0           | 0.0           | +0.0%                  |
| Charges liées aux stock-options   | 0.0           | 0.0           | -0.1          | +0.0%                  |
| <b>Charges de Personnel</b>       | <b>-126.6</b> | <b>-133.3</b> | <b>-143.3</b> | <b>-5.0%</b>           |

(1) 4,5 millions d'euros en CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) en 2016 contre 5,0 millions d'euros en 2015 et 0.2 million d'euros de CIA (Crédit d'impôt apprentissage) en 2016 contre 0.1 million d'euros en 2015.

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

Le produit au titre du CICE est constaté au rythme de l'engagement des charges de rémunérations correspondantes. Il est comptabilisé en déduction des charges de personnel. La contrepartie de ce produit est constatée dans un compte « Crédit d'impôt » (cf. note 15 « Autres créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »).

#### Effectifs moyens, personnes physiques :

|                                            | 2016.12      | 2015.12      |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Brasseries</b>                          |              |              |
| France                                     | 687          | 765          |
| Etranger                                   | 89           | 93           |
| <b>Concessions</b>                         | <b>402</b>   | <b>421</b>   |
| <b>Restauration à thème (1)</b>            | <b>3 039</b> | <b>3 223</b> |
| <b>Services centraux</b>                   | <b>152</b>   | <b>196</b>   |
| <b>Total Groupe (sociétés consolidées)</b> | <b>4 369</b> | <b>4 698</b> |

(1) Les effectifs de 2016 et de 2015 intègrent les données relatives à Tablapizza.

#### Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'Administration et aux dirigeants :

| En millions d'euros                              | 2016.12 | 2015.12 |
|--------------------------------------------------|---------|---------|
| Rémunérations brutes totales et avantages versés | 0.6     | 0.4     |

## Note 4 – Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courant

| En millions d'euros                                                            | 2016.12      | 2015.12(*)   | 2015.12(**)  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Dotations aux Amortissements</b>                                            | <b>-8.5</b>  | <b>-10.4</b> | <b>-11.7</b> |
| Dépréciations des actifs circulants                                            | -0.5         | -0.3         | -0.3         |
| Provisions pour risques et charges courantes                                   | 0.3          | -2.4         | -2.7         |
| Dépréciations des immobilisations                                              | -1.5         | 0.0          | 0.0          |
| <b>Dotations nettes aux provisions</b>                                         | <b>-1.7</b>  | <b>-2.7</b>  | <b>-3.0</b>  |
| <b>Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants</b> | <b>-10.2</b> | <b>-13.2</b> | <b>-14.7</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies )

(\*\*) Comptes 2015 publiés

## Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

| En millions d'euros                                          | 2016.12      | 2015.12(*)   | 2015.12(**)  |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Charges de restructuration (1)                               | -1.6         | -1.2         | -1.2         |
| Dépréciations nettes des actifs non courants (2)             | -44.7        | -37.2        | -35.6        |
| Autres (3)                                                   | -1.4         | -1.8         | -2.1         |
| <b>Charges opérationnelles non courantes</b>                 | <b>-47.7</b> | <b>-40.1</b> | <b>-38.9</b> |
| Plus-values sur cessions d'actifs (4)                        | 9.2          | 0.7          | 0.7          |
| <b>Produits opérationnels non courants</b>                   | <b>9.2</b>   | <b>0.7</b>   | <b>0.7</b>   |
| <b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b> | <b>-38.5</b> | <b>-39.4</b> | <b>-38.2</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies )

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Ce poste inclut les charges et provisions liées à des restructurations de sociétés

(2) Au 31 décembre 2016, ces montants correspondent aux dépréciations des immobilisations et se décomposent de la manière suivante :

- dépréciation des écarts d'acquisition pour -26.3 millions d'euros (dont -25.3 millions d'euros comptabilisés dans le cadre des tests d'impairment - cf. note 14 « Dépréciation des actifs »);
- dépréciations (nettes des reprises) des droits aux bails pour -4.5 millions d'euros (dont -3.9 millions d'euros comptabilisés dans le cadre des tests d'impairment - cf. note 14 « Dépréciation des actifs »);
- dépréciations des immobilisations corporelles pour -13.9 millions d'euros (dont -12.2 millions d'euros comptabilisés dans le cadre des tests d'impairment - cf. note 14 « Dépréciation des actifs »).

Au 31 décembre 2015, les provisions pour dépréciations nettes des actifs non courants sont issues du test d'impairment (cf. note 14 « Dépréciation des actifs ») et correspondent :

- à des provisions dépréciations des écarts d'acquisition pour -35.8 millions d'euros,
- à des provisions dépréciations des droits aux bails pour -2.9 millions d'euros.
- à des reprises de provisions d'immobilisations corporelles (nettes des dotations) pour 3.1 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2016, ce poste correspond principalement à des frais d'honoraires dans le cadre de projets stratégiques.

Au 31 décembre 2015, ce poste correspond principalement à des provisions risques et charges pour divers contentieux et frais divers (pour -0.8 million d'euros) et à l'impact de l'évolution de la convention collective Hôtels Cafés Restaurants sur les engagements de retraite (accroissement des droits à versement pour -1.3 million d'euros - cf. note 27 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).

(4) En 2016, ce poste comprend la plus-value de cession des sociétés Excelsior pour 8.5 millions d'euros et Reims pour 1.5 million d'euros ainsi que les moins-values sur cessions d'actifs divers.

En 2015, ce poste correspond à des plus-values sur cessions d'actifs divers.

## Note 6 - Résultat Financier

| En millions d'euros                                                                                                 | 2016.12 | 2015.12(*) | 2015.12(**) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------------|
| Résultat de cession d'équivalents de trésorerie                                                                     | 0.0     | 0.0        | 0.0         |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie                                                               | 0.0     | 0.0        | 0.0         |
| Charges d'intérêt sur opérations de financement                                                                     | -3.5    | -3.0       | -3.1        |
| Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut                                                     | -0.6    | -0.6       | -0.6        |
| Coût de l'endettement financier brut                                                                                | -4.1    | -3.6       | -3.7        |
| Coût de l'endettement financier net                                                                                 | -4.1    | -3.6       | -3.7        |
| Produits financiers d'actualisation (1)                                                                             | 0.5     | 0.5        | 0.5         |
| Produits financiers                                                                                                 | 0.5     | 0.5        | 0.5         |
| Charges d'intérêts et pertes de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie) | -1.3    | -0.7       | -0.7        |
| Autres charges financières                                                                                          | 0.0     | -0.3       | -0.3        |
| Charges financières                                                                                                 | -1.3    | -1.0       | -1.0        |
| Autres produits et charges financiers                                                                               | -0.8    | -0.5       | -0.5        |
| Résultat financier net                                                                                              | -4.9    | -4.1       | -4.2        |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Ce poste inclut l'impact de l'actualisation des créances immobilisées (prêts à la construction).

## Note 7 - Charge d'impôt

| En millions d'euros                     | 2016.12 | 2015.12(*) | 2015.12(**) |
|-----------------------------------------|---------|------------|-------------|
| Impôt exigible (1)                      | -2.6    | -2.8       | -2.9        |
| Contributions supplémentaires exigibles | 0.0     | 0.0        | 0.0         |
| Impôt exigible                          | -2.6    | -2.8       | -2.9        |
| Impôts différés                         | 1.5     | 0.6        | 0.5         |
| Total charge d'impôt                    | -1.1    | -2.2       | -2.4        |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Au 31 décembre 2016, le montant d'impôt exigible intègre un montant de CVAE de -2.4 millions d'euros (contre -2.7 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## Rationalisation de l'impôt :

| En millions d'euros                                                                  | 2016.12 | 2015.12(*) | 2015.12(**) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------------|
| Taux de droit commun                                                                 | 33.33%  | 33.33%     | 33.33%      |
| Contributions supplémentaires                                                        | 3.30%   | 13.30%     | 13.30%      |
| Taux normal d'impôt en France                                                        | 34.43%  | 38.00%     | 38.00%      |
| Résultat net d'ensemble                                                              | -60.0   | -51.5      | -51.5       |
| Charge d'impôt du groupe                                                             | -1.1    | -2.2       | -2.4        |
| Résultat avant impôt                                                                 | -58.9   | -49.3      | -49.1       |
| Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles (1) | 40.1    | 36.2       | 36.2        |
| Autres différences permanentes (2)                                                   | -13.7   | -3.2       | -3.2        |
| Différences permanentes                                                              | 26.4    | 33.0       | 33.0        |
| Résultats taxés au taux réduit                                                       | 0.0     | 0.0        | 0.0         |
| Résultat taxable                                                                     | -32.5   | -16.3      | -16.1       |
| Taux normal d'impôt en France                                                        | 34.43%  | 38.00%     | 38.00%      |
| Impôt théorique au taux normal français                                              | 11.2    | 6.2        | 6.1         |
| Effets sur l'impôt théorique :                                                       |         |            |             |
| - des pertes fiscales de l'exercice non utilisées                                    | -10.5   | -6.6       | -6.6        |
| - de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs                      |         |            |             |
| - autres (3)                                                                         | -1.9    | -1.7       | -1.9        |
|                                                                                      | -1.1    | -2.2       | -2.4        |
| Taux effectif d'impôt                                                                | -1.95%  | -4.43%     | -4.91%      |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) Au 31 décembre 2016, ce poste inclut les provisions pour dépréciation :

- des écarts d'acquisition pour -26.3 millions d'euros ;
- des fonds de commerce pour -1.6 million d'euros ;
- des immobilisations corporelles pour -12.2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, ce poste inclut une provision dépréciation des écarts d'acquisition pour 35.8 millions d'euros (cf. note 5 « Autres produits et charges opérationnels non courants » et note 14 « Dépréciation des actifs »).

(2) Au 31 décembre 2016, ce poste inclut principalement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -4.7 millions d'euros (contre -5.5 millions d'euros de CICE et CIA au 31 décembre 2015) et la plus-value de cession des entités Excelsior et Reims pour -10.0 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2016, ce poste inclut la CVAE pour -2.4 millions d'euros (contre -2.7 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## Note 8 - Résultat net par action

| En euros                                             | 2016.12           | 2015.12(*)        | 2015.12(**)       |
|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Dénominateur :</b>                                |                   |                   |                   |
| Actions ordinaires                                   | 40 271 427        | 40 271 427        | 40 271 427        |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b> | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> |
| Actions dilutives                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué</b>          | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> |
| <b>Numérateur :</b>                                  |                   |                   |                   |
| Résultat net part du Groupe                          | -65 494 763       | -51 494 276       | -51 494 276       |
| Résultat net des activités poursuivies               | -59 990 763       | -51 650 276       | -51 494 276       |
| Résultat net des activités non poursuivies           | -5 504 000        | 156 000           | 0.00              |
| <b>Résultat net retraité</b>                         |                   |                   |                   |
| Résultat de base par action                          | -1.63             | -1.28             | -1.28             |
| Résultat de base des activités poursuivies           | -1.49             | -1.28             | -1.28             |
| Résultat de base des activités non poursuivies       | -0.14             | 0.00              | 0.00              |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

Au 31 décembre 2016, il n'y a pas d'actions dilutives, tous les plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 28 « Capital social et plans de souscription d'actions »).

## Note 9 - Immobilisations incorporelles hors écart d'acquisition

| En millions d'euros                                                      | 2016.12      | 2015.12      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Valeurs brutes des marques et enseignes                                  | 117.2        | 117.7        |
| Dépréciations sur marques et enseignes                                   | -85.3        | -83.5        |
| <b>Marques/ Enseignes nettes des dépréciations (*)</b>                   | <b>31.9</b>  | <b>34.2</b>  |
| Valeurs brutes des droits aux bails                                      | 24.9         | 32.0         |
| Dépréciations des droits aux bails                                       | -6.9         | -6.5         |
| <b>Droits aux bails nets des dépréciations</b>                           | <b>18.0</b>  | <b>25.6</b>  |
| Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles                  | 8.6          | 8.6          |
| Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles | -7.6         | -7.3         |
| <b>Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations</b>     | <b>1.0</b>   | <b>1.3</b>   |
| <b>Total des immobilisations incorporelles brutes</b>                    | <b>150.7</b> | <b>158.3</b> |
| <b>Total des amortissements et provisions</b>                            | <b>-99.8</b> | <b>-97.3</b> |
| <b>Total immobilisations incorporelles nettes</b>                        | <b>50.9</b>  | <b>61.0</b>  |

(\*) Cf. note 14 « Dépréciations des actifs »

## Variation des immobilisations incorporelles hors écart d'acquisition :

| En millions d'euros                             | Brut         | Amortissements<br>& Dépréciations | Net         |
|-------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b>                      | <b>158.3</b> | <b>-97.3</b>                      | <b>61.0</b> |
| <b>Acquisitions / Dotations</b>                 | <b>0.4</b>   | <b>-5.1</b>                       | <b>-4.7</b> |
| Dont droits aux bails et enseignes              | 0.0          | -4.6                              | -4.6        |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | 0.4          | -0.5                              | -0.1        |
| <b>Cessions/mises au rebut / apport partiel</b> | <b>-2.7</b>  | <b>0.1</b>                        | <b>-2.6</b> |
| Dont droits aux bails et enseignes              | -2.6         | 0.0                               | -2.6        |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | -0.1         | 0.1                               | 0.0         |
| <b>Actifs destinés à la vente</b>               | <b>-4.5</b>  | <b>2.6</b>                        | <b>-2.0</b> |
| Dont droits aux bails et enseignes              | -4           | 2.6                               | -2.0        |
| Dont Marques                                    | 0,5          |                                   |             |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | 0.0          | 0.0                               | 0.0         |
| <b>Variation du périmètre</b>                   | <b>-0.8</b>  | <b>0.0</b>                        | <b>-0.8</b> |
| Dont droits aux bails et enseignes              | -0.8         | 0.0                               | -0.8        |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | 0.0          | 0.0                               | 0.0         |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>                      | <b>150.7</b> | <b>-99.8</b>                      | <b>50.9</b> |

## Note 10 - Ecart d'acquisition

| En millions d'euros             | 2016.12     | 2015.12     |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Valeurs brutes                  | 95.6        | 117.5       |
| Dépréciations                   | -64.9       | -54.1       |
| <b>Ecart d'acquisition nets</b> | <b>30.7</b> | <b>63.4</b> |

## Variation des écarts d'acquisition

| En millions d'euros                          | Brut         | Dépréciations | Net         |
|----------------------------------------------|--------------|---------------|-------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b>                   | <b>117.5</b> | <b>-54.1</b>  | <b>63.4</b> |
| Acquisitions / Dotations (1)                 | 0.0          | -30.0         | -30.0       |
| Cessions/mises au rebut / apport partiel (2) | -9.8         | 7.2           | -2.6        |
| Actifs destinés à la vente (3)               | -12.0        | 12.0          | 0.0         |
| Variations de périmètre (4)                  | -0.1         | 0.0           | -0.1        |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>                   | <b>95.6</b>  | <b>-64.9</b>  | <b>30.7</b> |

(1) Provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition principalement issues du test d'impairment (cf. note 5 « autres produits et charges opérationnels non courants » et note 14 « Dépréciation des actifs »).

(2) Les cessions correspondent aux sorties de quotes-parts des écarts d'acquisition relatifs aux sites fermés ou vendus.

(3) Les actifs destinés à la vente correspondent au reclassement de la quote-part de l'écart d'acquisition comptabilisé sur Tablapizza en application de la norme IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

(4) Les variations de périmètre correspondent à la sortie de la quote-part de l'écart d'acquisition comptabilisé sur l'entité cédée « Excelsior ».

## Note 11 - Immobilisations corporelles

| En millions d'euros                                 | 2016.12       | 2015.12       |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Terrains et constructions (1)                       | 157.5         | 186.5         |
| Amortissements                                      | -118.1        | -114.8        |
| <b>Terrains et constructions nets</b>               | <b>39.4</b>   | <b>71.7</b>   |
| Installations techniques et matériels               | 29.2          | 38.0          |
| Amortissements                                      | -27.1         | -35.1         |
| <b>Installations techniques et matériels nets</b>   | <b>2.2</b>    | <b>2.9</b>    |
| Autres Immobilisations corporelles                  | 48.9          | 55.0          |
| Amortissements                                      | -40.8         | -46.7         |
| <b>Autres Immobilisations corporelles nettes</b>    | <b>8.1</b>    | <b>8.3</b>    |
| <b>Total des immobilisations corporelles brutes</b> | <b>235.7</b>  | <b>279.5</b>  |
| <b>Total des amortissements</b>                     | <b>-186.0</b> | <b>-196.6</b> |
| <b>Immobilisations corporelles nettes</b>           | <b>49.6</b>   | <b>82.9</b>   |

(1) Dont 9.5 millions d'euros (en valeurs brutes) de terrains et constructions financés en crédits-bails immobiliers.

### Variation des immobilisations corporelles :

| En millions d'euros                  | Brut         | Amortissements & Dépréciations | Net         |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b>           | <b>279.5</b> | <b>-196.6</b>                  | <b>82.9</b> |
| Acquisitions / Dotations (1)         | 9.3          | -28.6                          | -19.3       |
| Cessions / mises au rebut / Reprises | -16.5        | 17.1                           | 0.6         |
| Actifs destinés à la vente (2)       | -35.4        | 21.5                           | -13.9       |
| Variations de périmètre              | -1.2         | 0.6                            | -0.6        |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>           | <b>235.7</b> | <b>-186.0</b>                  | <b>49.6</b> |

(1) Les acquisitions de 9.3 millions d'euros comprennent essentiellement divers équipements, frais de rénovation de restaurants.

Les dotations aux provisions et aux amortissements de -28.6 millions d'euros incluent notamment :

- la dotation des provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles issue des tests d'impairment pour -12.2 millions d'euros (cf. note 14 « dépréciations des actifs ») ;
- la dotation des provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles comptabilisées sur Tablapizza pour -1.0 million d'euros (cf. note 18 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(2) Les actifs destinés à la vente correspondent au reclassement des immobilisations corporelles de Tablapizza en application de la norme IFRS 5 (cf. note 18 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

## Note 12 - Immobilisations financières

| En millions d'euros                                  | 2016.12     | 2015.12     |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Titres mis en équivalence (1)                        | 0.7         | 0.6         |
| Titres disponibles à la vente                        | 0.1         | 0.1         |
| Dépréciations des titres                             | -0.1        | -0.1        |
| Autres immobilisations financières (2)               | 13.6        | 13.7        |
| Dépréciations des autres immobilisations financières | -0.4        | -0.4        |
| <b>Immobilisations financières</b>                   | <b>13.9</b> | <b>13.9</b> |

(1) Le poste « Titres mis en équivalence » est détaillé dans la note 13 « Partenariats et Entreprises associées »

(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 0.7 million d'euros (contre 1.3 million d'euros au 31 décembre 2015). Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2016 est de 0.78%.

### Variation des immobilisations financières :

| En millions d'euros                                                        | Brut        | Amortissements & Dépréciations | Net         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b>                                                 | <b>14.4</b> | <b>-0.5</b>                    | <b>13.9</b> |
| Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1) | 1.1         | 0.0                            | 1.1         |
| Diminutions / Reprises (1)                                                 | -0.4        | 0.0                            | -0.4        |
| Actifs destinés à la vente                                                 | -0.5        | 0.0                            | -0.5        |
| Variations de périmètre                                                    | -0.2        | 0.0                            | -0.2        |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>                                                 | <b>14.4</b> | <b>-0.5</b>                    | <b>13.9</b> |

(1) Correspond principalement à la variation de valeur des prêts à la construction et des dépôts et cautionnements.

## Note 13 - Information sur les Partenariats et entreprises associées

Les partenariats et entreprises associées ne concernent qu'une seule entité chez Groupe Flo : la joint-venture Convergence Achats, détenue à 50% par Disneyland Resort Paris et à 50% par Groupe Flo. Convergence Achats a pour objectif d'organiser la politique des achats alimentaires de ses deux actionnaires.

### Bilan simplifié

| A 100%                                              | 2016.12    | 2015.12    |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|
| Actifs non courants                                 | 0.1        | 0.1        |
| Actifs courants                                     | 2.6        | 2.5        |
| Passifs non courants                                | 0.1        | 0.1        |
| Passifs courants                                    | 1.2        | 1.4        |
| <b>Capitaux propres</b>                             | <b>1.4</b> | <b>1.1</b> |
| <b>Part de Groupe Flo dans les capitaux propres</b> | <b>50%</b> | <b>0.7</b> |

## Compte de résultat simplifié

| A 100%                            |     | 2016.12 | 2015.12 |
|-----------------------------------|-----|---------|---------|
| Chiffres d'affaires               |     | 2.9     | 2.9     |
| Résultat net                      |     | 0.1     | 0.2     |
| Quote-part de résultat Groupe Flo | 50% | 0.1     | 0.1     |

### Note 14 – Dépréciation des Actifs

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 du chapitre 2.3 « Principes comptables ».

Au 31 décembre 2016, la société a appliqué les principes suivants pour déterminer les valeurs recouvrables :

- Pour la Branche Hippopotamus, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la valeur d'utilité des actifs et groupe d'actifs. Compte tenu des récentes tendances observées en termes d'activités et des appréciations des projections de résultats issues des négociations avec de futurs partenaires, la société a décidé, par prudence et du fait de l'absence de signe positif structurant dans la reprise du chiffre d'affaires dans ses restaurants, d'appliquer sur ses propres projections un aléa de 17.5% sur la génération des cash flows.
- Pour les autres branches et dans le contexte de restructuration, la méthode retenue, correspondant à la meilleure connaissance du Groupe dans le cadre de l'arrêté des comptes, est la juste valeur des actifs.

#### 1) Immobilisations incorporelles par branches d'activité (en valeurs brutes)

| Au 31/12/2016<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK         | Bistro Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total        |
|--------------------------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 5.1         | 69.6          | 2.8         | 8.1         | 0.4        | 117.2        |
| Droits aux bails                     | 14.7         | 0.8         | 0.2           | 9.2         | 0.0         | 0.0        | 24.9         |
| Ecart d'acquisition (1)              | 46.7         | 6.1         | 6.9           | 35.8        | 0.0         | 0.0        | 95.6         |
| Autres immobilisations incorporelles | 5.0          | 0.5         | 1.4           | 1.2         | 0.4         | 0.0        | 8.6          |
| <b>Total</b>                         | <b>97.6</b>  | <b>12.6</b> | <b>78.1</b>   | <b>49.0</b> | <b>8.5</b>  | <b>0.4</b> | <b>246.2</b> |

| Au 31/12/2015<br>En millions d'euros | Hippopotamus | Tablapizza  | TMK         | Bistro Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total        |
|--------------------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 0.5         | 5.1         | 69.7          | 2.8         | 8.0         | 0.4        | 117.7        |
| Droits aux bails                     | 16.2         | 3.9         | 0.8         | 1.1           | 10.0        | 0.0         | 0.0        | 32.0         |
| Ecart d'acquisition (1)              | 47.4         | 12.0        | 6.1         | 13.9          | 38.1        | 0.0         | 0.0        | 117.5        |
| Autres immobilisations incorporelles | 4.4          | 1.4         | 1.1         | 0.6           | 0.7         | 0.4         | 0.0        | 8.6          |
| <b>Total</b>                         | <b>99.2</b>  | <b>17.8</b> | <b>13.1</b> | <b>85.3</b>   | <b>51.6</b> | <b>8.4</b>  | <b>0.4</b> | <b>275.8</b> |

(1) Incluant la partie des fonds de commerce non protégés juridiquement (Cf. partie 2.3 « Principes Comptables », paragraphes 4.2 et 5).

## 2) Immobilisations incorporelles par branches d'activité (en valeurs nettes)

| Au 31/12/2016<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK        | Bistro Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total       |
|--------------------------------------|--------------|------------|---------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 0.0        | 0.1           | 0.5         | 0.0         | 0.1        | 31.9        |
| Droits aux bails                     | 8.1          | 0.8        | 0.0           | 9.2         | 0.0         | 0.0        | 18.0        |
| Ecarts d'acquisition                 | 0.0          | 1.7        | 4.4           | 24.6        | 0.0         | 0.0        | 30.7        |
| Autres immobilisations incorporelles | 0.5          | 0.1        | 0.1           | 0.2         | 0.1         | 0.0        | 1.0         |
| <b>Total</b>                         | <b>39.8</b>  | <b>2.6</b> | <b>4.5</b>    | <b>34.4</b> | <b>0.2</b>  | <b>0.1</b> | <b>81.5</b> |

| Au 31/12/2015<br>En millions d'euros | Hippopotamus | Tablapizza | TMK        | Bistro Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total        |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|---------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 0.5        | 0.0        | 0.1           | 2.3         | 0.0         | 0.1        | 34.2         |
| Droits aux bails                     | 13.0         | 1.9        | 0.8        | 0.0           | 9.8         | 0.0         | 0.0        | 25.5         |
| Ecarts d'acquisition (1)             | 25.8         | 3.8        | 1.7        | 7.5           | 24.6        | 0.0         | 0.0        | 63.4         |
| Autres immobilisations incorporelles | 0.5          | 0.2        | 0.2        | 0.1           | 0.2         | 0.1         | 0.0        | 1.3          |
| <b>Total</b>                         | <b>70.5</b>  | <b>6.4</b> | <b>2.7</b> | <b>7.7</b>    | <b>36.9</b> | <b>0.1</b>  | <b>0.1</b> | <b>124.4</b> |

(1) Incluant la partie des fonds de commerce non protégés juridiquement (Cf. partie 2.3 « Principes Comptables », paragraphes 4.2 et 5).

## 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 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 2016.

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 recouvrable :

### Hypothèses :

#### \*Hypothèses de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini :

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, de la prime de risque de marché et d'une prime de taille. Il n'intègre pas la structure de l'endettement et d'impôt du Groupe.

- Le taux sans risque utilisé est établi sur la base d'une moyenne historique des rendements des obligations d'Etat observés sur la zone euro pour des maturités longues.

- La prime de risque de marché utilisée est de 5%. Elle est établie sur la base d'une moyenne historique des rendements du marché actions observés sur la zone euro.

- La prime de taille correspond à l'excédent de rendement exigé pour compenser le risque lié à la taille de la société par rapport aux autres sociétés du marché. La prime de taille utilisée est de 1%.

Pour les comptes au 31 décembre 2016, ce taux avant impôt est proche de 13.43%, il était de 11.97% au 31 décembre 2015.

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 2.0 % comme au 31 décembre 2015.

#### \*Hypothèses opérationnelles :

Au 31 décembre 2016, les hypothèses utilisées intègrent le ralentissement de l'activité constaté en 2015 et les évolutions de marché attendues pour les années suivantes. Elles prennent également en compte les effets attendus de la réorientation stratégique du groupe sur l'activité des restaurants en termes de fréquentation et de ticket moyen.

Les choix stratégiques de la nouvelle Direction sur la période 2015-2019 se traduisent notamment par une optimisation de la structure des coûts via la simplification des organisations et par un niveau important d'investissements de rénovation concentrés sur l'enseigne Hippopotamus et les Brasseries.

Par ailleurs, comme indiqué au point 4 du paragraphe 2.3, compte tenu des récentes tendances observées en termes d'activités et des appréciations des projections de résultats issues des négociations avec de futurs partenaires, la société a décidé, par prudence et du fait de l'absence de signe positif structurant dans la reprise du chiffre d'affaires dans ses restaurants, d'appliquer sur ses propres projections un aléa de 17.5% sur la génération des cash flows, des restaurants détenus en propre, soit un abattement global sur la valeur de la branche de 24%.

### 4) Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2016, les tests de dépréciation effectués ont conduit aux dépréciations suivantes :

| Au 31/12/2016<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK | Bistro<br>Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
|--------------------------------------|--------------|-----|------------------|------------|-------------|--------|-------|
| Droits aux bails                     | -5.0         |     | 0.9              | 0.2        |             |        | -3.9  |
| Ecarts d'acquisition                 | -25.3        |     |                  |            |             |        | -25.3 |
| Immobilisations<br>corporelles       | -6.7         |     |                  | -5.5       |             |        | -12.2 |
| Total                                | -37.1        | 0.0 | 0.9              | -5.3       | 0.0         | 0.0    | -41.4 |

## 5) Tests de sensibilité

Compte tenu de la méthode de valorisation retenue pour les actifs ou groupes d'actifs des différentes branches du groupe, les tests de sensibilité n'ont été réalisés que pour la branche Hippopotamus (cf. point 4 du paragraphe 2.3).

### *Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt*

|                                           | Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€) |            |     |               |            |              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|-----|---------------|------------|--------------|
|                                           | Hippopotamus                                        | Tablapizza | TMK | Bistro Romain | Brasseries | TOTAL GROUPE |
| Si hausse de 0.5% du taux d'actualisation | -7.2                                                | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |
| Si baisse de 0.5% du taux d'actualisation | 8.3                                                 | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |

Le test de sensibilité pour le taux d'actualisation est réalisé avec une amplitude de +/- 0.5% à l'identique des années précédentes. La méthode de détermination du WACC utilisée par le Groupe étant basée sur un taux sans risque normatif (moyenne historique des rendements des obligations d'Etat observés sur la zone euro pour des maturités longues), le groupe considère l'amplitude utilisée pour le test comme étant en adéquation avec la variation historique des taux sans risque.

### *Test de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini*

|                                                    | Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€) |            |     |               |            |              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|-----|---------------|------------|--------------|
|                                                    | Hippopotamus                                        | Tablapizza | TMK | Bistro Romain | Brasseries | TOTAL GROUPE |
| Si hausse de 0.5% du taux de croissance à l'infini | 6.2                                                 | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |
| Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini | -5.4                                                | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |

### *Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires*

|                                       | Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€) |            |     |               |            |              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|-----|---------------|------------|--------------|
|                                       | Hippopotamus                                        | Tablapizza | TMK | Bistro Romain | Brasseries | TOTAL GROUPE |
| Si hausse de 2% du chiffre d'affaires | 9.8                                                 | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |
| Si baisse de 2% du chiffre d'affaires | -9.1                                                | NA         | NA  | NA            | NA         | NA           |

En terme de provisions, les tests de sensibilité montrent que :

- en cas de hausse du WACC de +0.5%, une provision complémentaire de 7.2 millions d'euros serait à comptabiliser sur la branche Hippopotamus ;
- en cas de baisse du taux de croissance à l'infini de -0.5%, une provision complémentaire de 5.4 millions d'euros serait à comptabiliser sur la branche Hippopotamus ;
- en cas de baisse du chiffre d'affaires de 2%, une provision complémentaire de 9.1 millions d'euros serait à comptabiliser sur la branche Hippopotamus.

L'absence de sensibilité aux indicateurs pour les autres branches s'explique par la méthode de valorisation retenue pour ces actifs ou groupe d'actifs (cf. point 4 du paragraphe 2.3).

## Note 15 – Créances

### Créances nettes non courantes :

| En millions d'euros                 | 2016.12 | 2015.12 |
|-------------------------------------|---------|---------|
| Autres créances d'exploitation (1)  | 9.7     | 4.2     |
| Total Créances nettes non courantes | 9.7     | 4.2     |

(1) Au 31 décembre 2016, ce poste correspond :

- pour 0.8 million d'euros à une créance non courante au titre d'indemnités à recevoir pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense. Au 31 décembre 2014, suite à un rapport d'expertise rendu par un expert nommé par le Tribunal de Grande Instance, le Groupe avait comptabilisé une créance non courante au titre d'indemnités à recevoir pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense (fermé depuis 2011 en raison de malfaçons sur le site).
- pour 8.9 millions d'euros à des créances de CICE long terme (préfinancement CICE 2013 non déconsolidant pour 2.9 millions d'euros ; préfinancement CICE 2015 non déconsolidant pour 5.1 millions d'euros et créance CICE 2015 non préfinancée pour 0.8 millions d'euros ; reclassement du solde des créances CICE non préfinancées 2013 et 2014 pour 0.4 million d'euros initialement classées en créances courantes).

### Clients nets courants :

| En millions d'euros                  | 2016.12 | 2015.12 |
|--------------------------------------|---------|---------|
| Créances clients - comptes rattachés | 12.7    | 15.0    |
| Provisions pour dépréciations        | -3.5    | -3.0    |
| Total clients nets courants          | 9.2     | 12.0    |

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                                      | 2016.12     | 2015.12     |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Autres créances d'exploitation (1)                       | 21.5        | 22.4        |
| Créances diverses                                        | 0.3         | 0.4         |
| Provisions pour dépréciations                            | -0.1        | -0.2        |
| Charges constatées d'avance                              | 7.7         | 9.4         |
| <b>Total Autres Créances et compte de régularisation</b> | <b>29.4</b> | <b>32.0</b> |

(1) Au 31 décembre 2016, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 14.4 millions d'euros de créances fiscales, 0.7 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs, ainsi que 5.9 millions d'euros liés à des crédits d'impôts (5.8 millions d'euros de CICE et 0.1 million de CIA).

L'échéance des créances courantes est inférieure à un an.

## Note 16 - Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement : opérations sur des actifs

Afin de répondre à ses besoins de financement et d'optimisation de son besoin en fonds de roulement, le Groupe a recours depuis 2013 à des financements complémentaires à l'endettement bancaire via des opérations de cessions de ses créances fiscales (créances de CICE).

\* En 2016, la créance de CICE de l'année 2015 d'un montant de 5.4 millions d'euros a fait l'objet d'un préfinancement (en avril et septembre 2016) via un établissement de crédit à hauteur de 5.1 millions d'euros. S'agissant d'un contrat de cession de créances à titre de garantie et le transfert de risques n'étant pas certain, ces deux contrats n'ont pas été considérés comme déconsolidant au regard de la norme IAS 39. La créance a été reconstituée en « Créances nettes non courantes » (cf. paragraphe ci-dessus : note 15) en contrepartie d'une « Dette financière non courante » (cf. note 19 « Dettes financières et état des positions du Groupe face aux risques de taux »). L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2015 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités de financement » dans le Tableau de flux de trésorerie (cf. note 23 « Analyse des flux de trésorerie »).

\* En 2015, la créance de CICE de l'année 2014 a fait l'objet d'un préfinancement (en janvier 2015) via un établissement de crédit à hauteur de 5.5 millions d'euros. S'agissant d'un contrat de cession de créances à titre d'escompte sans recours et le transfert de risque étant certain, ce contrat a été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IAS 39. L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2014 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » dans le Tableau de flux de trésorerie (cf. note 23 « Analyse des flux de trésorerie »).

## Note 17 - Trésorerie brute et trésorerie nette

| En millions d'euros                          | 2015        | Variation    | 2016        |
|----------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Valeurs mobilières de placement (1)          | 0.2         | -0.2         | 0.0         |
| Provisions pour dépréciation                 | 0.0         | 0.0          | 0.0         |
| Banques et Caisses                           | 38.0        | -19.2        | 18.8        |
| <b>Trésorerie brute (a)</b>                  | <b>38.2</b> | <b>-19.4</b> | <b>18.8</b> |
| Concours bancaires courants (b)              | -0.2        | 0.1          | -0.1        |
| <b>Trésorerie (c) = (a) - (b)</b>            | <b>38.0</b> | <b>-19.3</b> | <b>18.7</b> |
| Endettement financier brut (d) *             | 84.0        | -3.7         | 80.3        |
| <b>Endettement financier net (d) - (a) *</b> | <b>45.8</b> | <b>15.7</b>  | <b>61.5</b> |

\* hors juste valeur des instruments financiers (Cf. note 19 « Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux »).

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

## Note 18 – Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies

Comme mentionné dans le point 23 du paragraphe 2.3, Groupe Flo considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies concernant le projet de cession des restaurants Tablapizza. Le Groupe a pris la décision de vendre les actifs concernés et considère au 31 décembre 2016, la vente comme hautement probable.

- les actifs destinés à la vente et les passifs correspondants sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques du bilan au 31 décembre 2016 ;
- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ». Le compte de résultat des périodes comparatives est également présenté conformément à la norme IFRS 5 ;
- les flux de trésorerie nets liés à l'exploitation, aux investissements et au financement, attribuables aux activités non poursuivies réalisés sur l'exercice sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe. Les flux de trésorerie des périodes comparatives sont également présentés conformément à la norme IFRS 5.

### Etats financiers des activités non poursuivies :

#### I) Compte de résultat :

| En millions d'euros                                                     | 2016.12     | 2015.12     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>19.7</b> | <b>20.7</b> |
| Coûts d'approvisionnement                                               | -4.1        | -4.4        |
| Charges de personnel                                                    | -9.6        | -10.0       |
| Autres frais opérationnels                                              | -4.9        | -5.4        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | -1.3        | -1.6        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                    | <b>-0.1</b> | <b>-0.8</b> |
| Autres produits et charges opérationnelles non courants (1)             | -5.4        | 1.3         |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                | <b>-5.4</b> | <b>1.3</b>  |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            | <b>-5.5</b> | <b>0.5</b>  |
| Coût de l'endettement financier net                                     | -0.1        | -0.1        |
| Charges financières nettes                                              | 0.0         | -0.1        |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             | <b>-5.5</b> | <b>0.4</b>  |
| Impôts                                                                  | 0.0         | -0.2        |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                       | <b>-5.5</b> | <b>0.2</b>  |
| EBITDA                                                                  | 1.1         | 0.8         |
| CAF                                                                     | -0.7        | -0.5        |

(1) Les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent principalement à la dépréciation :

- d'immobilisations corporelles pour -1.0 million d'euros ;
- de la quote-part des écarts d'acquisition pour -3.7 millions d'euros.

## II) Bilan

| En millions d'euros                          | 2016.12     |
|----------------------------------------------|-------------|
| <b>ACTIF</b>                                 |             |
| Marques & Enseignes                          | 0.5         |
| Droits aux bails nets                        | 1.4         |
| Ecart d'acquisition nets                     | 0.0         |
| Autres immobilisations incorporelles nettes  | 0.0         |
| Immobilisations corporelles nettes           | 13.9        |
| Immobilisations financières nettes           | 0.5         |
| Impôts différés - actif                      | 0.4         |
| <b>Total actifs non courants</b>             | <b>16.8</b> |
| Stocks nets                                  | 0.2         |
| Clients nets                                 | 0.1         |
| Autres créances et comptes de régularisation | 0.9         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie      | 0.5         |
| <b>Total actifs courants</b>                 | <b>1.7</b>  |
| <b>TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE</b>      | <b>18.4</b> |

| En millions d'euros                                         | 2016.12    |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| Dettes financières non courantes                            | 2.3        |
| Provisions pour risques et charges non courantes            | 0.8        |
| <b>Total passifs non courants (hors dettes financières)</b> | <b>3.1</b> |
| Dettes financières courantes                                | 0.5        |
| Provisions pour risques et charges courantes                | 0.7        |
| Dettes fournisseurs                                         | 2.6        |
| Autres dettes diverses                                      | 2.1        |
| <b>Total passifs courants (hors dettes financières)</b>     | <b>5.9</b> |
| <b>TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE</b>   | <b>9.0</b> |

## III) Tableau des flux de trésorerie consolidés :

| En millions d'Euros                                      | 2016.12 | 2015.12 |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|
| Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies    | 1.6     | 0.1     |
| Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies | -1.2    | -0.7    |
| Flux de financement liés aux activités non poursuivies   | -0.9    | -0.5    |

# Note 19 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

| En millions d'euros                                    | 2016.12      | 2015.12      |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Emprunts à taux variables</b>                       |              |              |
| . Référence – Euribor                                  | 70.0         | 53.9         |
| <i>dont juste valeur des instruments financiers CT</i> | 0.6          | 0.0          |
| . Crédits-bails                                        | 0.3          | 1.3          |
| <b>Total</b>                                           | <b>70.3</b>  | <b>55.2</b>  |
| <b>Autres passifs</b>                                  |              |              |
| . Autres passifs                                       | 0.2          | 0.2          |
| . Banques créditrices et intérêts courus               | 0.1          | 0.2          |
| <b>Total</b>                                           | <b>0.3</b>   | <b>0.4</b>   |
| <b>Total dettes financières à court terme</b>          | <b>70.6</b>  | <b>55.7</b>  |
| <b>Emprunts à taux variables</b>                       |              |              |
| . Référence – Euribor                                  | 0.0          | 21.0         |
| <i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i> | 0.0          | 1.0          |
| . Crédits-bails                                        | 2.3          | 5.4          |
| <b>Total</b>                                           | <b>2.3</b>   | <b>26.4</b>  |
| <b>Autres passifs</b>                                  |              |              |
| . Autres passifs (1)                                   | 8.0          | 2.9          |
| . Intérêts courus moyen et long terme                  | 0.0          | 0.0          |
| <b>Total</b>                                           | <b>8.0</b>   | <b>2.9</b>   |
| <b>Total dettes financières à moyen et long terme</b>  | <b>10.3</b>  | <b>29.3</b>  |
| <b>Total dettes financières</b>                        | <b>80.9</b>  | <b>85.0</b>  |
| <b>Dont dettes financières :</b>                       |              |              |
| . A moins d'un an :                                    | 70.6         | 55.7         |
| . Entre un et cinq ans                                 | 9.3          | 26.9         |
| . A plus de 5 ans                                      | 1.0          | 2.4          |
| <b>Taux moyen pondéré global</b>                       | <b>4.53%</b> | <b>3.91%</b> |
| . Niveau de couverture                                 | 50.0         | 56.0         |
| . % de couverture                                      | 61.8%        | 65.9%        |

(1) Correspond au préfinancement du CICE 2013 et 2015 respectivement pour 2.9 millions d'euros et 5.1 millions d'euros – cf. note 15 « Autres créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »)

| En millions d'euros               | 2016.12    |            |             |             |            |            |             | 2015.12     |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|
|                                   | à 1 mois   | De 1 à 3   | + de 3 mois | < 1 an      | 1 à 5 ans  | > 5 ans    | Total       |             |
| Echéancier des dettes financières | 0.0        | 0.0        | 70.6        | 70.6        | 9.3        | 1.0        | 80.9        | 85.0        |
| <b>Total</b>                      | <b>0.0</b> | <b>0.0</b> | <b>70.6</b> | <b>70.6</b> | <b>9.3</b> | <b>1.0</b> | <b>80.9</b> | <b>85.0</b> |

## 1) Composition de la dette :

Au 31 décembre 2015, l'encours de la dette bancaire était de 74.7 millions d'euros comptabilisé en fonction de sa maturité (tranche A pour 41 millions d'euros, tranche B pour 30 millions d'euros et ligne de crédit d'investissement pour 3.7 millions d'euros).

Le 29 avril 2016, le Groupe a conclu un accord avec ses partenaires bancaires et son actionnaire de référence consolidant la bonne exécution de son plan stratégique (cf. note 1.5 « faits marquants »).

Les effets de la renégociation bancaire du 29 avril 2016 sont les suivants :

- une dette senior d'un montant de 41 millions d'euros amortissable (décalage de la maturité du prêt senior : échéance 28 juin 2019 en lieu et place du 11 octobre 2017 et modification du plan d'amortissement) ;
- une dette revolving d'un montant maximum de 30 millions, remboursable in fine le 28 juin 2019 (en lieu et place du 11 octobre 2018) ;
- un crédit capex tiré à hauteur de 3.7 millions d'euros amortissable, à échéance du 11 octobre 2018. Le Groupe a par ailleurs renoncé à la possibilité d'utilisation du crédit capex jusqu'à 20 millions d'euros.

Le 15 décembre 2016, le Groupe a trouvé un accord avec ses partenaires financiers prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédits existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le remboursement des montants dus en principal pendant cette période, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit (non tirée au 31 décembre 2016) de 6.2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, la société Financière Flo, et qui sera remboursable au plus tard fin avril 2017.

Du fait des éléments actuels à la date d'arrêté des comptes (accord du 15 décembre 2016 et nouvelle accord postérieur à la clôture tel que décrit dans la note 33 « Evénements postérieurs à la clôture », la société a procédé, en accord avec le paragraphe 74 de la norme IAS 1 au déclassement de la totalité de la dette bancaire en passif courant (dette à moins d'un an).

## 2) Les ratios bancaires :

Les financements mis en place le 11 octobre 2012 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). Ces ratios avaient été modifiés le 22 juillet 2013.

L'accord du 29 avril 2016 (avenant n°5 du Crédit Syndiqué mis en place le 22 juin 2016) comporte un réaménagement de ces deux ratios financiers qui se présentent désormais 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-17   | 7,9                                                                | 1,5                                                                                                                   |
| 30-sept-17   | 7,1                                                                | 1,7                                                                                                                   |
| 31-déc-17    | 4,6                                                                | 2,6                                                                                                                   |
| 31-mars-18   | 4,3                                                                | 2,9                                                                                                                   |
| 30-juin-18   | 4,1                                                                | 3,0                                                                                                                   |
| 30-sept-18   | 3,7                                                                | 3,5                                                                                                                   |
| 31-déc-18    | 3,3                                                                | 3,9                                                                                                                   |
| 31-mars-19   | 2,7                                                                | 5,2                                                                                                                   |

Par ailleurs, cet accord comprend un « niveau de liquidité consolidée minimum » à respecter mensuellement (montant de la Trésorerie Consolidée, majorée de l'engagement disponible au titre du crédit revolving).

Le Protocole d'Accord du 15 décembre 2016 prévoit une suspension temporaire, jusqu'au 28 avril 2017, de tout amortissement en capital du Prêt Senior et du Crédit Capex.

Par ailleurs, il n'y a pas de ratios à respecter au 31 décembre 2016.

### 3) Couverture de la dette :

Une partie de la dette du 11 octobre 2012 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 50 millions d'euros (voir note 25 « 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 29 « Actifs et passifs financiers » (7.3).

Le taux moyen de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève à 4.53% au 31 décembre 2016 (contre 3.91% au 31 décembre 2015).

### Note 20 - Provisions pour Risques et Charges

| En millions d'euros                                           | 2016.12     | 2015.12     |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 1.1         | 1.9         |
| Indemnités de départ en retraite                              | 4.4         | 4.0         |
| <b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b> | <b>5.4</b>  | <b>5.9</b>  |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 5.6         | 6.6         |
| Autres Risques divers                                         | 3.9         | 4.1         |
| <b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>     | <b>9.5</b>  | <b>10.7</b> |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 6.6         | 8.5         |
| Indemnités de départ en retraite                              | 4.4         | 4.0         |
| Autres Risques divers                                         | 3.9         | 4.1         |
| <b>Total provisions pour risques et charges</b>               | <b>14.9</b> | <b>16.6</b> |

Au 31 décembre 2016, les provisions pour risques et charges comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 6.6 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 3.2 millions d'euros, des provisions pour renouvellement de bails pour 1.0 million d'euros et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 2.4 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés).
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 4.4 millions d'euros (cf. note 27 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).
- des provisions pour risques & charges divers pour 3.9 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF.

Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur l'année 2016 :

| En millions d'euros                                           | Provisions<br>au début<br>de<br>l'exercice | Augmenta<br>tions<br>:<br>dotations<br>de<br>l'exercice | Diminutio<br>ns :<br>reprises en<br>résultat         |                                                             | Provisions<br>reclassées en<br>passifs<br>destinés à la<br>vente | Provisions<br>à la fin de<br>l'exercice |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                               |                                            |                                                         | Montants<br>utilisés<br>au cours<br>de<br>l'exercice | Montants<br>non<br>utilisés<br>au cours<br>de<br>l'exercice |                                                                  |                                         |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)            | 1.9                                        |                                                         | -0.2                                                 |                                                             | -0.6                                                             | 1.1                                     |
| Indemnités de départ en retraite                              | 4.0                                        | 0.5                                                     |                                                      |                                                             | -0.1                                                             | 4.4                                     |
| Autres Risques divers                                         | 0.0                                        |                                                         |                                                      |                                                             | 0.0                                                              | 0.0                                     |
| <b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b> | <b>5.9</b>                                 | <b>0.6</b>                                              | <b>-0.2</b>                                          | <b>0.0</b>                                                  | <b>-0.7</b>                                                      | <b>5.4</b>                              |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux (1)            | 6.6                                        | 2.0                                                     | -2.0                                                 | -0.4                                                        | -0.7                                                             | 5.5                                     |
| Indemnités de départ en retraite                              | 0.0                                        |                                                         |                                                      |                                                             | 0.0                                                              | 0.0                                     |
| Autres Risques divers                                         | 4.1                                        |                                                         |                                                      |                                                             | -0.1                                                             | 4.0                                     |
| <b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>     | <b>10.7</b>                                | <b>2.0</b>                                              | <b>-2.0</b>                                          | <b>-0.4</b>                                                 | <b>-0.8</b>                                                      | <b>9.5</b>                              |
| <b>Total provisions pour risques et charges</b>               | <b>16.6</b>                                | <b>2.6</b>                                              | <b>-2.3</b>                                          | <b>-0.4</b>                                                 | <b>-1.5</b>                                                      | <b>14.9</b>                             |
| <i>Dont provisions liées aux activités non poursuivies</i>    | 1.5                                        | 0.2                                                     | -0.3                                                 | 0.0                                                         |                                                                  |                                         |

(1) Les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 2,0 millions d'euros d'augmentation correspondant pour 1,5 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,5 million d'euros aux risques commerciaux ;
- -2,6 millions d'euros de diminution correspondant pour -1,5 million d'euros aux risques prud'homaux et pour -1,1 million d'euros aux risques commerciaux ;
- -1,5 million d'euros de provisions reclassées en passifs destinés à la vente.

## Note 21 - Fournisseurs et Autres Dettes

### Autres dettes non courantes :

| En millions d'euros               | 2016.12 | 2015.12 |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Autres dettes non courantes (1)   | 28.4    | 27.1    |
| Total autres dettes non courantes | 28.4    | 27.1    |

(1) Correspond à un prêt subordonné d'actionnaires (Cf. Note 23).

### Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

| En millions d'euros                       | 2016.12 | 2015.12 |
|-------------------------------------------|---------|---------|
| Fournisseurs                              | 42.3    | 53.3    |
| Total Fournisseurs                        | 42.3    | 53.3    |
| Dettes fiscales et sociales (1)           | 40.0    | 44.6    |
| Autres dettes                             | 2.0     | 1.9     |
| Produits constatés d'avance               | 0.2     | 0.1     |
| Dettes liées au Programme de fidélité (2) | 1.9     | 1.9     |
| Total autres dettes diverses              | 44.1    | 48.5    |
| Total autres dettes courantes             | 86.4    | 101.8   |

(1) Les 40.0 millions d'euros sont principalement composés de 10.9 millions d'euros de dettes fiscales et de 28.9 millions d'euros de dettes sociales.

(2) Concerne le programme fidélité Hippopotamus.

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 décembre 2016, la juste valeur des droits est de 1.9 millions d'euros et est comptabilisé en dettes liées aux programmes de fidélité.

Des tests de sensibilité montrent qu'une hausse de 10% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une hausse de la juste valeur des droits accordés de 0.3 million d'euros. Une baisse de 10% du taux moyen d'utilisation des droits entraînerait une baisse de la juste valeur des droits accordés de -0.3 million d'euros.

## Note 22 - Impôts différés

| En millions d'euros     | 2016.12 | 2015.12 |
|-------------------------|---------|---------|
| Impôts différés actifs  | 3.7     | 3.1     |
| Impôts différés passifs | -6.8    | -7.5    |
| Impôts différés nets    | -3.1    | -4.5    |

## Origines des impôts différés

| En millions d'euros                              | 2016.12     | 2015.12     |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Immobilisations incorporelles et corporelles (1) | -14.1       | -15.7       |
| Autres actifs                                    | 0.0         | -0.2        |
| Provisions                                       | 2.2         | 2.5         |
| Autres passifs                                   | -1.1        | -1.0        |
| Reports fiscaux déficitaires (2)                 | 9.9         | 10.0        |
| <b>Impôts différés nets</b>                      | <b>-3.1</b> | <b>-4.5</b> |

(1) Les impôts différés comptabilisés sur les immobilisations incorporelles concernent essentiellement les marques à hauteur de -11.6 millions d'euros, les survaleurs affectées des terrains et constructions pour -0.9 million d'euros, les droits aux bails pour -2.0 millions d'euros et les immobilisations corporelles pour 0.3 million d'euros.

(2) Ce poste inclut l'activation du report déficitaire sur la perte d'intégration fiscale 2014 (IDA de 9.6M€). La perte d'intégration fiscale des exercices 2015 et 2016 n'a pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôt différé au regard des perspectives démontrées par le tax planning.

Le groupe a tenu compte du changement de taux d'impôt sur les sociétés à partir de 2020 mais cela n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

### Base d'impôts différés actifs non reconnus :

| En millions d'euros                             | 2016.12     | 2015.12     |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Reports fiscaux déficitaires                    | 50.6        | 18.6        |
| <b>Reports fiscaux déficitaires non activés</b> | <b>50.6</b> | <b>18.6</b> |

## Note 23 – Analyse des flux de trésorerie

### 1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

| En millions d'Euros                                                      | 2016.12      | 2015.12     |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Résultat net total consolidé                                             | -65.5        | -51.5       |
| Elimination du résultat des mises en équivalence                         | -0.1         | -0.1        |
| Elimination des amortissements et provisions                             | 60.4         | 48.9        |
| Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution | -8.7         | 1.2         |
| Charges et produits calculés liés aux paiements en actions               | 0.0          | 0.1         |
| <b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>            | <b>-13.9</b> | <b>-1.4</b> |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt                               | 1.1          | 2.4         |
| Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts                  | -5.0         | -5.6        |
| Elimination du coût de l'endettement financier                           | 4.1          | 3.7         |
| <b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>            | <b>-13.7</b> | <b>-0.9</b> |
| Incidence de la variation du BFR                                         | -5.0         | -2.1        |
| Impôts payés                                                             | -2.7         | 2.4         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>             | <b>-21.4</b> | <b>-0.6</b> |
| <i>Flux provenant des activités non poursuivies</i>                      | <i>1.6</i>   | <i>0.1</i>  |

La variation du BFR inclut :

\*la variation de stocks pour 0.4 million d'euros ;

\*la variation des créances clients et autres débiteurs pour 3.3 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante:

- 1.2 million d'euros d'autres créances diverses ;
- (0.6) million d'euros de créances fiscales ;
- 2.7 millions d'euros de créances clients.

\*la variation des dettes fournisseurs et autres créditeurs pour -8.7 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante:

- (7.6) millions d'euros de dettes fournisseurs ;
- (1.5) million d'euros de dettes sociales et fiscales ;
- 0.4 million d'euros d'autres dettes diverses.

En 2016, les impôts payés de -2.7 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -3.3 millions d'euros ainsi que 0.6 million d'euros de crédits d'impôts encaissés.

En 2015, les impôts payés de 2,4 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -3,6 million d'euros ainsi que 6,0 millions d'euros d'impôt sur les sociétés encaissés (dont crédits d'impôts pour 5,7 millions d'euros).

### 2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

| En millions d'Euros                                           | 2016.12     | 2015.12     |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée             | 10.3        | 0.0         |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles    | -9.7        | -8.1        |
| Variation des prêts et avances consentis                      | -0.6        | -0.8        |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles        | 6.2         | 7.6         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b> | <b>6.2</b>  | <b>-1.3</b> |
| <i>Flux provenant des activités non poursuivies</i>           | <i>-1.2</i> | <i>-0.7</i> |

Les cessions de filiales correspondent à la cession des entités de Reims et Excelsior pour 10.3 millions d'euros.

Les acquisitions d'immobilisations de -9.7 millions d'euros correspondent à des investissements de maintenance pour -9.3 millions d'euros et des investissements de développement pour -0.4 million d'euros.

### 3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

| En millions d'Euros                                  | 2016.12 | 2015.12 |
|------------------------------------------------------|---------|---------|
| Emission d'emprunts                                  | 5.1     | 3.6     |
| Remboursement d'emprunts                             | -5.9    | -11.5   |
| Intérêts financiers nets versés                      | -4.1    | -3.7    |
| Autres flux liés aux opérations de financement       | 1.3     | 27.0    |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | -3.6    | 15.4    |
| Flux provenant des activités non poursuivies         | -0.9    | -0.5    |

La variation nette des flux de financement est due :

- \* au préfinancement du CICE 2015 pour 5.1 millions d'euros ;
- \* aux remboursements sur la tranche A pour -3.0 millions d'euros, au coût amorti pour -1.3 million d'euros, aux remboursements de crédits-bails immobiliers pour -1.4 million d'euros et pour -0.2 million d'euros pour un remboursement d'emprunt sur la société CJC ;
- \* aux intérêts financiers nets versés pour -4.1 millions d'euros ;
- \* aux intérêts sur prêt actionnaires pour 1.3 million d'euros.

### Note 24 - 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 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 » ;
- le secteur non poursuivi qui correspond à Tablapizza.

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                         | 2016.12       | 2015.12       | 2015.12(**)   |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Produits sectoriels :</b>                |               |               |               |
| Restauration à thèmes                       | 170.4         | 186.5         | 207.2         |
| Brasseries                                  | 54.0          | 63.9          | 63.9          |
| Concessions                                 | 22.1          | 23.1          | 23.1          |
| Autres *                                    | 0.3           | 0.4           | 0.4           |
| <b>Total</b>                                | <b>246.8</b>  | <b>273.9</b>  | <b>294.6</b>  |
| <b>Charges sectorielles :</b>               |               |               |               |
| Restauration à thèmes                       | -162.8        | -173.8        | -194.1        |
| Brasseries                                  | -53.2         | -58.5         | -58.5         |
| Concessions                                 | -19.5         | -20.0         | -20.0         |
| Autres *                                    | -16.8         | -14.5         | -14.1         |
| <b>Total</b>                                | <b>-252.3</b> | <b>-266.8</b> | <b>-286.7</b> |
| <b>EBITDA sectoriels :</b>                  |               |               |               |
| Restauration à thèmes                       | 7.6           | 12.7          | 13.1          |
| Brasseries                                  | 0.8           | 5.4           | 5.4           |
| Concessions                                 | 2.5           | 3.1           | 3.1           |
| Autres *                                    | -16.4         | -14.1         | -13.7         |
| <b>Total</b>                                | <b>-5.5</b>   | <b>7.1</b>    | <b>7.9</b>    |
| <b>Résultats Nets sectoriels avant IS :</b> |               |               |               |
| Restauration à thèmes                       | -23.7         | -15.0         | -15.0         |
| Brasseries                                  | -5.3          | -5.4          | -5.4          |
| Concessions                                 | 2.1           | 2.0           | 2.0           |
| Autres *                                    | -32.2         | -31.3         | -30.8         |
| <b>Total</b>                                | <b>-59.1</b>  | <b>-49.6</b>  | <b>-49.2</b>  |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 (cf. note 18 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »)

(\*\*) Comptes 2015 publiés

(1) sont incluses les opérations interbranches et la holding.

| En millions d'euros                            |                                | 2016.12      | 2015.12      |
|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Actifs sectoriels nets non courants (1)</b> |                                |              |              |
| Restauration à thèmes                          | Valeur Brute                   | 367.6        | 442.7        |
|                                                | Amortissements & Dépréciations | -278.7       | -283.3       |
|                                                | <b>Valeur Nette</b>            | <b>88.9</b>  | <b>159.4</b> |
| Brasseries                                     | Valeur Brute                   | 88.8         | 90.6         |
|                                                | Amortissements & Dépréciations | -43.2        | -37.9        |
|                                                | <b>Valeur Nette</b>            | <b>45.6</b>  | <b>52.8</b>  |
| Concessions                                    | Valeur Brute                   | 27.7         | 27.3         |
|                                                | Amortissements & Dépréciations | -21.3        | -20.4        |
|                                                | <b>Valeur Nette</b>            | <b>6.4</b>   | <b>7.0</b>   |
| Autres *                                       | Valeur Brute                   | 21.3         | 13.1         |
|                                                | Amortissements & Dépréciations | -7.4         | -6.8         |
|                                                | <b>Valeur Nette</b>            | <b>13.9</b>  | <b>6.2</b>   |
| <b>Total</b>                                   | Valeur Brute                   | 505.4        | 573.8        |
|                                                | Amortissements & Dépréciations | -350.6       | -348.4       |
|                                                | <b>Valeur Nette</b>            | <b>154.8</b> | <b>225.4</b> |
| <b>Actifs sectoriels nets courants (2)</b>     |                                |              |              |
| Restauration à thèmes                          | Valeur Brute                   | 39.5         | 52.3         |

|                                          |                                |        |        |
|------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|
|                                          | Amortissements & Dépréciations | -0.4   | -0.1   |
|                                          | Valeur Nette                   | 39.1   | 52.2   |
| Brasseries                               | Valeur Brute                   | 28.9   | 41.4   |
|                                          | Amortissements & Dépréciations | -0.3   | 0.0    |
|                                          | Valeur Nette                   | 28.6   | 41.4   |
| Concessions                              | Valeur Brute                   | 13.1   | 13.1   |
|                                          | Amortissements & Dépréciations | -0.1   | -0.1   |
|                                          | Valeur Nette                   | 13.0   | 13.0   |
| Autres *                                 | Valeur Brute                   | -18.0  | -18.3  |
|                                          | Amortissements & Dépréciations | -3.0   | -2.9   |
|                                          | Valeur Nette                   | -20.9  | -21.2  |
| Total                                    | Valeur Brute                   | 63.5   | 88.5   |
|                                          | Amortissements & Dépréciations | -3.6   | -3.1   |
|                                          | Valeur Nette                   | 59.9   | 85.4   |
| Passifs sectoriels nets non courants (3) |                                |        |        |
| Restauration à thèmes                    |                                | 3.0    | 3.7    |
| Brasseries                               |                                | 1.2    | 1.1    |
| Concessions                              |                                | 0.4    | 0.3    |
| Autres *                                 |                                | 29.2   | 27.9   |
| Total                                    |                                | 33.8   | 33.0   |
| Passifs sectoriels nets courants (4)     |                                |        |        |
| Restauration à thèmes                    |                                | 149.9  | 169.2  |
| Brasseries                               |                                | 56.1   | 60.8   |
| Concessions                              |                                | 21.2   | 20.0   |
| Autres *                                 |                                | -131.3 | -137.6 |
| Total                                    |                                | 95.8   | 112.4  |
| Investissements incorporels              |                                |        |        |
| Restauration à thèmes                    |                                | 0.0    | 0.1    |
| Brasseries                               |                                | 0.0    | 0.0    |
| Concessions                              |                                | 0.0    | 0.0    |
| Autres *                                 |                                | 0.4    | 0.2    |
| Total                                    |                                | 0.4    | 0.3    |
| Investissements corporels                |                                |        |        |
| Restauration à thèmes                    |                                | 1.4    | 4.1    |
| Brasseries                               |                                | 2.5    | 2.3    |
| Concessions                              |                                | 0.3    | 0.2    |
| Autres *                                 |                                | 3.9    | 1.3    |
| Total                                    |                                | 8.1    | 7.8    |

\* sont incluses les opérations interbranches 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 25 - 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               | 2016.12      | 2015.12      |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Nantissements liés au financement | 103.6        | 103.7        |
| Autres nantissements (1)          | 0.0          | 0.0          |
| <b>Total engagements donnés</b>   | <b>103.6</b> | <b>103.7</b> |

(1) La dette financière du 11 octobre 2012 est garantie à hauteur de 100 millions d'euros par les nantissements de 30 fonds de commerce, de l'établissement principal de Groupe Flo correspondant à son siège social, des parts sociales de sociétés, de comptes de titres financiers de sociétés et de marques du groupe.

Dans le cadre du contrat de crédit de financement d'investissements d'un montant maximum de 20.0 millions d'euros du 30 janvier 2015, Groupe Flo et certaines de ses filiales ont donné en nantissement les fonds de commerce concernés par les investissements spécifiques correspondant aux tirages effectués ainsi que les sièges sociaux des sociétés concernées. Au 31 décembre 2016, ces nantissements se montent à 3.7 millions d'euros.

### Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

| en millions d'euros                            | 2016.12     | 2015.12     |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Contrats de location et locations gérances (2) | 23.0        | 29.4        |
| Cautions et garanties données aux bailleurs    | 2.2         | 1.1         |
| Promesses de ventes données                    | 0.0         | 0.0         |
| <b>Total engagements donnés</b>                | <b>25.2</b> | <b>30.5</b> |
| Promesses de ventes reçues                     | 0.0         | 2.0         |
| Garanties bancaires reçues (3)                 | 0.3         | 0.1         |
| <b>Total engagements reçus</b>                 | <b>0.3</b>  | <b>2.1</b>  |

(2) Engagements liés à la partie non résiliable des baux. Voir note 26 « Contrats de location ».

(3) Garanties bancaires reçues par le Groupe dans le cadre de marchés de travaux.

### Engagements liés au périmètre du Groupe

| en millions d'euros                          | 2016.12    | 2015.12    |
|----------------------------------------------|------------|------------|
| Cautions et garanties de passifs données (4) | 2.1        | 0.4        |
| <b>Total engagements donnés</b>              | <b>2.1</b> | <b>0.4</b> |
| Cautions et garanties de passifs reçues      | 0.0        | 0.0        |
| <b>Total engagements reçus</b>               | <b>0.0</b> | <b>0.0</b> |

(4) Les garanties de passif sont données à l'occasion de cessions de sociétés juridiques.

## Engagements financiers divers :

| en millions d'euros        | 2016.12     |             |            | Total       | 2015.12     |
|----------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
|                            | < 1 an      | 1 à 5 ans   | > 5 ans    |             |             |
| Contrats d'échange de taux | 20.0        | 20.0        | 0.0        | 40.0        | 56.0        |
| Positions conditionnelles  | 0.0         | 10.0        | 0.0        | 10.0        | 0.0         |
| <b>Total</b>               | <b>20.0</b> | <b>30.0</b> | <b>0.0</b> | <b>50.0</b> | <b>56.0</b> |

## Note 26 – Contrats de location

### 1) Locations par contrats de crédits-bails :

Plusieurs sociétés du Groupe se sont engagées vis à vis de contrats de crédits-bails portant sur des biens immobiliers et mobiliers.

#### Les crédits-bails sur le bilan consolidé(\*)

| En millions d'euros        | Brut        | Amortissements | Net        |
|----------------------------|-------------|----------------|------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b> | <b>13.5</b> | <b>-6.7</b>    | <b>6.8</b> |
| Acquisitions / Dotations   | 0.0         | -0.6           | -0.6       |
| Levée d'option             | -2.3        | 1.2            | -1.0       |
| Actifs destinés à la vente | -5.7        | 3.1            | -2.6       |
| <b>Au 31 décembre 2016</b> | <b>5.5</b>  | <b>-2.9</b>    | <b>2.6</b> |

(\*) Nets des contrats de crédits bails arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options.  
Ces immobilisations corporelles font désormais partie des immobilisations détenues en propre par Groupe Flo.

#### Paielements 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 : | 0.3                   | 0.3                         | 0.1                | 0.4        |
| à 1 mois                | 0.0                   | 0.0                         | 0.0                | 0.0        |
| entre 1 & 3 mois        | 0.0                   | 0.0                         | 0.0                | 0.0        |
| plus de 3 mois          | 0.3                   | 0.3                         | 0.1                | 0.4        |
| De un à cinq ans        | 1.3                   | 1.3                         | 0.3                | 1.6        |
| A plus de cinq ans      | 1.0                   | 1.0                         | 0.0                | 1.0        |
| <b>Total</b>            | <b>2.6</b>            | <b>2.6</b>                  | <b>0.4</b>         | <b>3.0</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'ILC (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.

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                                | -19.4                | -6.1             | -25.5 |
| Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion | -1.8                 | -1.1             | -3.0  |
| Contrats de locations mobilières                                  | -1.2                 | 0.0              | -1.2  |
| Total                                                             | -22.4                | -7.2             | -29.7 |

### **Paielements minimaux totaux restants à effectuer :**

| En millions d'euros                                               | < 1 an | De 1 à 5 ans | > 5 ans | Total |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------------|---------|-------|
| Contrats de locations immobilières                                | -9.5   | -10.2        | -0.1    | -19.7 |
| Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion | -1.2   | -1.4         | 0.0     | -2.6  |
| Total                                                             | -10.7  | -11.6        | -0.1    | -22.3 |

Les montants correspondent aux seuls engagements portant sur les contrats dont la période en cours est non résiliable.

## Note 27 – Pensions et avantages postérieurs à l'emploi

### 1) Description des plans de pensions et avantages postérieurs à l'emploi

#### Description du régime

Le régime des indemnités de fin de carrière fait partie des « régimes à prestations définies ».

Les indemnités de fin de carrière correspondent à un versement en capital dû au salarié par l'entreprise quand celui-ci part en retraite. L'indemnité de fin de carrière versée au salarié est déterminée selon la Convention Collective Nationale dont dépend le Groupe, c'est-à-dire la Convention Collective Nationale « Hôtels, cafés et restaurants » (HCR).

Les indemnités de fin de carrière versées aux salariés dépendent de la catégorie professionnelle, du salaire de fin de carrière, de l'ancienneté acquise à l'âge de la retraite et du mode de départ en retraite. Elles ne peuvent être inférieures aux indemnités minima légales définies dans le Code du Travail. Chez Groupe Flo, ces indemnités sont comprises entre 0 et 4.5 mois de salaires.

Le mode de départ à la retraite retenu par le Groupe est le départ volontaire, c'est-à-dire à l'initiative du salarié.

L'accord sur la santé au travail et l'emploi des seniors dans les hôtels, cafés, restaurants en date du 11 juillet 2013 a été étendu par arrêté du 07 décembre 2015 et publié au Journal Officiel du 26 décembre 2015. Les dispositions de cet accord s'appliquent à toutes les entreprises du secteur HCR à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Groupe Flo ayant signé cet accord est concerné par son contenu. Cet accord prévoit notamment des versements à la date du départ en retraite qui sont plus avantageux que ceux appliqués précédemment pour les agents de maîtrise et les employés.

Au 31 décembre 2016, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 4.4 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

### 2) Principales hypothèses actuarielles

| En %                                           | 2016.12                          | 2015.12 |
|------------------------------------------------|----------------------------------|---------|
| Taux d'actualisation                           | 1.6%                             | 2.3%    |
| Taux de rendement attendu des actifs des plans | 0.0%                             | 0.0%    |
| Taux de croissance attendu des salaires        | 1.5%                             | 1.5%    |
| Taux d'inflation attendu                       | 1.5%                             | 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 l'indice Iboxx Corporate AA 10 ans et plus.

### 3) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

| En millions d'euros                                            | 2016.12 | 2015.12 |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Valeur actuelle des obligations au 1 <sup>er</sup> janvier (-) | 3.9     | 2.8     |
| Charges d'intérêts relatives aux obligations                   | 0.1     | 0.0     |
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice               | 0.3     | 0.2     |
| Coûts des services passés (1)                                  | 0.0     | 1.4     |
| Allocations payées                                             | -0.1    | -0.2    |
| Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s               | 0.3     | -0.3    |
| Reclassement en passifs destinés à la vente                    | -0.1    | 0.0     |
| Valeur actuelle des obligations en fin de période              | 4.4     | 3.9     |

(1) Au 31 décembre 2015, l'impact de la mise à jour des droits suite à l'extension de l'accord du 11 juillet 2013 a été de 1.4 million d'euros.

#### 4) Charges comptabilisées au compte de résultat

| En millions d'euros                                 | 2016.12    | 2015.12    |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice    | 0.3        | 0.2        |
| Coûts des services passés                           | 0.1        | 1.4        |
| Allocations payées                                  | -0.1       | -0.2       |
| <b>Charges comptabilisées au compte de résultat</b> | <b>0.3</b> | <b>1.4</b> |

(1) Au 31 décembre 2015, l'impact de la mise à jour des droits suite à l'extension de l'accord du 11 juillet 2013 a été de 1.4 million d'euros.

#### 5) Variation de la provision comptabilisée au bilan

| En millions d'euros                         | 2016.12    | 2015.12    |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Provision au 1<sup>er</sup> janvier</b>  | <b>3.9</b> | <b>2.8</b> |
| Coût net de la période                      | 0.3        | 1.4        |
| Ecart actuariels                            | 0.3        | -0.3       |
| Reclassement en passifs destinés à la vente | -0.1       | 0.0        |
| <b>Provision en fin de période</b>          | <b>4.4</b> | <b>3.9</b> |

Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2016 sur la base des données 2016 :

- Taux d'actualisation :

\*Le test de sensibilité a été réalisé en 2016 avec une amplitude de +/- 0.5% (contre +/- 0.25% ces dernières années) de façon à se rapprocher de la variation réelle observée de l'indice servant de référence au taux d'actualisation (indice IBOXX AA+).

\*Une hausse de 0.5% du taux d'actualisation entraînerait une baisse de l'engagement de retraite de l'ordre de 6.04% tandis qu'une baisse de 0.5% du taux d'actualisation entraînerait une hausse de l'engagement de 6.53%,

- Taux de croissance attendu des salaires :

\*Une hausse de 0.25% du taux de croissance des salaires entraînerait une hausse de l'engagement de retraite de l'ordre de 3.03% tandis qu'une baisse de 0.25% du taux de croissance des salaires entraînerait une baisse de l'engagement de 3.26%.

La durée moyenne du plan d'engagement retraite est de 12 ans.

#### **Flux de trésorerie futurs :**

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

#### **Flux prévisionnels**

|      |      |
|------|------|
| N+1  | 178  |
| N+2  | 57   |
| N+3  | 118  |
| N+4  | 148  |
| N+5  | 229  |
| >N+5 | 1625 |

**Ajustements d'expérience:** les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à -354 milliers d'euros en 2016 (soit -8.1% en écart relatif). En 2015, ces écarts étaient de -36.5 milliers d'euros (soit -0.8% en écart relatif).

## Note 28 - Capital social et plans de souscription d'actions

### Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis sept plans d'options encore en cours 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<br>29/05/09                                                                     | Plan du<br>29/05/09                                                                     | Plan du<br>28/07/2010                                                                   | Plan du<br>27/07/2011                                                                   | Plan du<br>01/08/2012                                                                   | Plan du<br>31/07/2013                                                                   | Plan du<br>30/07/2014                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Date du Conseil d'Administration                                                  | 29/05/2009                                                                              | 29/05/2009                                                                              | 28/07/2010                                                                              | 27/07/2011                                                                              | 01/08/2012                                                                              | 31/07/2013                                                                              | 30/07/2014                                                                              |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées                        | 293 729                                                                                 | 166 563                                                                                 | 194 575                                                                                 | 195 574                                                                                 | 197 600                                                                                 | 197 829                                                                                 | 201 359                                                                                 |
| Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: Les mandataires sociaux   | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       |
| Point de départ d'exercice des options                                            | 29/05/09                                                                                | 29/05/09                                                                                | 28/07/10                                                                                | 27/07/11                                                                                | 01/08/12                                                                                | 31/07/13                                                                                | 30/07/14                                                                                |
| Date d'expiration                                                                 | 29/05/19                                                                                | 29/05/19                                                                                | 28/07/20                                                                                | 27/07/21                                                                                | 01/08/22                                                                                | 31/07/23                                                                                | 30/07/24                                                                                |
| Prix de souscription ou d'achat                                                   | 6.65                                                                                    | 9.92                                                                                    | 4.38                                                                                    | 6.47                                                                                    | 3.90                                                                                    | 2.64                                                                                    | 2.88                                                                                    |
| 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                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       | 0                                                                                       |
| Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques | 132 642                                                                                 | 71 277                                                                                  | 85 768                                                                                  | 74 586                                                                                  | 57 052                                                                                  | 53 346                                                                                  | 71 054                                                                                  |
| Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice          | 161 087                                                                                 | 95 286                                                                                  | 108 807                                                                                 | 120 988                                                                                 | 140 548                                                                                 | 144 483                                                                                 | 130 305                                                                                 |

Aucun plan de stock option n'a été mis en place en 2016.

#### Conditions de performance sur les plans en cours:

Il n'y a pas de conditions de performance pour les plans en cours.

### Paiements fondés sur des actions

Conformément à "IFRS 2 Paiements fondés sur des actions", les options ont été évaluées à leur date d'octroi par un actuaire indépendant. Les options des plans de 2005 à 2011 inclus ont été valorisées

selon le modèle de Black & Scholes. Les options du plan de 2012 et 2014 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 2016, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 22 milliers d'euros.

|                                               | Nombre d'options | Prix moyen pondéré (EUR) |
|-----------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| <b>Options au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b> | <b>1 020 767</b> | <b>4.85</b>              |
| Octroyées au cours de l'exercice              | 0                | 0.00                     |
| Annulées au cours de l'exercice               | -119 263         | 3.09                     |
| Exercées au cours de l'exercice               | 0                | 0.00                     |
| Expirées au cours de l'exercice               | 0                | 0.00                     |
| <b>Options au 31 décembre 2016</b>            | <b>901 504</b>   | <b>5.08</b>              |

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

|                                    | Plan du<br>26/05/05 | Plan du<br>29/05/09 | Plan du<br>29/05/09 | Plan du<br>28/07/2010 | Plan du<br>27/07/2011 | Plan du<br>01/08/2012 | Plan du<br>31/07/2013 | Plan du<br>30/07/2014 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                    | %                   | %                   | %                   | %                     | %                     | %                     | %                     | %                     |
| Volatilité attendue                | 35.00%              | 32.00%              | 32.00%              | 30.00%                | 27.00%                | 40.00%                | 38.00%                | 39.00%                |
| Croissance attendue des dividendes | 0.00%               | 2.30%               | 2.30%               | 0.00%                 | 1.97%                 | 2.30%                 | 2.60%                 | 2.50%                 |
| Taux de rotation du personnel      | 0.00%               | 0.00%               | 0.00%               | 0.00%                 | 0.00%                 | 0.00%                 | 0.00%                 | 0.00%                 |
| Taux sans risque                   | 2.78%               | 0.76%               | 0.76%               | 0.33%                 | 0.95%                 | 0.43%                 | 0.50%                 | 0.25%                 |

## Note 29 – 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                            |
| Autres créances rattachées à des participations<br>Prêts<br>Autres créances immobilisées<br>Dépôts et cautionnements donnés                       | Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation                                                |                                                                     |                                        |                       |                                |
| Titres de participation                                                                                                                           | Immobilisations financières nettes                                                                                           | 4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale) | JV                                     | JV                    | KP ou P&L selon le cas         |
| VMP<br>Disponibilités                                                                                                                             | Disponibilités et VMP                                                                                                        |                                                                     |                                        |                       |                                |
| <b>PASSIF</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                              |                                                                     |                                        |                       |                                |
| Emprunts auprès des établis. de crédit<br>Dépôts et cautionnements reçus<br>Dettes rattachées à des participations<br>Concours bancaires courants | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes                                                             | 1. Passifs financiers                                               | JV                                     | Coût amorti           | N/A                            |
| Dettes fournisseurs<br>Autres dettes diverses d'exploitation                                                                                      | Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes                                                              |                                                                     |                                        |                       |                                |
| Instruments de couverture                                                                                                                         | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs) | 2. Instruments dérivés passifs                                      | JV                                     | JV                    | P&L ou KP dérivés selon le cas |

(1) JV : Juste Valeur

## 2) Valeur comptable des actifs et passifs financiers

La colonne "Valeur comptable" correspond à la valeur comptabilisée au bilan des éléments.

La colonne "Juste valeur" correspond :

- à la Juste valeur comptabilisée pour les éléments comptabilisés en Juste valeur au bilan (actifs financiers disponibles à la vente et instruments dérivés) ;
- ou bien à une estimation de la juste valeur pour les éléments comptabilisés au bilan en coût amorti (prêts & créances et passifs financiers).

| Catégorie d'instruments financiers                                  | Eléments                                        | Rubrique du bilan IFRS                                                        | 2016.12          |             | 2015.12          |             |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                                                                     |                                                 |                                                                               | Valeur comptable | JV          | Valeur comptable | JV          |
| ACTIF                                                               |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
| 1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat (Trading)         |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | néant                                           |                                                                               |                  |             |                  |             |
| 2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (Held to maturity)  |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | néant                                           |                                                                               |                  |             |                  |             |
| 3. Prêts & Créances                                                 |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Créances clients                                | Clients nets                                                                  | 9.2              | 9.2         | 12.0             | 12.0        |
|                                                                     | Autres créances rattachées à des participations | Immobilisations financières                                                   | 13.2             | 13.2        | 13.3             | 13.3        |
|                                                                     | Prêts                                           |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Autres créances immobilisées                    |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Dépôts et cautionnements donnés                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Autres créances d'exploitation                  | Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation | 9.7<br>29.4      | 9.7<br>29.4 | 4.2<br>32.0      | 4.2<br>32.0 |
| 4. Actifs financiers disponibles pour la vente (Available for sale) |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Titres de participation                         | Immobilisations financières nettes                                            | 0.0              | 0.0         | 0.0              | 0.0         |
|                                                                     | VMP                                             | Disponibilités et VMP                                                         | 18.9             | 18.9        | 38.2             | 38.2        |
|                                                                     | Disponibilités                                  |                                                                               |                  |             |                  |             |
| PASSIF                                                              |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Emprunts auprès des établis. de crédit          | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes              | 70.0             | 70.0        | 55.7             | 55.7        |
|                                                                     | Dépôts et cautionnements reçus                  |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Dettes rattachées à des participations          |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Concours bancaires courants                     |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Dettes fournisseurs                             | Autres dettes non courantes ou                                                | 28.4             | 28.4        | 27.1             | 27.1        |
|                                                                     | Autres dettes diverses d'exploitation           | Autres dettes diverses courantes                                              | 86.4             | 86.4        | 101.7            | 101.7       |
| 2. Instruments dérivés passifs                                      |                                                 |                                                                               |                  |             |                  |             |
|                                                                     | Instruments de couverture                       | Dettes financières courantes ou                                               | 0.6              | 0.6         | 0.0              | 0.0         |
|                                                                     |                                                 | Dettes financières non courantes                                              | 0.0              | 0.0         | 1.0              | 1.0         |
|                                                                     |                                                 | ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs)                   | 0.0              | 0.0         | 0.0              | 0.0         |

### **3) Reclassement ou dé comptabilisation**

**Reclassement** : la dette bancaire a fait l'objet d'un reclassement en totalité en passifs courants (Cf. Note 19 « Dettes financières et états des positions du Groupe face aux risque de taux »).

**Dé comptabilisation** : en 2015, la créance de CICE de l'année 2014 a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 5.5 millions d'euros. Ce contrat a été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IAS 39 (cf. note 16 « Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement »).

### **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 : Flo Tradition, Hippo Gestion, Terminus Nord SARL, Bofinger SARL, Le Vaudeville SARL, Bœuf sur le Toit SARL, Julien SARL, Brasserie Flo SARL, SER La Coupole et AGO.

Les nantissements resteront en vigueur tant que le contrat de prêt restera en vigueur soit jusqu'au 28 juin 2019 (cf. note 25 « Engagements et passifs éventuels » partie Engagements liés au financement du Groupe).

### **5) Instruments financiers composés comprenant de multiples dérivés incorporés**

Groupe Flo ne détient pas d'instrument financier contenant à la fois une composante passif et une composante capitaux propres.

### **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.

Groupe Flo a conclu, le 15 décembre 2016, un accord prévoyant la suspension de différents droits au titre des contrats de crédits existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le droit de prononcer l'exigibilité anticipée de certains montants dus en principal au titre du prêt senior et du crédit d'investissement (cf. notes 19 « dettes financières et états des positions du Groupe face aux risque de taux » et 33 « évènements postérieurs à la clôture »).

### **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.

#### **7.2) Documentation de la relation de couverture**

Le 29 avril 2016, le Groupe a conclu un accord avec ses partenaires bancaires et son actionnaire de référence consolidant la bonne exécution de son plan stratégique.

Les effets de la renégociation bancaire du 29 avril 2016 sont les suivants :

- une dette senior d'un montant de 41,0 millions d'euros amortissable (décalage de la maturité du prêt senior : échéance 28 juin 2019 en lieu et place du 11 octobre 2017 et modification du plan d'amortissement) ;
- une dette revolving d'un montant maximum de 30,0 millions, remboursable in fine le 28 juin 2019 (en lieu et place du 11 octobre 2018) ;
- un crédit capex tiré à hauteur de 3,7 millions d'euros amortissable, à échéance du 11 octobre 2018. Le Groupe a par ailleurs renoncé à la possibilité d'utilisation du crédit capex jusqu'à 20,0 millions d'euros.

L'accord conclu par la société le 15 décembre 2016 (cf. note 1.5) prévoit la suspension de différents droits au titre des contrats de crédits existants jusqu'à fin avril 2017, en ce compris le remboursement des montants dus en principal pendant cette période, et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit de 6.2 millions d'euros fournie par son actionnaire de référence, la société Financière Flo, et qui sera remboursable au plus tard fin avril 2017 en s'appuyant notamment sur la cession d'actifs non stratégiques envisagée.

Les notes 1.5 « Faits marquants » et 33 « Evénements postérieurs à la clôture » précisent les modalités des négociations en cours.

La dette bancaire se décompose désormais de la façon suivante :

### 1) Emprunt bancaire Tranche A

| En millions d'euros      | Emprunt bancaire Tranche A                                                                       | Total Dérivés | swaps              | caps                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------------------|
| Date de fin              | 28/06/2019                                                                                       |               | 15/10/2017         | 15/06/2019                           |
| Taux payé                | Euribor 3 mois +2.75% au 31/12/2016; comprise entre 2% et 2.75% en fonction du ratio de leverage |               | de 0.625% à 0.910% | Prime de mise en place (49.2K€)      |
| Taux reçu                | -                                                                                                |               | Euribor 3 mois     | Euribor 3 mois si Euribor 3 mois >0% |
| Fréquence des paiements  | Les tirages sont indexés sur EUR3M                                                               |               | Trimestriel        | Trimestriel                          |
| Amortissement du capital | Non constant                                                                                     |               |                    |                                      |
| Plan d'amortissement :   |                                                                                                  |               |                    |                                      |
| 31/12/2016               | 38.0                                                                                             | 33.0          | 20.0               | 13.0                                 |
| 30/06/2017               | 30.0                                                                                             | 29.9          | 10.0               | 19.9                                 |
| 31/12/2017               | 26.9                                                                                             | 26.8          | 0.0                | 26.8                                 |
| 30/06/2018               | 23.8                                                                                             | 23.7          | 0.0                | 23.7                                 |
| 31/12/2018               | 20.7                                                                                             | 20.6          | 0.0                | 20.6                                 |
| 30/06/2019               | 0.0                                                                                              | 0.0           | 0.0                | 0.0                                  |

Au 31 décembre 2016, le Groupe a mis en place des caps, en sus des swaps existants. Ces caps complètent la couverture de la dette senior Tranche A et prennent en compte la modification du plan d'amortissement de celle -ci.

### 2) Emprunt bancaire Tranche B et ligne de crédit d'investissement

#### \* Dette revolving Tranche B

La maturité de la dette revolving Tranche B a été décalée au 28 juin 2019 (le nominal de 30,0 millions d'euros restant inchangé).

| En millions d'euros                  | Emprunt bancaire Tranche B                                                                       | Total Dérivés | swaps              | caps |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|------|
| Date de fin                          | 28/06/2019                                                                                       |               | 11/10/2018         | NA   |
| Taux payé                            | Euribor 3 mois +2.75% au 31/12/2016; comprise entre 2% et 2.75% en fonction du ratio de leverage |               | de 0.9875% à 1.15% |      |
| Taux reçu                            |                                                                                                  |               | Euribor 3 mois     |      |
| Fréquence des paiements              | Les tirages sont indexés sur l'Euribor correspondant à la période du tirage                      | Trimestriel   | Trimestriel        |      |
| Date ultime du tirage:<br>28/06/2019 | 2016.12<br>30.0                                                                                  | 20.0          | 20.0               |      |

### \* Ligne de crédit d'investissement

Le Groupe a renoncé au crédit d'investissement de 20,0 millions d'euros. Le montant du crédit d'investissement ayant fait l'objet d'un tirage au 31/12/15, soit 3,7 millions d'euros sera remboursé selon les modalités :

| En millions d'euros                  | Emprunt bancaire<br>Ligne de crédit d'investissement                                             | Total Dérivés | swaps | caps |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------|
| Date de fin                          | 11/10/2018                                                                                       | NA            | NA    | NA   |
| Taux payé                            | Euribor 3 mois +2.75% au 31/12/2016; comprise entre 2% et 2.75% en fonction du ratio de leverage |               |       |      |
| Taux reçu                            | -                                                                                                |               |       |      |
| Fréquence des paiements              | Les tirages sont indexés sur l'Euribor correspondant à la période du tirage                      |               |       |      |
| Date ultime du tirage:<br>11/10/2018 | 2016.12<br>0.0                                                                                   |               |       |      |
| Dates d'échéance                     | Montant à rembourser                                                                             |               |       |      |
| 31/12/2016                           | 3.6                                                                                              |               |       |      |
| 28/02/2017                           | 3.2                                                                                              |               |       |      |
| 31/05/2017                           | 2.7                                                                                              |               |       |      |
| 31/08/2017                           | 2.3                                                                                              |               |       |      |
| 30/11/2017                           | 1.8                                                                                              |               |       |      |
| 28/02/2018                           | 1.4                                                                                              |               |       |      |
| 31/05/2018                           | 0.9                                                                                              |               |       |      |
| 31/08/2018                           | 0.5                                                                                              |               |       |      |
| 11/10/2018                           | 0.0                                                                                              |               |       |      |

### 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 en autres éléments du résultat global 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 autres éléments du résultat global, la valeur temps est comptabilisée en résultat.

### a) Instruments dérivés

| En millions d'euros                                    | 2016.12     | Variation  | 2015.12     |
|--------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|
| RAN                                                    | 0.0         | 0.0        | 0.0         |
| Autres éléments du résultat global                     | -0.6        | 0.4        | -1.0        |
| Résultat (1)                                           | 0.0         | 0.0        | 0.0         |
| <b>Total capitaux propres</b>                          | <b>-0.6</b> | <b>0.4</b> | <b>-1.0</b> |
| Juste valeur des dérivés (dettes financières) (2)      | 0.6         | -0.4       | 1.0         |
| 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.

(2) *Hors intérêts courus non échus.*

**b) Impôts différés sur instruments dérivés**

| En millions d'euros                | 2016.12 | Variation | 2015.12 |
|------------------------------------|---------|-----------|---------|
| RAN                                | 0.0     | 0.0       | 0.0     |
| Autres éléments du résultat global | -0.2    | -0.1      | -0.3    |
| Résultat                           | 0.0     | 0.0       | 0.0     |
| Total capitaux propres             | -0.2    | -0.1      | -0.3    |
| ID net                             | 0.2     | 0.1       | 0.3     |

## 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                   | 2016.12 | 2015.12 |
|---------------------------------------|---------|---------|
| - profits nets ou pertes nettes sur : |         |         |
| * prêts & créances :                  |         |         |
| a) créances clients                   |         |         |
| gain/ perte                           | 0.0     | -0.2    |
| dotation/reprise provision            | -0.6    | -0.3    |
| b) créances nettes                    |         |         |
| gain/ perte                           | -1.3    | -0.7    |
| dotation/reprise provision            | 0.0     | 0.0     |
| c) autres dettes                      |         |         |
| gain/ perte                           |         |         |
| dotation/reprise provision            |         |         |
| * passifs financiers au coût amorti   | -4.1    | -3.6    |

## 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 15 « 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 de Groupe Flo prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci-dessous.

| En millions d'euros<br>au 31/12/16                        | Type de<br>taux | Montant<br>global | Echéances |               | Existence ou<br>non de<br>couvertures |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|---------------|---------------------------------------|
| Emprunt syndiqué du 11/10/2012                            | variable        | 71.7              | 71.7      | <1 an         | OUI                                   |
|                                                           |                 |                   | 0.0       | entre 1&5 ans | OUI                                   |
|                                                           |                 |                   | 0.0       | > 5 ans       | OUI                                   |
| Retraitements liés au cout amorti de la<br>dette bancaire | variable        | -2.4              | -2.4      | <1 an         |                                       |
|                                                           |                 |                   | 0.0       | entre 1&5 ans |                                       |
|                                                           |                 |                   | 0.0       | > 5 ans       |                                       |
| Autres emprunts                                           | fixe            | 0.4               | 0.4       | <1 an         |                                       |
|                                                           | variable        | 10.6              | 0.3       | <1 an         |                                       |
|                                                           |                 |                   | 9.3       | entre 1&5 ans |                                       |
| JV instruments financiers                                 |                 | 0.6               | 1.0       | > 5 ans       |                                       |
|                                                           |                 |                   | 0.6       | <1 an         |                                       |
|                                                           |                 |                   | 0.0       | entre 1&5 ans |                                       |
| TOTAL                                                     |                 | 80.9              | 0.0       | > 5 ans       |                                       |
|                                                           |                 |                   | 80.9      |               |                                       |

Les Crédits syndiqués sont assortis d'engagements et de contraintes de respect de ratios, dont le non-respect peut entraîner l'exigibilité des prêts (cf. point 2 de la note 19 « Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux »).

### 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.

| En millions d'euros<br>au 31/12/16  | <1 an        | entre 1 et 5<br>ans | > à 5 ans   | Total        |
|-------------------------------------|--------------|---------------------|-------------|--------------|
| Passifs financiers                  | -70.6        | -9.3                | -1.0        | <b>-80.9</b> |
| Actifs financiers                   | 18.9         | 0.0                 | 0.0         | <b>18.9</b>  |
| <b>Position nette avant gestion</b> | <b>-51.7</b> | <b>-9.3</b>         | <b>-1.0</b> | <b>-62.1</b> |
| Hors bilan                          | 20.0         | 30.0                | 0.0         | <b>50.0</b>  |
| <b>Position nette après gestion</b> | <b>-31.7</b> | <b>20.7</b>         | <b>-1.0</b> | <b>-12.1</b> |

(1) Dettes financières au bilan.

(2) Disponibilités et VMP au bilan.

### **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 :

- l'analyse de la sensibilité prend en compte la dette moyenne 2016 à taux variable des tranches A, B et Capex ainsi que les couvertures de taux, et s'applique sur les taux hors marge bancaire de la dette syndiquée

- les taux variables pivots correspondent à la moyenne des publications des taux Euribor 3 et 6 mois de 2016 (respectivement -0.264% et -0.168%).

### **Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2016 :**

En prenant en considération comme hypothèse de calcul les taux variables pivots, le montant des intérêts pour 2016 est de 560 K€.

En cas de hausse de 0.5 point des taux Euribor 3 et 6 mois par rapport aux taux pivots, les frais financiers augmenteraient de 1% à dette et couverture identiques, à 566 K€, soit une hausse de 6 K€.

En cas de baisse de 0.5 point des taux Euribor 3 et 6 mois par rapport aux taux pivots, les frais financiers augmenteraient de 42% à dette et couverture identiques, à 796 K€, soit une hausse de 230 K€.

### **10.4) Risque de change**

Groupe Flo n'utilise pas d'instruments 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) Risques sur actions**

Au 31 décembre 2016, le Groupe Flo dispose d'un portefeuille de valeurs mobilières de placement d'un montant de 0.02 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.

#### **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.

### **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 31/12/16

|                           | 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<br>Immobilisations financières | Instruments de couverture                   |     | -0.6                              |                              | -0.6        |             | -0.6  |
|                           |                                                                              |                                             | 0.0 | -0.6                              | 0.0                          | -0.6        | 0.0         | -0.6  |

### Description des techniques d'évaluation pour les catégories 2 et 3:

Au 31 décembre 2016, le Groupe ne détient pas d'éléments classés en catégorie 3.

Les éléments de catégorie 2 sont des instruments de taux (swaps de taux). Les valorisations sont effectuées par les établissements financiers selon différents modèles et méthodes de calcul basés sur des principes financiers reconnus, des conditions de marché actuelles et pertinentes et sur des estimations raisonnables des conditions de marchés futures.

Ces valorisations reflètent une estimation de la valeur indicative moyenne du prix de marché des transactions à la date à laquelle la valorisation est effectuée.

Au 31/12/15

|                           | 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<br>Immobilisations financières | Instruments de couverture                   |     | -1.0                              |                              | -1.0        |             | -1.0  |
|                           |                                                                              |                                             | 0.0 | -1.1                              | 0.0                          | -1.0        | 0.0         | -1.1  |

## Note 30 – Informations relatives aux parties liées

### 1) Informations relatives aux entités liées

#### Bilan

| En millions d'euros                  | 2016.12     | 2015.12     |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Actif :</b>                       |             |             |
| Créances clients - comptes rattachés | 0.2         | 0.1         |
| <b>Total Actif</b>                   | <b>0.2</b>  | <b>0.1</b>  |
| <b>Passif :</b>                      |             |             |
| Autres dettes non courantes (1)      | 28.4        | 27.1        |
| <b>Total Passif</b>                  | <b>28.4</b> | <b>27.1</b> |

(1) Correspond à un prêt subordonné vis-à-vis de la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA (Cf. Note 6 « Résultat financier »).

#### Compte de résultat

| En millions d'euros                | 2016.12 | 2015.12 |
|------------------------------------|---------|---------|
| Autres frais opérationnels (1)     | -1.7    | -1.7    |
| Produits et charges financiers (2) | -1.3    | -0.7    |

(1) Ce poste correspond aux achats réalisés par le Groupe auprès de la société Convergence.

(2) Ce poste correspond aux intérêts afférents au prêt subordonné vis-à-vis de la société Financière Flo actionnaire de Groupe Flo SA.

#### Dividendes

Sur l'année 2016, conformément au contrat bancaire, aucun dividende n'a été distribué, le ratio de leverage étant supérieur à 1.25. Sur l'année 2015, aucun dividende n'avait été distribué.

### 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                  | 2016.12    | 2015.12    |
|--------------------------------------|------------|------------|
| <b>Actif :</b>                       |            |            |
| Créances clients - comptes rattachés | 0.0        | 0.0        |
| Comptes courants actifs              | 0.0        | 0.0        |
| <b>Total Actif</b>                   | <b>0.0</b> | <b>0.0</b> |
| <b>Passif :</b>                      |            |            |
| Fournisseurs                         | 0.0        | 0.0        |
| Comptes courants passifs             | 0.1        | 0.1        |
| <b>Total Passif</b>                  | <b>0.1</b> | <b>0.1</b> |

## Compte de résultat

| En millions d'euros  | 2016.12 | 2015.12 |
|----------------------|---------|---------|
| Charges de personnel | 0.6     | 0.4     |

### Note 31 - Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2016 est la suivante :

| Groupe Flo SA (société mère)                          | % de contrôle | Méthode de consolidation | Implantation géographique |
|-------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Sociétés de services intra-groupes :</b>           |               |                          |                           |
| Convergence Achats SARL**                             | 50.00         | Mise en équivalence      | France                    |
| Flo Gestion SNC*                                      | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Flo Fidélité SARL* (ex Sté Flo Gestion Régional SARL) | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Flo Formation SNC*                                    | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| <b>Restauration à thèmes:</b>                         |               |                          |                           |
| Hippo Gestion & Cie SNC *                             | 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                    |
| Red Restauration SAS* (ex Sté H. Lyon Bron SAS)       | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| H. Lyon Solaize SAS*                                  | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| CJC SAS *                                             | 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                    |
| 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                    |
| <b>Brasseries</b>                                     |               |                          |                           |
| 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                    |
| 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 |
| Le Balzar SARL*                                      | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Brasserie du Théâtre Versailles SAS*                 | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Flo Restauration SAS * (ex Sté PIG Restauration SAS) | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Arago Lacroix SARL *                                 | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Bofinger 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 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 |
| Flo Concession SPA SAS*                              | 100.00 | Intégration Globale | France |

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

\*\* La joint-venture Convergence, co-entreprise, est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence conformément à IFRS 11 (cf. note 13 « Informations sur les partenariats et entreprises associées »).

#### (1) Intérêts sur minoritaires :

Les filiales Flo Evergreen SAS et Flo Kingdom SAS, qui exploitent respectivement les restaurants Rainforest Café et King Ludwig's Castle à Disneyland Paris, sont détenues à hauteur de 5% par Disneyland Resort Paris.

La part des intérêts minoritaires est non significative au regard du résultat net du Groupe et des capitaux propres du groupe (cf. 1.1.1 compte de résultat consolidé et 1.2 Bilan Consolidé).

Au cours de l'exercice 2016, le groupe a cédé les brasseries Reims et l'Excelsior (Cf. Note 2.4) et sept sociétés ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (Boutique Flo Prestige, Tablapizza Restonanterre SARL, Costa Costa Tours SARL, Tabla Paris SARL, Tabla Nord Ouest SARL, Tabla Est SARL, Tabla Sud SARL).

### **Note 32 - Sociétés non consolidées**

Néant

### **Note 33 – Evénements postérieurs à la clôture**

Dans le cadre de la recherche d'investisseurs annoncée, Groupe Flo a reçu, au premier trimestre 2017, des offres de trois candidats, dont un industriel et deux financiers, qui ont chacun manifesté un intérêt sérieux pour Groupe Flo et ont présenté des projets avancés.

Afin de faire aboutir la recherche d'investisseurs et de sécuriser les financements du Groupe, Groupe Flo a sollicité l'ouverture d'une procédure de conciliation auprès du Président du Tribunal de commerce de Nanterre, qui a fait droit à cette requête par ordonnance en date du 28 février 2017, désignant la SELARL FHB, prise en la personne de Maître Hélène Bourbouloux, en qualité de conciliateur dans la phase ultime des discussions avec les investisseurs.

Dans ce contexte, plusieurs réunions se sont tenues sous l'égide du conciliateur et les offres des différents investisseurs ont été examinées.

Suite, notamment, au désistement de l'un des investisseurs et après examen approfondi des offres en présence, les discussions se sont poursuivies avec Groupe Bertrand et ont abouti à la remise par Groupe Bertrand d'une proposition améliorée formalisée par écrit le 27 mars 2017 sur la base de laquelle les partenaires bancaires de Groupe Flo et de Financière Flo et ses actionnaires ont confirmé

leur volonté de poursuivre les discussions avec Groupe Bertrand sur ces bases en vue d'arriver à la conclusion d'une documentation satisfaisante

Un projet de protocole d'accord reprenant de manière détaillée le contenu de cette offre a alors été établi et discuté, notamment lors d'une réunion le 18 avril 2017, pendant que se poursuivaient différentes interactions avec l'AMF sur la structure boursière de la proposition émanant de Groupe Bertrand.

Groupe Flo a conclu le 25 avril 2017 le protocole d'accord avec notamment ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo.

Cette opération permet à Groupe Flo de s'adosser à un grand industriel du secteur disposant de 20 ans d'expérience sur le marché français de la restauration et qui a démontré sa capacité à intégrer, gérer et développer des groupes, parfois en difficulté, et des enseignes de restauration sur différents segments, tant en propre qu'en franchise. Son savoir-faire réside dans sa capacité à positionner des concepts, à optimiser la gestion de réseaux de points de vente et à développer un portefeuille d'enseignes.

A l'issue des opérations prévues par l'accord :

- Sur les 72,0 millions d'euros de la dette bancaire actuelle, Groupe Flo conservera une dette bancaire d'environ 15,4 millions d'euros (sur une durée de 7 ans, non amortissable). BNP Paribas et Banques Populaires Rives de Paris, qui ont accepté une réduction de 50% de leur encours, seront les deux banques du groupe. Les autres banques bénéficieront d'un remboursement de 30% de leurs encours, pour solde de tout compte, financé par un emprunt obligataire de 12,2 millions d'euros environ souscrit par Groupe Bertrand ;
- Après le vote de l'augmentation de capital décrite ci-dessous, Groupe Bertrand prendra le contrôle de Groupe Flo à travers l'acquisition de Financière Flo dont les actionnaires ont accepté de mettre à la disposition de Groupe Flo un financement obligataire de 6,2 millions d'euros portant intérêt au même taux annuel que la dette bancaire restante pour une durée d'environ 3 ans afin d'accompagner la transition de l'entreprise ;
- Groupe Flo lancera une augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant maximum total, prime d'émission incluse, de 72,4 millions d'euros avec un prix de souscription (prime d'émission incluse) minimum de 10 centimes d'euros à laquelle Groupe Bertrand souscrira, directement et indirectement (via l'acquisition des titres de Financière Flo pour l'euro symbolique), par compensation avec des créances existantes détenues par Financière Flo ou rachetées pour l'euro symbolique auprès d'établissements bancaires pour un montant total de 44,3 millions d'euros environ, puis en numéraire à hauteur d'un montant maximum de 10 millions d'euros. Cette augmentation de capital, dont 75% de la souscription sera garantie par Groupe Bertrand et Financière Flo, permettra à Groupe Flo de recevoir entre 10,0 et 28,0 millions d'euros selon le montant de la souscription du public. En fonction de cette souscription, la participation de Groupe Bertrand, directement et indirectement, dans Groupe Flo sera comprise entre environ 70% et 98% du capital de Groupe Flo ;
- Groupe Bertrand sollicitera de l'AMF une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat simplifiée portant sur la totalité du capital de Groupe Flo.

Cet accord marquant l'aboutissement de la procédure de conciliation sera soumis à l'homologation du Tribunal de commerce de Nanterre.

La prise de contrôle de Groupe Bertrand est soumise à la réalisation de certaines conditions préalables qui sont l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence au titre du contrôle des concentrations, le visa de l'Autorité des Marchés Financiers sur le prospectus de l'augmentation de capital, l'obtention par Groupe Bertrand d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique (compte tenu de la réalisation d'une augmentation de capital et des difficultés rencontrées par Groupe Flo), la remise d'un rapport d'un expert indépendant sur les conditions financières de l'augmentation de capital et l'homologation du Tribunal de commerce de Nanterre.

Cette opération permettra à Groupe Flo, en s'appuyant sur le savoir-faire du Groupe Bertrand, de retrouver des marges de manœuvre, notamment dans le redéploiement de la marque Hippo, et de retrouver une dynamique de croissance et de rentabilité.

# **Note 34 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes**

| En milliers d'euros                                                       | FIDAUDIT   |            |             |             | CABINET CONSTANTIN |            |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------------|------------|-------------|-------------|
|                                                                           | Montant    |            | %           |             | Montant            |            | %           |             |
|                                                                           | 2016.12    | 2015.12    | 2016        | 2015        | 2016.12            | 2015.12    | 2016        | 2015        |
| <b>Audit :</b>                                                            |            |            |             |             |                    |            |             |             |
| 1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels: |            |            |             |             |                    |            |             |             |
| Groupe Flo SA                                                             | 62         | 62         | 34%         | 31%         | 58                 | 62         | 30%         | 28%         |
| Filiales intégrées globalement                                            | 120        | 141        | 66%         | 69%         | 120                | 143        | 70%         | 72%         |
| 2) Autres prestations (RSE réseau Deloitte)                               | 0          | 0          | 0%          | 0%          | 17                 | 17         | 0%          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                                              | <b>182</b> | <b>203</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>195</b>         | <b>222</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |