

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-S)

Numéro de gestion : 1996 B 03406

Numéro SIREN : 349 763 375

Nom ou dénomination : GROUPE FLO

Ce dépôt a été enregistré le 03/08/2018 sous le numéro de dépôt 29778

# GROUPE FLO SA

## DOCUMENT DE REFERENCE 2017

Incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 23 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

Société Anonyme au capital de 38.257.855,65 euros  
Siège Social : Tour Manhattan – 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie  
RCS Nanterre B 349 763 375

## SOMMAIRE

|          |                                                                                                                       |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>PRESENTATION DU GROUPE .....</b>                                                                                   | <b>3</b>   |
| 1.1      | DATES CLES .....                                                                                                      | 6          |
| 1.2      | ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2017 .....                                                                    | 8          |
| 1.3      | GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES.....                                                                                   | 10         |
| 1.4      | LES CHIFFRES CLES .....                                                                                               | 12         |
| 1.5      | LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE .....                                                                        | 14         |
| 1.6      | PRESENTATION DE NOS ACTIVITES.....                                                                                    | 17         |
| 1.7      | LES ENSEIGNES .....                                                                                                   | 22         |
| 1.8      | LA FRANCHISE.....                                                                                                     | 28         |
| 1.9      | ORGANISATION DU GROUPE .....                                                                                          | 30         |
| <b>2</b> | <b>RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....</b>                                                            | <b>35</b>  |
| 2.1      | LES FAITS MARQUANTS.....                                                                                              | 36         |
| 2.2      | COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE ....                                                        | 37         |
| 2.3      | RESSOURCES HUMAINES.....                                                                                              | 43         |
| 2.4      | AUDIT, SECURITE ET ENVIRONNEMENT .....                                                                                | 49         |
| 2.5      | ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET VERIFICATION DES INFORMATIONS RSE<br>« RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE » ..... | 57         |
| 2.6      | LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE .....                                                                | 62         |
| 2.7      | PERSPECTIVES ET STRATEGIES.....                                                                                       | 73         |
| 2.8      | BOURSE .....                                                                                                          | 74         |
| <b>3</b> | <b>RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT<br/>D'ENTREPRISE.....</b>                                  | <b>77</b>  |
| 3.1      | INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION<br>GENERALE.....                                        | 78         |
| 3.2      | PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES<br>EN PLACE.....                                       | 102        |
| 3.3      | RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL.....                                                                | 108        |
| 3.4      | CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES .....                                                                                  | 118        |
| <b>4</b> | <b>COMPTES ET RAPPORTS .....</b>                                                                                      | <b>120</b> |
| 4.1      | COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2017 .....                                                               | 121        |
| 4.2      | COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE<br>2017 .....                                              | 175        |
| 4.3      | RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....                                                                            | 195        |
| <b>5</b> | <b>CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE<br/>CONCORDANCE.....</b>                                                     | <b>217</b> |
| 5.1      | RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION<br>FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE .....   | 218        |
| 5.2      | DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC .....                                                                                 | 219        |
| 5.3      | TABLES DE CONCORDANCE.....                                                                                            | 219        |

# 1 PRESENTATION DU GROUPE

|            |                                                                |           |
|------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1</b> | <b>DATES CLES .....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>1.2</b> | <b>ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2017 .....</b>      | <b>8</b>  |
| <b>1.3</b> | <b>GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES .....</b>                    | <b>10</b> |
| <b>1.4</b> | <b>LES CHIFFRES CLES .....</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>1.5</b> | <b>LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE .....</b>          | <b>14</b> |
| 1.5.1      | LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE .....                | 14        |
| 1.5.2      | LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE ..... | 15        |
| 1.5.3      | LES CHAINES DE RESTAURANTS .....                               | 16        |
| 1.5.4      | L'EVOLUTION DE LA DEMANDE .....                                | 17        |
| <b>1.6</b> | <b>PRESENTATION DE NOS ACTIVITES .....</b>                     | <b>17</b> |
| 1.6.1      | PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2017 .....                | 17        |
| 1.6.2      | PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE .....                      | 19        |
| 1.6.3      | LES INVESTISSEMENTS .....                                      | 21        |
| <b>1.7</b> | <b>LES ENSEIGNES .....</b>                                     | <b>22</b> |
| 1.7.1      | HIPPOPOTAMUS .....                                             | 22        |
| 1.7.2      | LES TAVERNES DE MAITRE KANTER .....                            | 24        |
| 1.7.3      | BISTRO ROMAIN .....                                            | 25        |
| 1.7.4      | LES BRASSERIES .....                                           | 26        |
| 1.7.5      | LES CONCESSIONS .....                                          | 27        |
| <b>1.8</b> | <b>LA FRANCHISE .....</b>                                      | <b>28</b> |
| 1.8.1      | LES ATOUTS DE LA FRANCHISE .....                               | 29        |
| 1.8.2      | L'ACCOMPAGNEMENT .....                                         | 29        |
| <b>1.9</b> | <b>ORGANISATION DU GROUPE .....</b>                            | <b>30</b> |
| 1.9.1      | LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA .....                | 30        |
| 1.9.2      | L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE .....                   | 33        |

# MESSAGE DE CHRISTOPHE GASCHIN

## DIRECTEUR GENERAL



2017 a été une année de transition pour Groupe Flo, marquée notamment par :

- la prise de contrôle par Groupe Bertrand, qui détient directement et indirectement 70,9% du capital. Groupe Bertrand est un des groupes leader de la restauration en France, présent sur plusieurs segments de marché : restauration rapide (Burger King, Quick), enseignes et réseaux (Au Bureau, Café Leffe), concessions et événementiel (Château de Versailles, Musée Picasso, Cité des Sciences, Jardin des Tuileries, etc.), grandes brasseries (Brasserie Lipp, l'Alsace, le Procope, le Pied de Cochon, la Lorraine, etc.), restauration traditionnelle (Quai Ouest, Polpo, l'Ile, Brasserie d'Auteuil, Flora Danica, Copenhague, Grand Café des Capucines, etc.) et luxe (Angelina).
- le succès de la restructuration financière de Groupe Flo, avec l'augmentation de capital de 72,5 millions d'euros dont 28,2 millions d'euros en numéraire, la cession de Tablapizza au Groupe Le Duff, la renégociation de la dette bancaire et la mise en place d'emprunts obligataires auprès de Groupe Bertrand et des anciens actionnaires de Financière FLO, Tikeflo et GIB. L'ensemble de ces mesures a permis de réduire la dette financière nette de 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, et d'assainir le bilan afin de préparer l'avenir.

Sur le plan opérationnel, les premières orientations d'une nouvelle stratégie ont été mises en place, avec pour axes principaux :

- la mise en place d'un nouveau management opérationnel, issu de Groupe Bertrand, appuyé par un Conseil d'Administration présidé par Monsieur Olivier Bertrand et composé de professionnels de Groupe Bertrand,
- la revue stratégique des actifs,

- le redressement opérationnel avec des premières mesures : changement des cartes Hippopotamus, des brasseries et des concessions, mise à niveau de la maintenance des sites, formation du personnel, mise en place de nouvelles Directions Régionales,
- la relance de la croissance à moyen terme : définition d'un nouveau concept de restaurant Hippopotamus, et lancement d'un programme de rénovation des restaurants, plan de redressement des brasseries, réinvestissement dans les concessions, et
- la mise en œuvre de synergies avec Groupe Bertrand, avec la création en avril 2018 du Groupement d'Intérêt Economique FloBert.



*Hippo Wagram rénové en 2017*

2018, année du cinquantenaire de la marque Hippopotamus, sera la première année de l'exécution en année pleine des premières orientations de la nouvelle stratégie. La nouvelle organisation opérationnelle est en place, les plans d'action se déroulent comme prévu. Notre ambition est que Hippopotamus redevienne une institution. Sa nouvelle identité visuelle rappelle le savoir-faire développé depuis 1968. Le nouveau décor chaleureux et authentique mis en place successivement à Hippopotamus Wagram, Hippopotamus Montparnasse et Hippopotamus Arcueil, sera progressivement étendu dans le réseau. Les premiers retours d'expérience sont très positifs, avec une forte augmentation de la fréquentation après les rénovations, une remobilisation des équipes, et l'adhésion des franchisés.

Les rénovations entreprises et prévues dans certaines brasseries et concessions (Vaudeville, Jardin des Plantes...) ainsi que les changements de cartes ont déjà ou auront des effets bénéfiques sur l'exploitation.

Dans un secteur de la restauration en perpétuelle évolution, nos équipes auront à cœur d'apporter à un nombre croissant de clients un service de grande qualité afin de retrouver le chemin de la croissance.

## 1.1 DATES CLES



1968

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

1992

**hippopotamus**

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

1998

Introduction au second marché.

Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

2000

**BISTRO ROMAIN**

Acquisition de la chaîne **Bistro Romain**.

Deuxième crise de la « vache folle ».

2002-2003

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

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

2006



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

Rachat de la chaîne **Tablapizza** (6 restaurants).



2007

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

Première franchise Tablapizza.

2008

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

Crise financière.

2009

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

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

2012

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

2014

Janvier 2014 : augmentation du taux de TVA de 7% à 10% sur les solides et de 19.6% à 20% du taux général de TVA.

## **2016**

Du fait des difficultés rencontrées par le Groupe, rééchelonnement de la dette bancaire et engagements pris par Financière Flo de participer à une augmentation de capital négocié en Avril 2016. Suite à la persistance des difficultés au second semestre, réouverture de négociations avec les partenaires bancaires et recherche de nouvel investisseur.

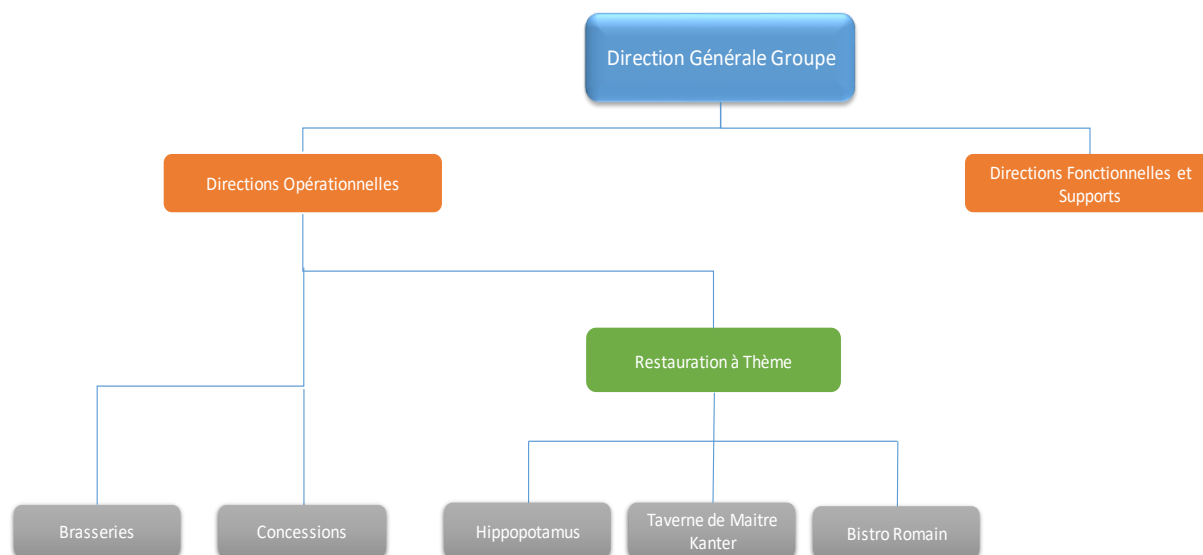
## **2017**

Changement d'actionnaires et prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand le 16 juin 2017.  
Cession de la branche Tablapizza le 30 juin 2017.

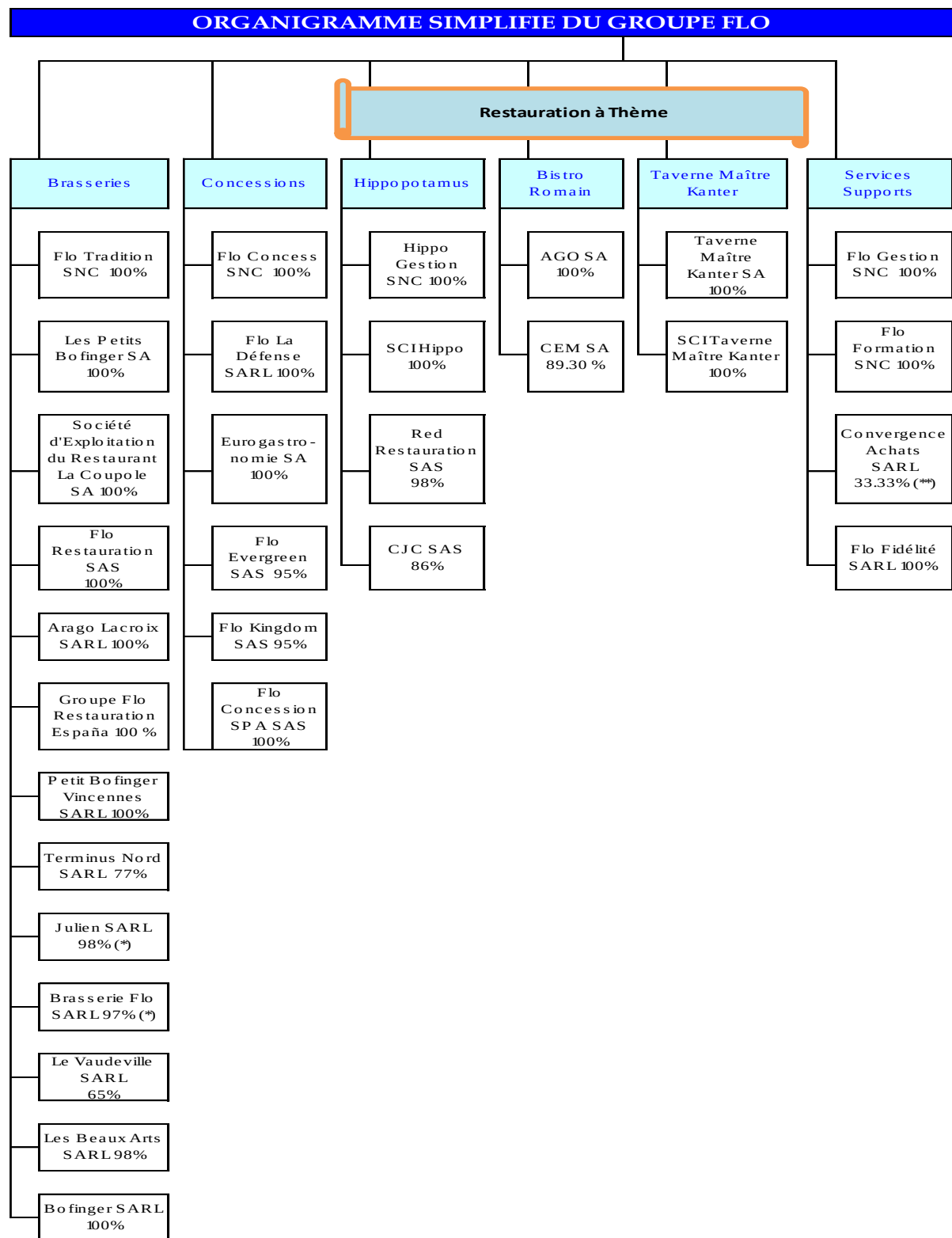
## 1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2017

Conformément aux termes de l'accord de restructuration de la dette bancaire et d'investissement du Groupe conclu le 25 avril 2017, Groupe Bertrand a pris le contrôle de Groupe Flo le 16 juin 2017 en acquérant la participation de Financière Flo représentant 69,84% du capital et 81,92% des droits de vote.

L'organigramme simplifié du Groupe se présente ainsi :



L'organigramme de Groupe Flo au 31 décembre 2017 est présenté ci-après. Cet organigramme fait apparaître les sociétés détenues en majorité et directement par Groupe Flo SA (pourcentage de détention et pourcentage de vote identiques).



(\*) Les sociétés Julien et Brasseries Flo ont été cédées le 31 janvier 2018.

(\*\*) Suite à l'augmentation de capital de la société Convergence exclusivement souscrite par Groupe Bertrand le 31 juillet 2017, la détention de Groupe Flo est passée de 50% à 33,33%.

## 1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

### Communiqués financiers :

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

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

### Publication de résultats :

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

### Des rencontres régulières :

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

### L'action Groupe Flo :

#### Marché de Cotation

##### Avril 1998 :

Introduction sur le second marché d'Euronext Paris SA - Eurolist Compartiment B, Small cap.

##### De janvier 2009 à décembre 2010 :

Compartiment C d'Euronext Paris.

##### De janvier 2011 à décembre 2012 :

Compartiment B d'Euronext Paris.

##### De janvier 2013, à décembre 2017 :

Compartiment C d'Euronext Paris

##### Depuis janvier 2018 :

Compartiment B d'Euronext Paris

Code ISIN  
FR0004076891

#### Agenda 2018 :

3 mai 2018 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre

21 juin 2018 : assemblée générale des actionnaires

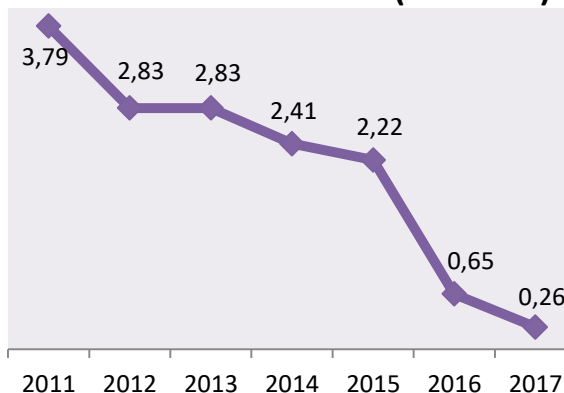
26 juillet 2018 : résultats du premier semestre

9 novembre 2018 : communication du chiffre d'affaires du troisième trimestre

#### Demande d'information :

Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris  
92 400 Courbevoie  
Tél : +33 (0)1 41 92 30 00  
[vbenizry@groupeflo.fr](mailto:vbenizry@groupeflo.fr)

Cours moyen pondéré de l'action  
du mois de décembre (en euros)

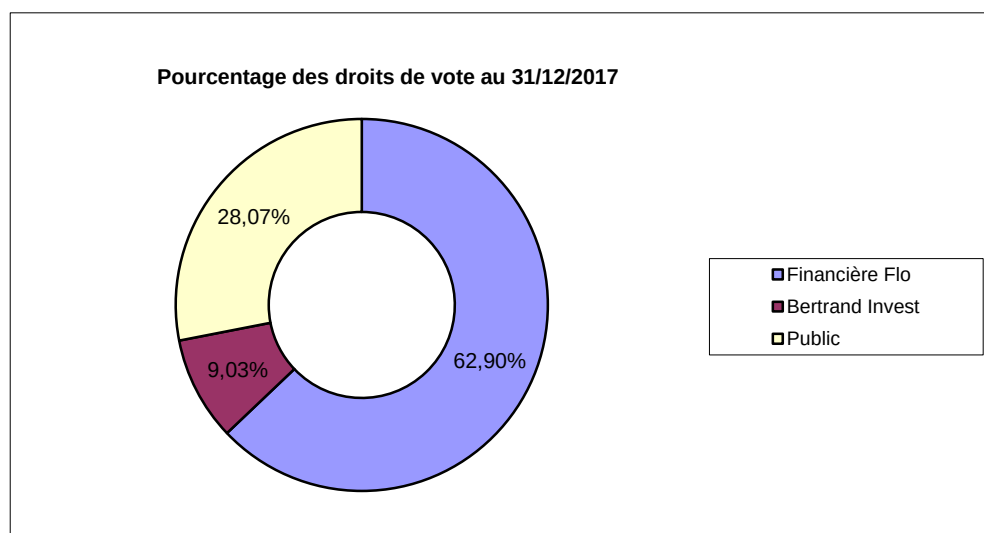
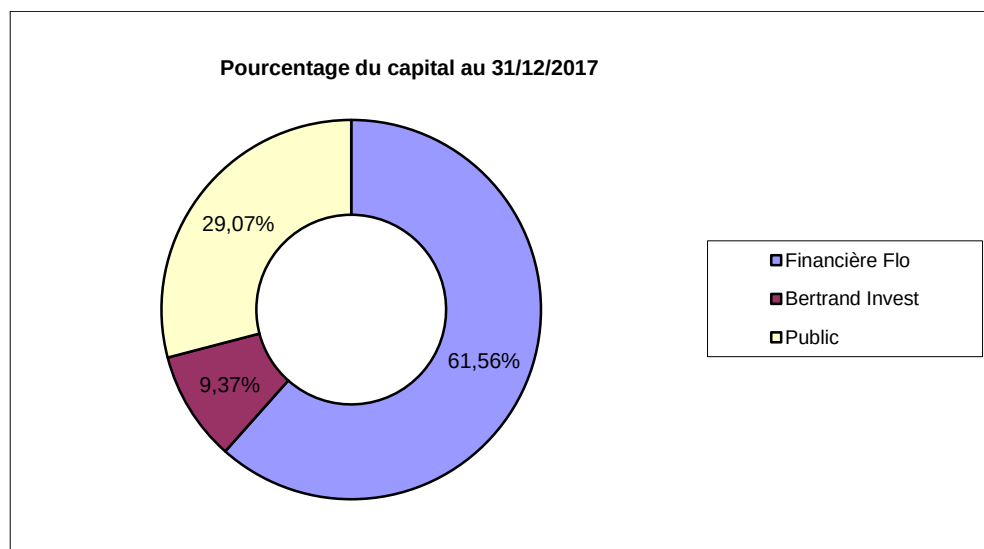


### Répartition de l'actionnariat :

Conformément aux termes de l'accord de restructuration de la dette bancaire et d'investissement du Groupe conclu le 25 avril 2017, Groupe Bertrand a pris le contrôle de Groupe Flo le 16 juin 2017 en acquérant la société par action simplifiée Financière Flo dont la participation dans Groupe Flo représentait 69,84% du capital et 81,92% des droits de vote.

Au 31 décembre 2017, après l'augmentation de capital survenue le 5 juillet 2017, Groupe Flo est détenu à hauteur de 61.56% par la société Financière Flo, à hauteur de 9.37% par la société par actions simplifiée Bertrand Invest et à hauteur de 29.07% par le marché public. Financière Flo détient 62.90% des droits de vote (cf. paragraphe 3.3.1.2).

Groupe Bertrand détient l'intégralité du capital de Financière Flo.



### Dividende :

Il n'y a pas eu de versement de dividende en 2017 au titre de l'exercice 2016.

Conformément à l'avenant n°5 des contrats de crédits signé le 16 juin 2017, des dividendes peuvent être distribués au titre de l'exercice 2017 sous réserve que le ratio de leverage soit inférieur à 1.25. Pour les exercices à venir les dividendes seront plafonnés à hauteur de 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage sera supérieur ou égal à 1.25 (cf. paragraphe 2.8.2).

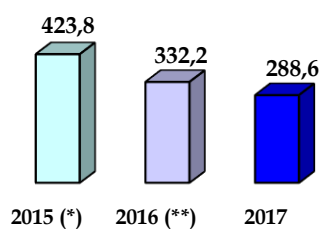
## 1.4 LES CHIFFRES CLES

### Chiffres clés des trois derniers exercices

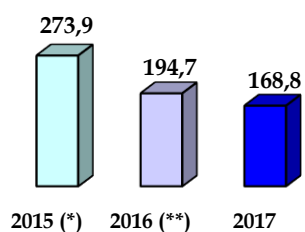
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

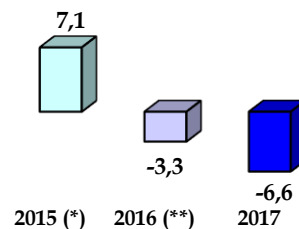
Ventes sous enseignes (1)



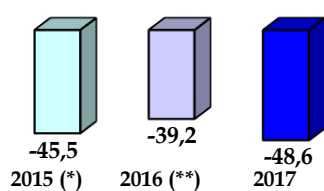
Chiffre d'affaires (2)



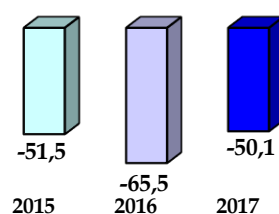
EBITDA (3)



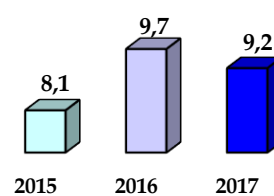
Résultat opérationnel consolidé



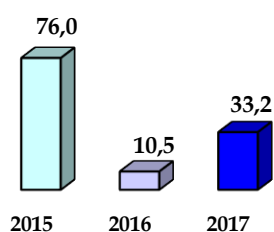
Résultat net part du groupe



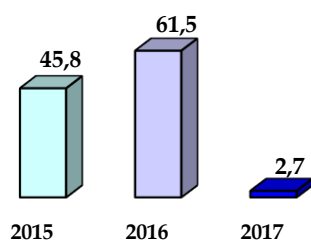
Investissements corporels et incorporels (4)



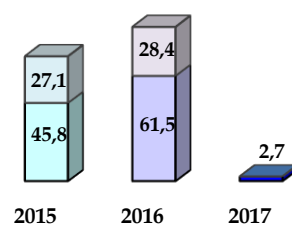
Capitaux propres Part du Groupe



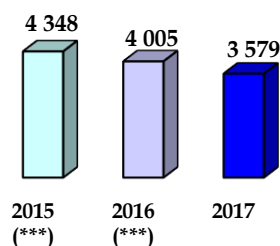
Endettement net (5)



Endettement net incl. prêt d'actionnaires (5)



### Effectifs (en nombre)



(\*) Les données relatives à l'exercice 2015 sont retraitées suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza (cf. paragraphe 2.1).

(\*\*) Les données relatives à l'exercice 2016 sont retraitées suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. paragraphe 2.1 et note 17 en partie 4.1.2.4).

(\*\*\*) Les effectifs relatifs aux exercices 2015 et 2016 sont retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza (cf. note 3 des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4)

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

(2) Chiffre d'affaires consolidé tel que défini dans le point 17 en partie 4.1.2.4 « Méthodes comptables ». Il est à noter que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe n'inclut pas le chiffre d'affaires réalisé par les franchisés mais les redevances versées par les franchisés.

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

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

(5) Hors juste valeur des instruments financiers.

### Evolution de la trésorerie

| en millions d'euros                                    | 2015        | 2016        | 2017        |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Trésorerie d'ouverture</b>                          | <b>24,5</b> | <b>38,0</b> | <b>18,7</b> |
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles  | -0,6        | -21,4       | -27,5       |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | -1,3        | 6,2         | 13,3        |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement   | 15,4        | -3,6        | 33,2        |
| Transfert vers actifs destinés à la vente (1)          | 0,0         | -0,5        | -0,7        |
| <b>Trésorerie de clôture</b>                           | <b>38,0</b> | <b>18,7</b> | <b>37,0</b> |

(1) En 2017, ce montant correspond au reclassement en actifs destinés à la vente de la trésorerie des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (en application de la norme IFRS 5 – point 23 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »). En 2016, il s'agissait de la trésorerie de la branche Tablapizza.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie disponible s'élève à 37,0 millions d'euros.

## 1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

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

### 1.5.1 LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE HORS DOMICILE

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) génère un chiffre d'affaires de 82.0 Mrds € en 2016 (chiffres 2017 non encore disponibles).

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France se décompose en 2 marchés principaux : la Restauration hors Foyer (RHF) et l'Impulse Market (circuits de vente alternatifs). La RHF est composée de deux secteurs d'activité distincts : la restauration collective et la restauration commerciale.

- **Impulse Market : 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 : les tabac-presse, les stations-services, les commerces alimentaires (boulangeries, charcutiers-traiteurs, confiseries, magasins de proximité) et les ambulants & saisonniers (friteries de bord de route, camions pizza, ambulants sur foires et marchés, vendeurs saisonniers et occasionnels)

Chiffres 2016 : 10.3 Mrds € de CA HT, 128 757 établissements

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

- **RHF : 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 2016 : 20.7 Mrds € de CA HT pour 81 555 établissements, 3.7 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,76 €.

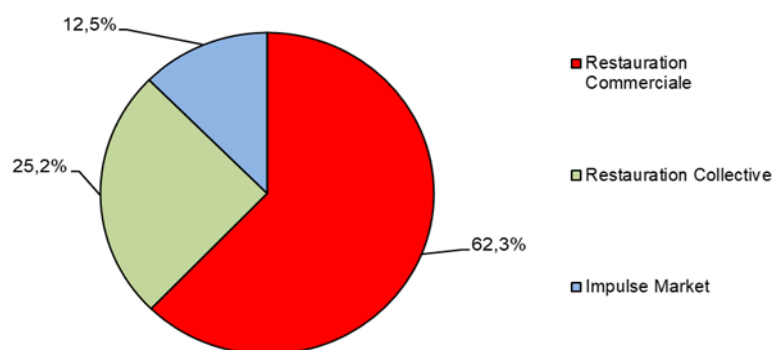
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

- **RHF : 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 2016 : 51.1 Mrds € de CA HT pour 173 075 établissements, 3.7 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,00 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

Répartition du CA HT 2016 par type de restauration



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

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

Sur le marché de la restauration en 2016, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (62,3% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).

La restauration commerciale se subdivise en 6 segments :

- les restaurants Service à Table,
- les restaurants self-service,
- la restauration rapide,
- les restaurants d'hébergement,
- les restaurants de transport,
- les restaurants de concession.

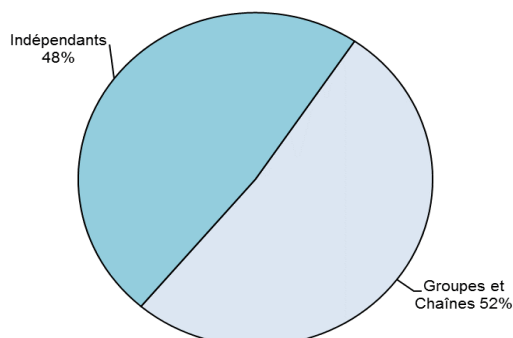
1/3 du chiffre d'affaires de la restauration commerciale est réalisé par les restaurants « Service à Table » dont le ticket moyen s'élève à 17€, 1/3 par la restauration rapide dont le ticket moyen est de 7€.

La restauration commerciale peut être subdivisée en 2 groupes :

- les groupes et les chaînes qui représentent 51,7% du nombre de prestations servies et 35,9% du chiffre d'affaires,
- les indépendants couvrent 48,3% du nombre de prestations servies.

Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 91% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2016. Les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 9% du marché en nombre de structures.

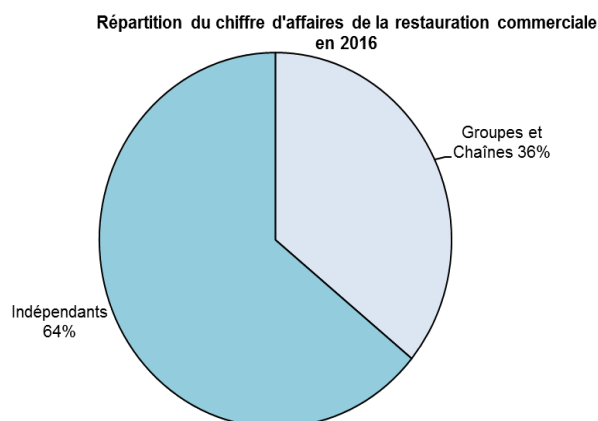
Répartition du nombre de prestations servies en 2016



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

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 35,9 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 18,3 milliards d'euros pour l'année 2016.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

| LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2016 |                     |               |                       |               |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Types                               | Prestations servies |               | Chiffre d'affaires HT |               |
|                                     | Valeurs (nombre)    | Variation N-1 | Valeurs (m€)          | Variation N-1 |
| Chaines & Groupes                   | 1 914               | 2.46%         | 18 343                | 3.10%         |
| Indépendants                        | 1 786               | -0.67%        | 32 720                | 0.31%         |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>3 700</b>        | <b>0.93%</b>  | <b>51 063</b>         | <b>1.29%</b>  |

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

Le marché de la restauration commerciale est en hausse de 1,29 % en 2016 par rapport à 2015, avec un chiffre d'affaires de 51,1 milliards d'euros en 2016.

### 1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

Les chaînes de restaurants de la restauration à Table en France, dont la part de marché représente au total 35,9 % en 2016 et dont l'activité est en hausse de +3,1 %, peuvent être réparties selon les secteurs suivants :

| Secteurs            | Nombre de repas servis par les chaînes (en millions d'€) |                | CA chaînes (en millions d'€ HT) |                 |              | Parts de marché des Groupes (% du CA du marché) |
|---------------------|----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|-----------------|--------------|-------------------------------------------------|
|                     | 2015                                                     | 2016           | 2015                            | 2016            | Var.         | 2016                                            |
| Service à Table     | 177,9                                                    | 179,0          | 3 613,0                         | 3 654,5         | 1,1 %        | 21,6 %                                          |
| Self-service        | 110,1                                                    | 106,3          | 1 021,5                         | 1 000,1         | -2,1 %       | 87,3 %                                          |
| Restauration rapide | 1 252,4                                                  | 1 301,9        | 8 861,8                         | 9 343,0         | 5,4 %        | 57,7 %                                          |
| Hébergement         | 109,4                                                    | 110,1          | 1 741,0                         | 1 801,0         | 3,4 %        | 20,9 %                                          |
| Transport           | 193,3                                                    | 192,5          | 1 893,2                         | 1 888,2         | -0,3 %       | 83,9 %                                          |
| Sites de Concession | 25,2                                                     | 24,7           | 660,6                           | 656,4           | -0,6 %       | 10,9 %                                          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>1 868,3</b>                                           | <b>1 914,4</b> | <b>17 791,1</b>                 | <b>18 343,2</b> | <b>3,1 %</b> | <b>35,9 %</b>                                   |

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

Groupe Flo intervient sur le secteur « Service à Table » avec ses différentes enseignes.

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

- Restauration Traditionnelle : Restaurants traditionnels, Restaurants gastronomiques & Cafés-restaurants,
- Restauration à Thème : Pizzerias, Grills, Brasseries, Autres formules RAT.

Sur le secteur « Service à Table », le nombre de restaurants est en progression de 1.6% vs. 2015 et le chiffre d'affaires augmente de 1.1% sur la même période :

| Chaines de Restaurants             | 2016           |                             |                             |                                 |               |                  | Var. 2016/2015 |                             |                                 |
|------------------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------|------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------------|
|                                    | Restaurants    | Prestations en millions d'€ | CA total en millions d'€ HT | Ticket moyen en millions d'€ HT | Repas / unité | CA / unité € HT  | Restaurants    | CA total en millions d'€ HT | Ticket moyen en millions d'€ HT |
| Restaurants traditionnels          | 310            | 10,0                        | 192,0                       | 19,30                           | 34 310        | 662 069          | 14,8%          | 21,1%                       | 2,3%                            |
| Restaurants gastronomiques         | 95             | 3,1                         | 222,0                       | 70,70                           | 33 053        | 2 336 842        | 0,0%           | 1,8%                        | 1,5%                            |
| Cafés-restaurants                  | 205            | 11,7                        | 320,5                       | 27,51                           | 58 250        | 1 602 500        | 5,1%           | 11,1%                       | 3,0%                            |
| <b>Restauration Traditionnelle</b> | <b>610</b>     | <b>24,7</b>                 | <b>734,5</b>                | <b>29,69</b>                    | <b>42 291</b> | <b>1 255 556</b> | <b>8,9%</b>    | <b>10,5%</b>                | <b>-0,3%</b>                    |
| Pizzerias                          | 317            | 25,8                        | 425,0                       | 16,47                           | 81 646        | 1 344 937        | 0,6%           | 2,3%                        | 0,5%                            |
| Grills                             | 1 060          | 70,6                        | 1 255,0                     | 17,78                           | 66 604        | 1 183 962        | 0,0%           | -1,3%                       | -0,5%                           |
| Brasseries                         | 110            | 8,6                         | 302,0                       | 35,32                           | 69 796        | 2 465 306        | -18,5%         | -13,0%                      | -0,8%                           |
| Autres formules RAT                | 935            | 49,4                        | 938,0                       | 19,01                           | 53 351        | 1 014 054        | 2,2%           | 2,6%                        | 2,4%                            |
| <b>Restauration à Thème</b>        | <b>2 422,0</b> | <b>154,3</b>                | <b>2 920,0</b>              | <b>19,92</b>                    | <b>63 668</b> | <b>1 204 869</b> | <b>-0,1%</b>   | <b>-0,9%</b>                | <b>-0,1%</b>                    |
| <b>Restauration à Table</b>        | <b>3 032</b>   | <b>179,0</b>                | <b>3 654,5</b>              | <b>20,41</b>                    | <b>59 511</b> | <b>1 214 725</b> | <b>1,6%</b>    | <b>1,1%</b>                 | <b>0,5%</b>                     |

Groupe Flo intervient sur différents segments au sein de la « Restauration à Table » : sur le segment « Brasseries », sur le segment « Grill » avec son enseigne Hippopotamus et sur le segment « Autres formules RAT » avec ses enseignes Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter.

En 2016, le Grill, segment qui représente 34.3% du CA de la « Restauration à Table » des Chaines de restaurants, voit son chiffre d'affaires reculer de -1.3% vs. 2015 :

| Chaines de restaurants                 | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | Var. 15/14   | Var. 16/15   |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Grill</b>                           |               |               |               |               |              |              |
| <b>Restaurants</b>                     | <b>990</b>    | <b>1 040</b>  | <b>1 060</b>  | <b>1 060</b>  | <b>1,9%</b>  | <b>0,0%</b>  |
| <b>Prestations (en millions d'€)</b>   | <b>70,1</b>   | <b>70,5</b>   | <b>71,2</b>   | <b>70,6</b>   | <b>1,0%</b>  | <b>-0,8%</b> |
| <b>CA total (en millions d'€ HT)</b>   | <b>1 284</b>  | <b>1 265</b>  | <b>1 272</b>  | <b>1 255</b>  | <b>0,5%</b>  | <b>-1,3%</b> |
| <b>Ticket moyen (€ HT)</b>             | <b>18,3</b>   | <b>17,9</b>   | <b>17,9</b>   | <b>17,8</b>   | <b>-0,5%</b> | <b>-0,5%</b> |
| <b>Repas / unité</b>                   | <b>71 531</b> | <b>69 458</b> | <b>67 810</b> | <b>66 604</b> | <b>-2,4%</b> | <b>-1,8%</b> |
| <b>CA / unité (en millions d'€ HT)</b> | <b>1,3</b>    | <b>1,3</b>    | <b>1,2</b>    | <b>1,2</b>    | <b>-2,8%</b> | <b>-2,2%</b> |

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil (chiffres 2017 non encore disponibles)

Le nombre d'établissements sur le segment Grill des chaines de restaurants est en progression continue depuis 2013.

## 1.5.4 L'EVOLUTION DE LA DEMANDE

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

## 1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES

### 1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2017

#### Marché et activités

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

Groupe Flo est structuré autour de 222 restaurants (119 en propre et 103 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

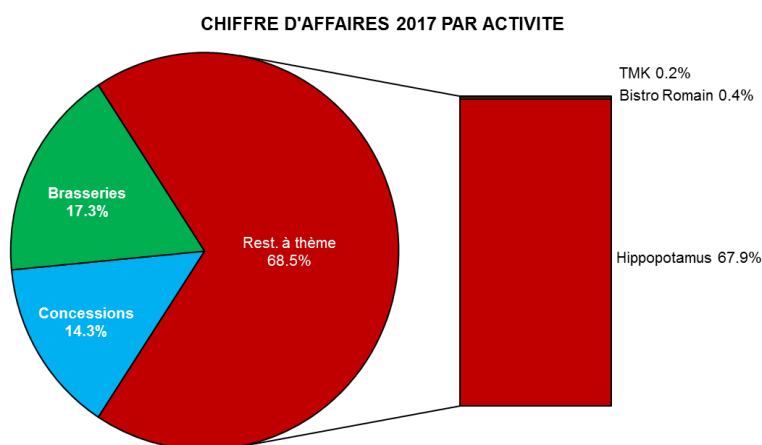
- la Restauration à Thème regroupant les branches d'activité suivantes : Hippopotamus, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain,
- les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

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 poursuit l'optimisation du portefeuille de restaurants. De ce fait, les objectifs budgétaires de cession approuvés par le Conseil d'administration sont comptabilisés selon la norme IFRS 5 et présentés en « actifs destinés à la vente et activités abandonnées » dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017.

Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors Tablapizza et objectifs budgétaires de cessions 2018 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 288.6 millions d'euros sur l'année 2017, pour un chiffre d'affaires consolidé de 168.8 millions d'euros, réparti ainsi :

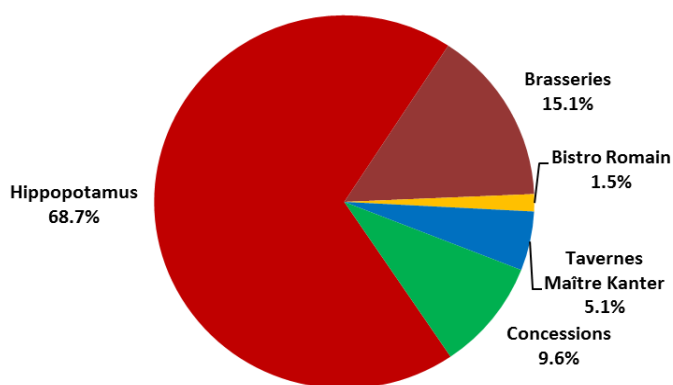


### Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes (hors Tablapizza et objectifs budgétaires de cessions 2018) se répartissent ainsi :

| En € millions          | 2016         | 2017         |
|------------------------|--------------|--------------|
| Hippopotamus           | 220.6        | 198.1        |
| Brasseries             | 58.0         | 43.6         |
| Bistro Romain          | 5.6          | 4.3          |
| Tavernes Maître Kanter | 20.3         | 14.8         |
| Concessions            | 27.8         | 27.7         |
| <b>Total</b>           | <b>332.2</b> | <b>288.6</b> |

## Ventes sous enseigne par marque 2017



### 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 ;
- des conditions météorologiques et de tout évènement affectant l'accès aux restaurants ;
- de l'effet des attentats de 2015 et 2016.

## 1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après hors Tablapizza, compte tenu de la cession au groupe Le Duff le 30 juin 2017.

### Evolution du périmètre opérationnel en 2017 :

Sur l'année 2017, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants principalement sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 15 sites en franchise (9 sur Hippopotamus, 3 sur TMK, 1 sur Bistro Romain et 2 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec l'ouverture de 5 sites en franchise et la transformation en franchise de 5 sites détenus en propre.

**Evolutions semestrielles 2015-2017 du périmètre opérationnel :** le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2015 à 2017 :

| EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2015-2017 DU PERIMETRE OPERATIONNEL |                               |       |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires en millions d'euros                       |                               | 2015  |       | 2016  |       | 2017  |       |
|                                                              |                               | S1-15 | S2-15 | S1-16 | S2-16 | S1-17 | S2-17 |
| Restauration à thème                                         | Nombre de Restaurants         | 112   | 112   | 107   | 103   | 100   | 92    |
|                                                              | Chiffre d'affaires Semestriel | 92,8  | 93,7  | 87,1  | 83,3  | 75,1  | 76,0  |
|                                                              | Chiffre d'affaires Annuel     | 186,5 |       | 170,4 |       | 151,0 |       |
| Brasseries Institutionnelles                                 | Nombre de Restaurants         | 17    | 17    | 17    | 14    | 13    | 13    |
|                                                              | Chiffre d'affaires Semestriel | 33,0  | 30,9  | 29,5  | 24,5  | 22,4  | 20,5  |
|                                                              | Chiffre d'affaires Annuel     | 63,9  |       | 54,0  |       | 43,0  |       |
| Concessions                                                  | Nombre de Restaurants         | 15    | 14    | 14    | 14    | 14    | 14    |
|                                                              | Chiffre d'affaires Semestriel | 11,8  | 11,7  | 11,0  | 11,4  | 11,4  | 12,7  |
|                                                              | Chiffre d'affaires Annuel     | 23,5  |       | 22,4  |       | 24,1  |       |
| Total Périmètre opérationnel                                 | Nombre de Restaurants         | 144   | 143   | 138   | 131   | 127   | 119   |
|                                                              | Chiffre d'affaires Semestriel | 137,6 | 136,3 | 127,6 | 119,3 | 108,9 | 109,2 |
|                                                              | Chiffre d'affaires Annuel     | 273,9 |       | 246,8 |       | 218,1 |       |

Les informations ci-dessus ne tiennent pas compte des sites de la branche Tablapizza cédée le 30 juin 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les faits marquants »).

## État du parc de restaurants au 31 décembre 2017

|                                                                                                                      |                            | Paris     | Périphérie | Province   | Étranger  | Total      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
| <b>Hippopotamus</b><br>             | Propre en décembre 2017    | 16        | 30         | 41         | 0         | 87         |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2017 | 8         | 15         | 47         | 7         | 77         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>24</b> | <b>45</b>  | <b>88</b>  | <b>7</b>  | <b>164</b> |
|                                                                                                                      | Propre en décembre 2016    | 19        | 33         | 42         | 0         | 94         |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2016 | 8         | 12         | 49         | 10        | 79         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>27</b> | <b>45</b>  | <b>91</b>  | <b>10</b> | <b>173</b> |
| <b>Bistro Romain</b><br>            | Propre en décembre 2017    | 1         | 0          | 2          | 0         | 3          |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2017 | 0         | 1          | 2          | 0         | 3          |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>1</b>  | <b>1</b>   | <b>4</b>   | <b>0</b>  | <b>6</b>   |
|                                                                                                                      | Propre en décembre 2016    | 2         | 1          | 3          | 0         | 6          |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2016 | 0         | 1          | 2          | 0         | 3          |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>2</b>  | <b>2</b>   | <b>5</b>   | <b>0</b>  | <b>9</b>   |
| <b>Taverne de Maître Kanter</b><br> | Propre en décembre 2017    | 0         | 1          | 1          | 0         | 2          |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2017 | 0         | 0          | 11         | 0         | 11         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>12</b>  | <b>0</b>  | <b>13</b>  |
|                                                                                                                      | Propre en décembre 2016    | 0         | 1          | 2          | 0         | 3          |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2016 | 0         | 1          | 12         | 0         | 13         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>0</b>  | <b>2</b>   | <b>14</b>  | <b>0</b>  | <b>16</b>  |
| <b>Brasseries</b><br>               | Propre en décembre 2017    | 9         | 2          | 1          | 1         | 13         |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2017 | 1         | 4          | 2          | 5         | 12         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>10</b> | <b>6</b>   | <b>3</b>   | <b>6</b>  | <b>25</b>  |
|                                                                                                                      | Propre en décembre 2016    | 9         | 2          | 1          | 2         | 14         |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2016 | 1         | 4          | 3          | 6         | 14         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>10</b> | <b>6</b>   | <b>4</b>   | <b>8</b>  | <b>28</b>  |
| <b>Concessions</b><br>             | Mandat de gestion          | 0         | 0          | 0          | 0         | 0          |
|                                                                                                                      | Concessions                | 5         | 9          | 0          | 0         | 14         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>5</b>  | <b>9</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>  | <b>14</b>  |
|                                                                                                                      | Mandat de gestion          | 0         | 0          | 0          | 0         | 0          |
|                                                                                                                      | Concessions                | 3         | 11         | 0          | 0         | 14         |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>3</b>  | <b>11</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>  | <b>14</b>  |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                         | Propre en décembre 2017    | 31        | 42         | 45         | 1         | 119        |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2017 | 9         | 20         | 62         | 12        | 103        |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2017</b> | <b>40</b> | <b>62</b>  | <b>107</b> | <b>13</b> | <b>222</b> |
|                                                                                                                      | Propre en décembre 2016    | 33        | 48         | 48         | 2         | 131        |
|                                                                                                                      | Franchise en décembre 2016 | 9         | 18         | 66         | 16        | 109        |
|                                                                                                                      | <b>Total Décembre 2016</b> | <b>42</b> | <b>66</b>  | <b>114</b> | <b>18</b> | <b>240</b> |

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

Au 31 décembre 2017, sur un total de 119 restaurants détenus en propre, le Groupe est propriétaire des murs de 2 restaurants, les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail immobilier (2 sites) ou d'une location simple (115 sites).

Depuis le 1er janvier 2018, 6 restaurants en propre ont été cédés (2 sur Hippopotamus, 2 sur Taverne de Maître Kanter et 2 Brasseries) ce qui porte le nombre de sites en propre à 113 au 1<sup>er</sup> avril 2018 ; le Groupe a également fermé 7 restaurants en franchise (5 sur Hippopotamus, 1 sur Taverne de Maître Kanter et 1 sur les Brasseries) ce qui porte le nombre de restaurants en franchise à 96 à fin mars 2018. Le Groupe compte 209 sites au total à fin mars 2018.

## 1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

### 1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

|                                 | 2015       | 2016       | 2017       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| INVESTISSEMENTS INCORPORELS     | 0.3        | 0.4        | 0.2        |
| INVESTISSEMENTS CORPORELS       | 7.8        | 9.3        | 9.0        |
| <b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>    | <b>8.1</b> | <b>9.7</b> | <b>9.2</b> |
| Maintenance                     | 7.0        | 6.1        | 4.8        |
| Développement et transformation | 1.1        | 3.6        | 4.4        |
| <b>Total</b>                    | <b>8.1</b> | <b>9.7</b> | <b>9.2</b> |

Au cours de l'exercice 2017, les investissements de développement et de rénovation se décomposent de la manière suivante :

- développement du nouveau Concept Hippopotamus sur le site de Wagram ré-ouvert en décembre 2017 et rénovation des sites Hippo Opéra et Hippo Villenave d'Ornon pour un total de 3.3 millions d'euros ;
- rénovation des brasseries Bofinger, Terminus Nord et Le Vaudeville pour un total de 0.9 million d'euros

### 1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2017 s'élèvent à 3,2 millions d'euros.

### 1.6.3.3 LES INVESTISSEMENTS A VENIR

Engagements d'investissements:

Dès lors qu'ils sont significatifs, les engagements d'investissements sont décrits en note 24 « Engagements et Passifs éventuels » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

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

| <i>En millions d'euros</i>                                  | Exercice clos au<br>31 décembre<br>2015 | Exercice clos au<br>31 décembre<br>2016 | Exercice clos au<br>31 décembre<br>2017 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Incidence des variations de périmètre                       | 0.0                                     | 10.3                                    | 13.3                                    |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | -8.1                                    | -9.7                                    | -9.2                                    |
| Acquisitions d'actifs financiers                            | 0.0                                     | 0.0                                     | 0.0                                     |
| Variation des prêts et avances consentis                    | -0.8                                    | -0.6                                    | 0.2                                     |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles     | 7.6                                     | 6.2                                     | 9.0                                     |
| Cessions d'actifs financiers                                | 0.0                                     | 0.0                                     | 0.0                                     |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement            | 0.0                                     | 0.0                                     | 0.0                                     |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>-1.3</b>                             | <b>6.2</b>                              | <b>13.3</b>                             |

## 1.7 LES ENSEIGNES

L'activité est commentée dans la partie 1.6 du présent document.

### 1.7.1 HIPPOPOTAMUS

Depuis l'ouverture de son premier restaurant en 1968, Hippopotamus n'a cessé de s'affirmer comme le spécialiste de la viande de bœuf pour tous. Plus qu'un simple métier, la recherche de viandes de qualité est pour Hippopotamus une passion qui dure depuis plus de 50 ans.

Le Groupe a inauguré son nouveau concept Hippopotamus à Wagram au mois de décembre.

#### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus En nombre d'unités, au 31 décembre 2017

| Mode d'exploitation :            | Paris intra-muros | Périphérie | Province  | Etranger | Total      |
|----------------------------------|-------------------|------------|-----------|----------|------------|
| Exploitations en propre          | 16                | 30         | 41        | 0        | 87         |
| Exploitations par des franchisés | 8                 | 15         | 47        | 7        | 77         |
| <b>Total 2017</b>                | <b>24</b>         | <b>45</b>  | <b>88</b> | <b>7</b> | <b>164</b> |
| Total 2016                       | 27                | 45         | 91        | 10       | 173        |
| Total 2015                       | 28                | 50         | 93        | 15       | 186        |

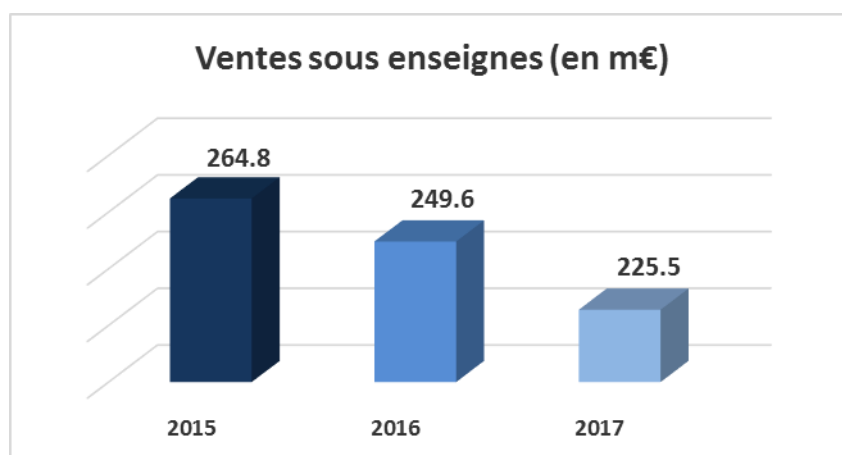
#### CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS:

**164** restaurants : 87 exploités en propre, 77 en franchise

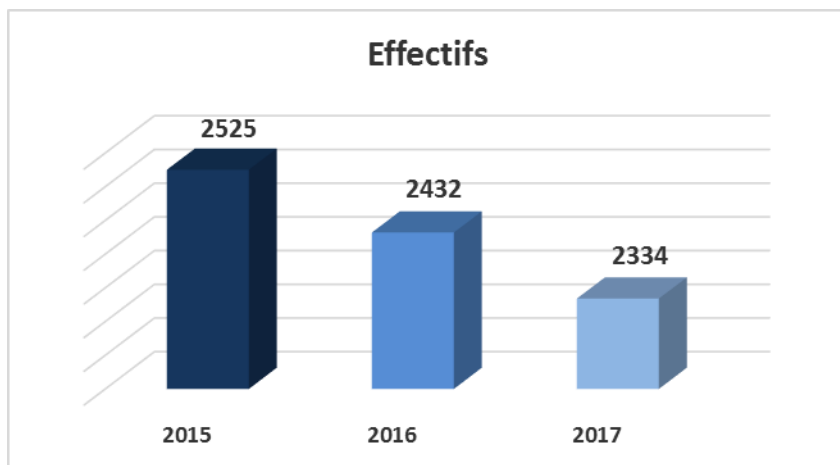
**225,5** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 198,1 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1)

**2334** collaborateurs gérés en direct

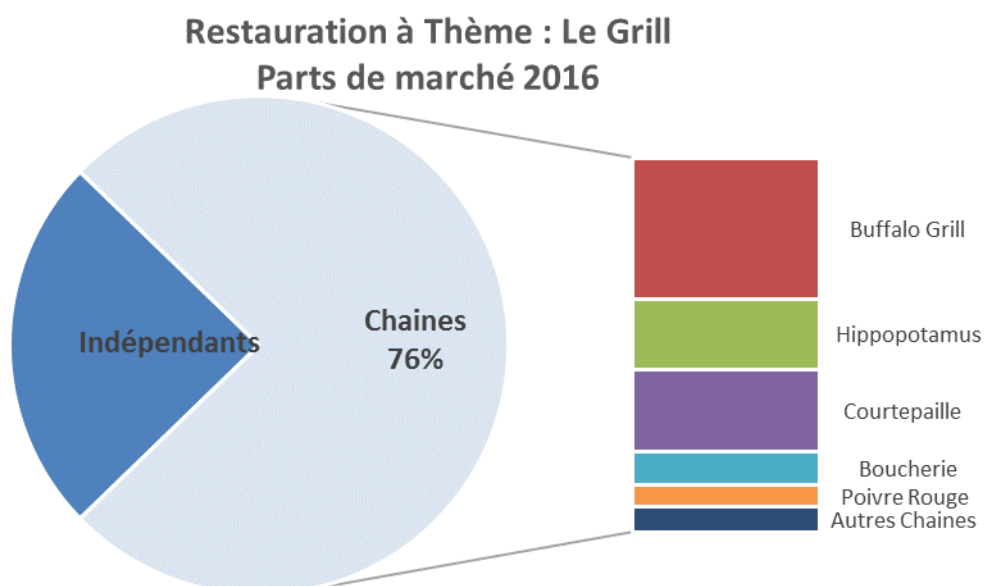
**21,97** euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2018 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



**Part de marché sur le segment viande/Grill en 2016**



*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2016 Gira Conseil*

## 1.7.2 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

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

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

### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK En nombre d'unités, au 31 décembre 2017

| Mode d'exploitation             | Paris intra-muros | Périphérie | Province  | Etranger | Total     |
|---------------------------------|-------------------|------------|-----------|----------|-----------|
| Exploitation en propre          | 0                 | 1          | 1         | 0        | 2         |
| Exploitation par des franchisés | 0                 | 0          | 11        | 0        | 11        |
| <b>Total 2017</b>               | <b>0</b>          | <b>1</b>   | <b>12</b> | <b>0</b> | <b>13</b> |
| Total 2016                      | 0                 | 2          | 14        | 0        | 16        |
| Total 2015                      | 0                 | 4          | 21        | 0        | 25        |

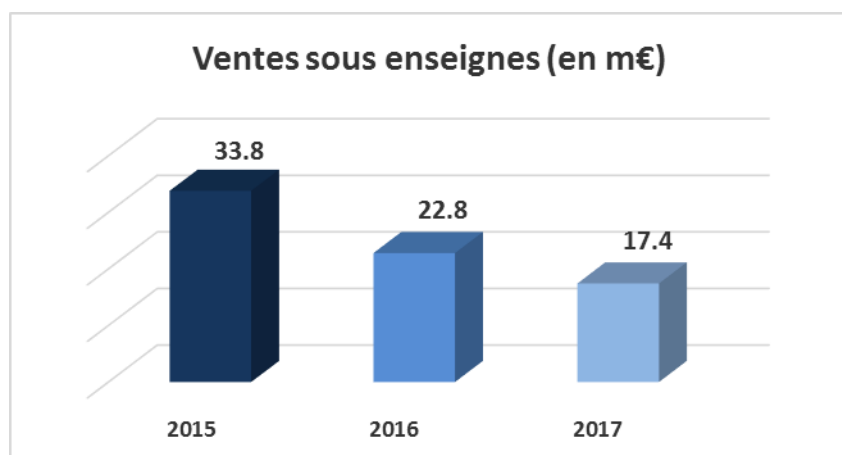
### CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

13 restaurants : 2 exploités en propre, 11 en franchise

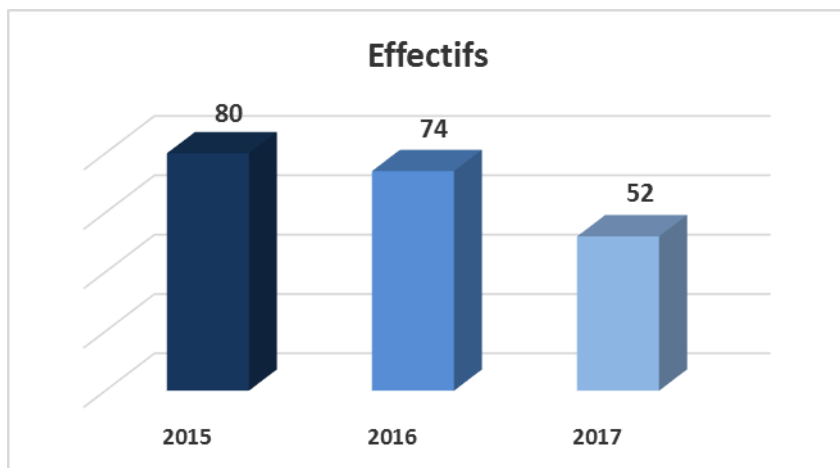
17,4 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 14,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

52 collaborateurs gérés en direct

28,64 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2018 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



### 1.7.3 BISTRO ROMAIN

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

#### Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Bistro Romain En nombre d'unités, au 31 décembre 2017

| Mode d'exploitation :            | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Etranger | Total    |
|----------------------------------|-------------------|------------|----------|----------|----------|
| Exploitations en propre          | 1                 | 0          | 2        | 0        | 3        |
| Exploitations par des franchisés | 0                 | 1          | 2        | 0        | 3        |
| <b>Total 2017</b>                | <b>1</b>          | <b>1</b>   | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>6</b> |
| Total 2016                       | 2                 | 2          | 5        | 0        | 9        |
| Total 2015                       | 3                 | 2          | 6        | 0        | 11       |

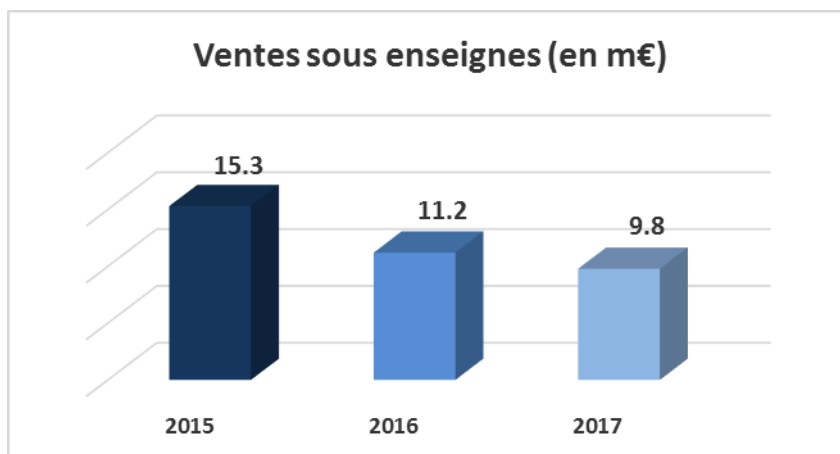
#### CHIFFRES CLES BISTRO ROMAIN :

6 restaurants : 3 exploités en propre, 3 en franchise

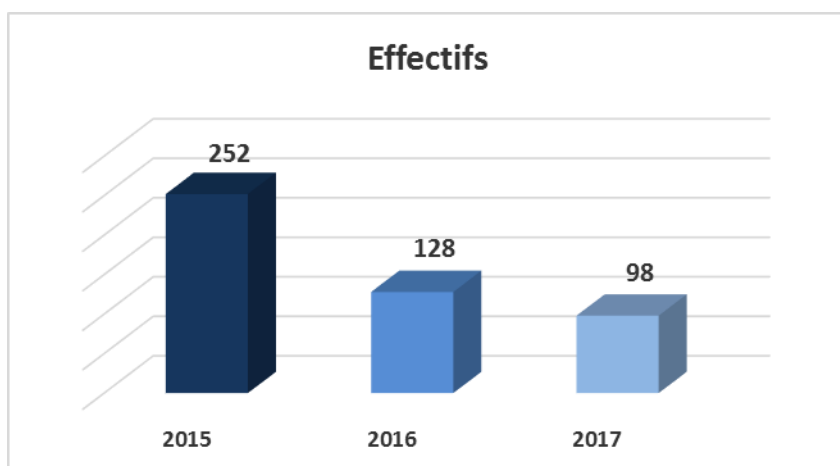
9,8 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 4,3 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

98 collaborateurs gérés en direct

25,77 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



#### 1.7.4 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : Brasserie Flo, Julien, Le Vaudeville, Bofinger, Le Balzar, Le Bœuf sur le Toit, La Coupole... mais également en province avec Les Beaux-Arts à Toulouse.

Ces brasseries ont un passé culturel et artistique riche avec un cadre authentique Art déco. La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais ainsi que des plats renouvelés tous les jours mettant à l'honneur la saison.

##### Evolution et répartition du parc des brasseries En nombre d'unités, au 31 décembre 2017

| Mode d'exploitation             | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Etranger | Total     |
|---------------------------------|-------------------|------------|----------|----------|-----------|
| Exploitation en propre          | 9                 | 2          | 1        | 1        | 13        |
| Exploitation par des franchisés | 1                 | 4          | 2        | 5        | 12        |
| <b>Total 2017</b>               | <b>10</b>         | <b>6</b>   | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>25</b> |
| Total 2016                      | 10                | 6          | 4        | 8        | 28        |
| Total 2015                      | 11                | 6          | 7        | 8        | 32        |

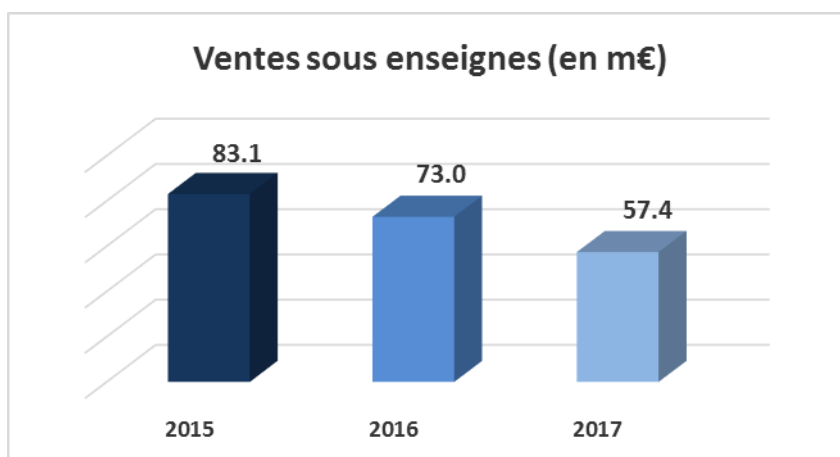
#### CHIFFRES CLES BRASSERIES :

**25** restaurants : 13 exploités en propre, 12 en franchise

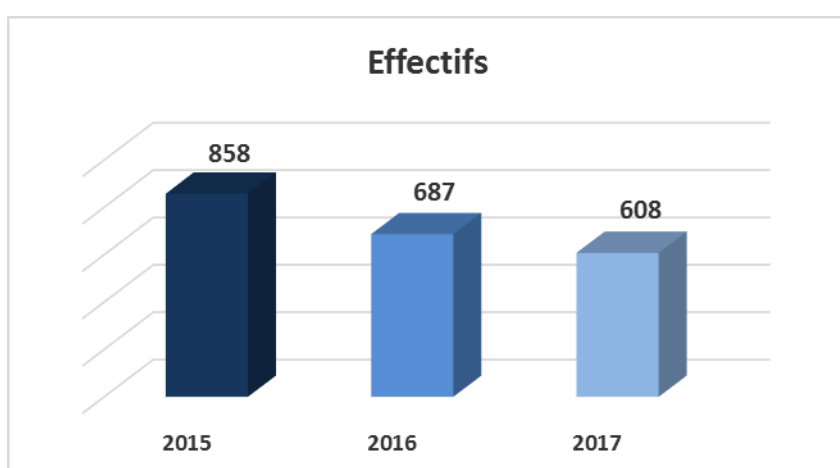
**57,4** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 43,6 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

**608** collaborateurs gérés en direct

**48,37** euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2018 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



### 1.7.5 LES CONCESSIONS

Par le biais de contrats de location-gérance ou de mandats de gestion, Groupe Flo a pu développer des implantations à succès aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village (le « King Ludwig's Castle » et le « Rainforest Café »), au Jardin des Plantes à Paris et au CNIT à La Défense (comprenant 7 restaurants à fin 2017). Ces contrats sont généralement conclus pour une durée de 5 à 18 ans.

#### Evolution et répartition du parc d'activités des concessions En nombre d'unités, au 31 décembre 2017

| Mode d'exploitation | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Total     |
|---------------------|-------------------|------------|----------|-----------|
| Concession          | 5                 | 9          | 0        | 14        |
| <b>Total 2017</b>   | <b>5</b>          | <b>9</b>   | <b>0</b> | <b>14</b> |
| Total 2016          | 3                 | 11         | 0        | 14        |
| Total 2015          | 3                 | 11         | 0        | 14        |

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

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

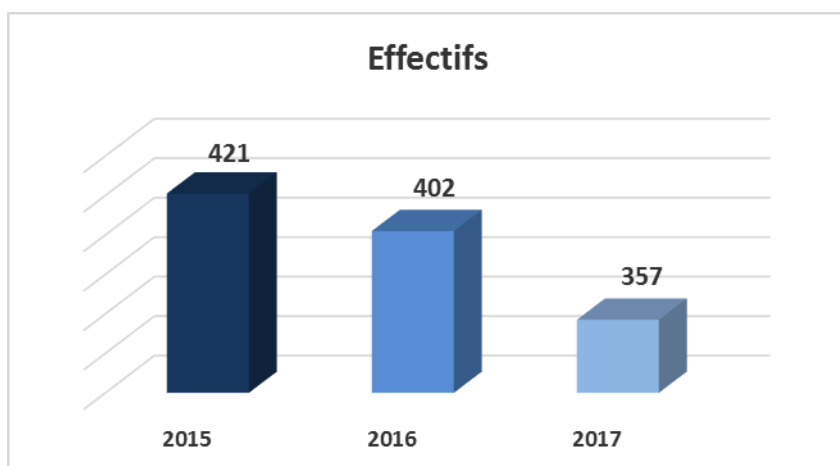
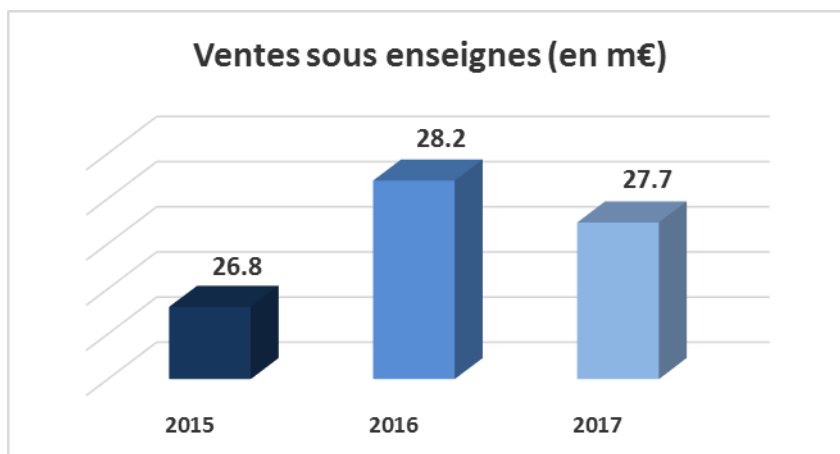
Groupe Flo intervient de manière opportuniste sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

## CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

14 exploitations

27,7 millions d'euros de ventes sous enseigne

357 collaborateurs



## 1.8 LA FRANCHISE

Après plus de 25 ans de développement en franchise et le premier projet datant de 1988, le Groupe Flo assiste aujourd'hui 103 restaurants franchisés.

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

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

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

## 1.8.1 LES ATOUTS DE LA FRANCHISE

Le franchiseur garantit au franchisé dans l'une ou l'autre enseigne du groupe :

- une exclusivité d'exploitation d'un restaurant sous la marque concédée dans une zone géographique définie,
- un concept,
- un savoir-faire,
- l'accès à une centrale d'achats,
- un contrat de franchise définissant les engagements de l'adhérent et ceux du franchiseur.

## 1.8.2 L'ACCOMPAGNEMENT

Le Groupe accompagne le franchisé pas à pas dans la réussite de son projet grâce à :

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

### Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2017 En nombre d'unités

| Enseignes                          | Paris     | Périphérie | Province  | Etranger  | Total      |
|------------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| Rest. à thème                      | 9         | 14         | 61        | 7         | 91         |
| Brasseries institutionnelles       | 1         | 4          | 2         | 5         | 12         |
| <b>Total franchises 31/12/2017</b> | <b>10</b> | <b>18</b>  | <b>63</b> | <b>12</b> | <b>103</b> |
| Total franchises 31/12/2016 (*)    | 9         | 18         | 66        | 16        | 109        |
| Total franchises 31/12/2015 (*)    | 10        | 22         | 72        | 21        | 125        |

(\*) Le parc des franchisés ne tient pas compte des sites de la branche Tablapizza cédée le 30 juin 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les faits marquants »).

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

| En millions d'euros          |                      | 2015<br>(*)  | 2016<br>(*)  | 2017<br>(*)  | Variation<br>17/16 |
|------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Rest à Thème                 | France               | 120.6        | 108.0        | 98.2         | -9.1%              |
|                              | International        | 11.9         | 10.0         | 7.2          | -28.0%             |
|                              | <b>Total</b>         | <b>132.5</b> | <b>118.0</b> | <b>105.4</b> | <b>-10.7%</b>      |
| Brasseries institutionnelles | France               | 14.1         | 13.3         | 9.3          | -30.3%             |
|                              | International        | 5.9          | 6.4          | 5.3          | -17.8%             |
|                              | <b>Total</b>         | <b>20.0</b>  | <b>19.7</b>  | <b>14.5</b>  | <b>-26.2%</b>      |
| Flo Prestige                 | France               | 0.0          | 0.0          | 0.0          | -                  |
|                              | International        | 0.0          | 0.0          | 0.0          | -                  |
|                              | <b>Total</b>         | <b>0.0</b>   | <b>0.0</b>   | <b>0.0</b>   | <b>-</b>           |
| <b>Total</b>                 | <b>France</b>        | <b>134.6</b> | <b>121.3</b> | <b>107.5</b> | <b>-11.4%</b>      |
|                              | <b>International</b> | <b>17.8</b>  | <b>16.3</b>  | <b>12.4</b>  | <b>-24.0%</b>      |
|                              | <b>Total</b>         | <b>152.5</b> | <b>137.7</b> | <b>119.9</b> | <b>-12.9%</b>      |

(\*) Hors activité opérationnelle de la branche Tablapizza cédée le 30 juin 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les faits marquants »)

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

En 2017, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 4,2 millions d’euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

La baisse du chiffre d’affaires réalisé par les sites en franchises s’explique principalement par la diminution du nombre de sites en franchises (6 sites de moins à fin 2017 par rapport à 2016). A périmètre comparable, le chiffre d’affaires des sites en franchises diminue de 5,0%.

## 1.9 ORGANISATION DU GROUPE

### 1.9.1 LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA

#### Groupe Flo SA :

Société holding du Groupe. Elle possède le portefeuille de marques, soit directement, soit via ses filiales Flo Gestion SNC (la marque Hippopotamus et ses dérivés) et CEM SA (la marque Bistro Romain), qu’elle met à disposition de ses sociétés d’exploitation. Tout établissement du Groupe ayant pour enseigne une marque détenue par Groupe Flo SA, Flo Gestion SNC ou CEM SA fait l’objet d’une licence de marque pour laquelle lui est facturée une redevance.

Par ailleurs, Groupe Flo met également à la disposition de ses sociétés d’exploitation les fonds de commerce de restauration, dont elle est propriétaire, par le biais de contrats de location-gérance moyennant des redevances qui assurent la concentration des revenus de la société. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des remises de fin d’année consenties par les fournisseurs du Groupe qu’elle rétrocède ensuite à ses filiales exploitantes. Enfin, elle assure un certain nombre de prestations administratives et de direction qui sont refacturées à ses filiales.

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

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

La note 1 de l’annexe des comptes sociaux de Groupe Flo SA détaille le chiffre d’affaires réalisé par Groupe Flo SA avec des entreprises liées. En 2017, ce chiffre d’affaires s’établit à 17,1 millions d’euros, soit une baisse de 7,6 millions d’euros.

Le portefeuille de marques détenues par Groupe Flo et ses filiales est composé essentiellement des marques Hippopotamus, Bistro Romain, Flo, Café Flo, Flo Prestige, Bofinger, La Coupole, Le Vaudeville, Brasserie Flo, Brasserie Balzar, Le Petit Bofinger, Chez Cochon Restaurant Bouillon et Taverne de Maître Kanter.

Certaines marques exploitées par le Groupe ne sont pas sa propriété :

- Rainforest Café, faisant l’objet d’un contrat de franchise,
- King Ludwig Castle, faisant l’objet d’un contrat de licence de marque,
- Bœuf sur le Toit, concédée à titre gratuit par son propriétaire.

Les principales filiales de Groupe Flo SA sont les suivantes :

#### Flo Tradition SNC :

Au 31 décembre 2017, elle détient 100% de la société Le Balzar SARL et avec Groupe Flo SA, elles détiennent 100% des sociétés exploitant les Brasseries parisiennes et de province suivantes : Bofinger SARL, Terminus Nord SARL, Les Beaux-Arts SARL, Le Vaudeville SARL, Julien SARL, BST SARL, Brasserie Flo SARL.

Depuis le 31 décembre 2014, suite à la réalisation d'opérations d'apports partiels d'actifs consenties par Groupe Flo SA ou Flo Tradition SNC (concernant Le Balzar SARL), chacune de ces sociétés est devenue propriétaire de la brasserie qu'elle exploite et dont l'enseigne correspond à sa dénomination ou à son sigle (BST pour Le Bœuf sur le Toit).

Flo Tradition détient également 99% de la société Brasserie du Théâtre Versailles SAS, laquelle est propriétaire et exploitante du restaurant sous enseigne « Brasserie du Théâtre » situé à Versailles, ainsi que la société belge Immosacré SA (destinée à être liquidée). Julien SARL et Brasserie Flo ont été cédées le 31 janvier 2018.

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

Cette société détient 100% de la société La Coupole SA, laquelle a donné en location-gérance à la Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole l'exploitation de son fonds de commerce de restaurant à l'enseigne La Coupole.

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

Cette société exploite la brasserie située à Paris, rue de la Bastille sous l'enseigne « Petit Bofinger » et dont elle est devenue propriétaire le 31 décembre 2014 suite à une opération d'apport partiel d'actif consentie par Groupe Flo SA.

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

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

#### **Flo Concess SNC :**

Cette société exploite la restauration du Jardin des Plantes à Paris dans le cadre d'une autorisation temporaire d'occupation du domaine public.

#### **Eurogastronomie SA :**

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

#### **Flo Evergreen SAS :**

Cette société exploite le restaurant et la boutique à l'enseigne Rainforest Café à Disneyland Paris.

#### **Flo Kingdom SAS :**

Cette société exploite le restaurant et la boutique à l'enseigne King Ludwig's Castle à Disneyland Paris.

#### **Flo La Défense SARL :**

Elle détient 100% des SARL suivantes : Quai Marine, Pacific Pizza, Café de la Place, Flo La Défense Matsuri, Tiger Wok, Café New Yorkais. Ces sociétés exploitent en sous-location gérance les restaurants du même nom situés au CNIT.

La société Enzo a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo La Défense SARL, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

#### **Hippo Gestion et Cie SNC :**

Elle détient les sociétés Red Restauration SAS à 2% et CJC SAS à 14%.

Les sociétés Hippo Aix en Provence SA et BR Restauration SARL ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Hippo Gestion SNC, avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2013.

Les sociétés Hippo Est SARL, Hippo Sud SARL, Hippo Nord-Ouest SARL, Hippo Paris SARL et Hippo Massy SAS ont également fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Hippo Gestion et Cie SNC, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

La société H. Lyon Solaize SAS a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Hippo Gestion et Cie SNC, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Les fonds de commerce sous enseigne Hippopotamus sont détenus soit par Hippo Gestion et Cie SNC soit par Groupe Flo SA, soit par d'autres filiales du groupe telles que AGO SA (pour les fonds Bistro Romain transformés en Hippopotamus) soit par des sociétés extérieures. Ces fonds de commerce sont exploités soit par des sociétés extérieures dans le cadre de contrats de franchise, soit par Hippo Gestion et Cie SNC en direct ou via un contrat de location-gérance et une convention de licence de marque.

#### **SCI Hippo :**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA. Elle est propriétaire de murs de restaurants sous enseigne Hippopotamus.

#### **Flo Gestion SNC :**

Société prestataire de services communs pour les sociétés du groupe en matière comptable, financière, informatique, juridique, notamment.

Propriétaire de la marque Hippopotamus et de ses dérivés.

#### **Flo Fidélité SARL (anciennement dénommée Flo Gestion Régional SARL):**

Société détenue à 100% par Groupe Flo SA. Assure la gestion, pour son compte ou pour le compte de sociétés affiliées ou pour le compte de tiers, de programmes de fidélisation, impliquant notamment la gestion du cagnottage, de l'utilisation et de la péremption des avantages liés auxdits programmes de fidélité.

#### **Flo Formation SNC :**

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

#### **AGO SA :**

A l'exception de quelques fonds, l'ensemble des fonds de commerce sous enseigne Bistro Romain appartient à AGO SA.

AGO SA détient 100% des quatre SARL régionales qui exploitent en location-gérance les restaurants sous enseigne Bistro Romain (BR Nord Est, BR Paris, BR Nord-Ouest, BR Sud). Au 31 décembre 2017, seul le site Bistro Romain Cadix reste exploité en direct par la société AGO SA.

L'exploitation des fonds de commerce de restaurants transformés sous d'autres enseignes du Groupe est confiée en location gérance aux sociétés exploitantes.

#### **CEM SA :**

Cette société est propriétaire de la marque Bistro Romain.

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

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

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

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

#### **Flo Restauration SAS :**

Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, détient le fonds de commerce du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon ». L'exploitation de ce restaurant a été donnée en location gérance à une société externe du Groupe « Pig Food » en 2010.

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

Cette société détient à 100% les sociétés TMK Clermont Ferrand SAS, TMK Thillois Reims SAS ainsi que les trois SARL régionales qui exploitent en location-gérance les restaurants sous enseigne Taverne de Maître Kanter (TMK Sud, TMK Nord-Ouest, TMK Est).

La société TMK Paris SARL a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Taverne de Maître Kanter SA, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

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

Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, est propriétaire de murs de restaurants sous enseigne Taverne de Maître Kanter.

#### **Flo Concession SPA SAS :**

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

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

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

Groupe Flo SA assure également le bon respect des règles de reporting, d'informations financières, de contrôle interne, de présentation des comptes consolidés ainsi que la gestion et le développement de ses enseignes. Les fonctions d'audit et de contrôle interne sont supervisées par le comité d'audit qui s'appuie pour ce faire sur les hiérarchies opérationnelles (directions générales opérationnelles) et fonctionnelles, et notamment les directions de l'audit opérationnel, de la trésorerie et du contrôle de gestion. Une présentation actualisée du comité d'audit figure au paragraphe 3.1.4.1.

**Groupe Flo regroupe sous l'autorité de la Direction Générale :**

### **1.9.2.1 LES FONCTIONS OPERATIONNELLES**

Groupe Flo gère ses activités opérationnelles par secteur opérationnel :

- le secteur opérationnel de la Restauration à Thème. Le mode de gestion retenu est un mode de gestion par enseigne et par région.
- le secteur opérationnel Brasseries est caractérisé par une gestion individualisée de restaurants,
- le secteur opérationnel Concessions est dirigé par un responsable opérationnel, avec un mode de gestion spécifique par contrat.

Chaque secteur opérationnel définit sa politique commerciale et marketing avec l'aide du service Marketing qui lui est rattaché. Il gère l'activité de franchise en ce qui concerne le recrutement de nouveaux franchisés, l'ouverture des restaurants puis la gestion quotidienne de l'activité du réseau de franchisé.

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

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

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

La Direction Administrative et Financière assure les responsabilités suivantes :

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

### **1.9.2.3 LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES GROUPE**

La Direction des Ressources Humaines définit la politique Ressources Humaines du Groupe quant à la gestion et au management de ses salariés et assure les fonctions suivantes :

- la gestion, la coordination et la modernisation des relations sociales,
- le recrutement et la gestion des carrières,
- la gestion de la paie,
- la formation,
- la coordination des ressources humaines dans les directions opérationnelles,
- le pilotage et le suivi des processus de rémunérations.

### **1.9.2.4 CONVERGENCE ACHATS**

La société Convergence Achats SARL fondée à parts égales par Groupe Flo et Disneyland Paris a pour objet d'organiser la politique « achats alimentaires » de ses actionnaires ainsi que de tout autre adhérent. Le Groupe Bertrand est devenu actionnaire en 2017, chaque actionnaire détenant désormais un tiers du capital.

## 2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

|            |                                                                                                                                                                                                               |           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1</b> | <b>LES FAITS MARQUANTS .....</b>                                                                                                                                                                              | <b>36</b> |
| <b>2.2</b> | <b>COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE .</b>                                                                                                                                            | <b>37</b> |
| 2.2.1      | CHIFFRE D'AFFAIRES .....                                                                                                                                                                                      | 37        |
| 2.2.2      | EBITDA.....                                                                                                                                                                                                   | 38        |
| 2.2.3      | RESULTAT OPERATIONNEL COURANT .....                                                                                                                                                                           | 38        |
| 2.2.4      | RESULTAT FINANCIER.....                                                                                                                                                                                       | 39        |
| 2.2.5      | RESULTAT NET (PART DU GROUPE).....                                                                                                                                                                            | 39        |
| 2.2.6      | FLUX DE TRESORERIE .....                                                                                                                                                                                      | 40        |
| 2.2.7      | STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS.....                                                                                                                                                               | 41        |
| <b>2.3</b> | <b>RESSOURCES HUMAINES .....</b>                                                                                                                                                                              | <b>43</b> |
| 2.3.1      | EFFECTIF MOYEN SUR L'EXERCICE.....                                                                                                                                                                            | 44        |
| 2.3.2      | POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2017.....                                                                                                                                                            | 45        |
| 2.3.3      | FORMATION .....                                                                                                                                                                                               | 46        |
| 2.3.4      | UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP .....                                                                                                                                                                      | 47        |
| 2.3.5      | ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....                                                                                                                                                                        | 47        |
| 2.3.6      | RELATIONS SOCIALES .....                                                                                                                                                                                      | 47        |
| 2.3.7      | SANTE ET SECURITE .....                                                                                                                                                                                       | 47        |
| 2.3.8      | DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES.....                                                                                                                                                                         | 48        |
| <b>2.4</b> | <b>AUDIT, SECURITE ET ENVIRONNEMENT.....</b>                                                                                                                                                                  | <b>49</b> |
| 2.4.1      | LA DIRECTION AUDIT & QUALITE .....                                                                                                                                                                            | 49        |
| 2.4.2      | LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS » .....                                                                                                                                                                    | 55        |
| 2.4.3      | REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES.....                                                                                                                                                                  | 56        |
| 2.4.4      | PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT .....                                                                                                                                                                           | 57        |
| 2.4.5      | DEVELOPPEMENT LOCAL .....                                                                                                                                                                                     | 57        |
| 2.4.6      | ETHIQUE ET CORRUPTION .....                                                                                                                                                                                   | 57        |
| <b>2.5</b> | <b>ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET VERIFICATION DES INFORMATIONS<br/>RSE « RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE ».....</b>                                                                                  | <b>57</b> |
| 2.5.1      | NOTE METHODOLOGIQUE « RSE » .....                                                                                                                                                                             | 57        |
| 2.5.2      | RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS<br>INDEPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES<br>CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION ..... | 59        |
| <b>2.6</b> | <b>LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE.....</b>                                                                                                                                                  | <b>62</b> |
| 2.6.1      | RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND .....                                                                                                                                             | 62        |
| 2.6.2      | RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION .....                                                                                                                                                       | 63        |
| 2.6.3      | RISQUES FINANCIERS .....                                                                                                                                                                                      | 66        |
| 2.6.4      | RISQUES JURIDIQUES .....                                                                                                                                                                                      | 68        |
| 2.6.5      | POLITIQUE D'ASSURANCE .....                                                                                                                                                                                   | 70        |
| 2.6.6      | SECURITE DES SITES .....                                                                                                                                                                                      | 72        |
| <b>2.7</b> | <b>PERSPECTIVES ET STRATEGIES.....</b>                                                                                                                                                                        | <b>73</b> |
| 2.7.1      | EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE .....                                                                                                                                                                     | 73        |
| 2.7.2      | PERSPECTIVES ET STRATEGIES.....                                                                                                                                                                               | 73        |
| <b>2.8</b> | <b>BOURSE .....</b>                                                                                                                                                                                           | <b>74</b> |
| 2.8.1      | LE MARCHE DES TITRES .....                                                                                                                                                                                    | 74        |
| 2.8.2      | LES DIVIDENDES .....                                                                                                                                                                                          | 74        |
| 2.8.3      | COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION .....                                                                                                                                                               | 75        |

## 2.1 LES FAITS MARQUANTS

### Restructuration de la dette bancaire

Groupe Bertrand et Groupe Flo ont conclu le 25 avril 2017 avec les banques de Groupe Flo et Financière Flo, actionnaire de contrôle de Groupe Flo, un accord de restructuration de sa dette bancaire et d'investissement de Groupe Bertrand.

Sur la base de ce protocole d'accord, la dette bancaire a diminué de 71,6 millions d'euros à 15,4 millions d'euros (remboursable *in fine* dans 7 ans) telle que présentée dans la note 18 « Dettes financières » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

### Prise de contrôle par Groupe Bertrand

Conformément aux termes de l'accord de restructuration de la dette bancaire et d'investissement du Groupe conclu le 25 avril 2017, Groupe Bertrand a pris le contrôle de Groupe Flo le 16 juin 2017 en acquérant la participation de Financière Flo représentant 69,84% du capital et 81,92% des droits de vote.

Un Conseil d'Administration s'est tenu le 16 juin 2017, immédiatement après la prise de contrôle de Groupe Bertrand et a procédé à une refonte de sa composition : cinq nouveaux membres ont été cooptés sur proposition de Groupe Bertrand, sur un total de huit membres dont trois administrateurs indépendants. Monsieur Olivier Bertrand (actionnaire de contrôle de Groupe Bertrand) a été élu nouveau Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo.

### Augmentation de capital

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 juin 2017 a approuvé une augmentation de capital pour un montant maximum total, prime d'émission incluse, de 72.488.568,60 euros au prix de 0,10 euro par action (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 de prime d'émission), avec maintien des droits préférentiels de souscription des actionnaires. L'augmentation de capital a été lancée le 15 juin 2017 pour une période de souscription courant jusqu'au 27 juin 2017. Elle a été effective et comptabilisée le 5 juillet 2017, date à laquelle a eu lieu le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur Euronext Paris (compartiment C) des actions nouvelles.

A l'issue de la période de souscription, la demande avait dépassé les 105 millions d'euros pour un taux de souscription représentant environ 1,5 fois l'augmentation de capital, dont 53 millions d'euros souscrits par Groupe Bertrand.

L'augmentation de capital a été réalisée le 5 juillet 2017 par la création de 724 885 686 actions nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 euro de prime d'émission) pour un montant total brut de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions d'euros en numéraire.

L'augmentation de capital ainsi que la cession de Tablapizza (cf. ci-dessous) ont ainsi apporté à Groupe Flo environ 40,0 millions d'euros de liquidités complémentaires.

### Cession de Tablapizza

Dans le cadre de son recentrage stratégique, Groupe Flo a cédé le 30 juin 2017 pour un prix de 12,4 millions d'euros la chaîne de restauration Tablapizza au Groupe Le Duff. (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

### Objectifs budgétaires de cession 2018

Le Conseil d'Administration a approuvé le 7 décembre 2017 les objectifs budgétaires de cession pour l'exercice 2018 (cf. note 17 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

Ces cessions concernent la Restauration à Thème (Bistro Romain, Table de Maître Kanter et Hippopotamus), la branche Brasseries ainsi que des actifs divers (droits à construction, marques, actifs financiers,...).

## Activité

Les ventes sous les différentes enseignes de Groupe Flo après prise en compte de la norme IFRS 5 totalisent 168,8 millions d'euros à fin décembre 2017, en diminution de 13,3% par rapport à fin décembre 2016.

A périmètre comparable, le chiffre d'affaires annuel recule de -4,1% et se présente ainsi :

- Hippopotamus : -6,6% - La fréquentation mensuelle est en hausse sur le second semestre 2017 ;
- Brasseries : -3,8%, marquant un redressement par rapport au premier semestre 2017 (-8,1% entre le premier semestre 2016 et le premier semestre 2017), grâce à un deuxième semestre positif (+1,0% par rapport au second semestre 2016) ;
- Concessions +5,6%, marquant une année en très forte hausse.

## Changements de Direction

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration de Groupe Flo a mis fin aux fonctions de Vincent Lemaître et a procédé à la nomination de Christophe Gaschin en qualité de Directeur général du Groupe.

Le 30 août 2017, Joël Le Bihan a été nommé Directeur administratif et financier du Groupe.

## 2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

### 2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

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

Le chiffre d'affaires consolidé 2017 de Groupe Flo ressort à 168,8 millions d'euros, en baisse de 13,3 % par rapport à l'année précédente. A périmètre comparable, le chiffre d'affaires annuel recule de -4,1% et une hausse de la fréquentation a été observée sur le second semestre (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

| En millions d'euros  | 2017         | 2016(*)      | %Var 17/16    |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| Restauration à thème | 115.5        | 133.3        | -13.4%        |
| Brasseries           | 29.2         | 39.0         | -25.1%        |
| Concessions          | 23.9         | 22.1         | +8.1%         |
| Autres               | 0.2          | 0.3          | -33.3%        |
| <b>Total Groupe</b>  | <b>168.8</b> | <b>194.7</b> | <b>-13.3%</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

La répartition du chiffre d'affaires est présentée dans le paragraphe 1.6.2 « Périmètre opérationnel par enseigne ».

#### 2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Sur l'année 2017, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants principalement sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 27 sites en franchise.

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec l'ouverture de 5 sites en franchise et la transformation en franchise de 5 sites détenus en propres.

## 2.2.2 EBITDA

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

### EVOLUTION DE L'EBITDA 2017

| en millions d'euros | 2017 | % CA  | 2016(*) | % CA  | Variation 17/16 | Variation % 17/16 |
|---------------------|------|-------|---------|-------|-----------------|-------------------|
| EBITDA Groupe       | -6.6 | -3.9% | -3.3    | -1.7% | <b>-3.3</b>     | <b>-100 %</b>     |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

L'EBITDA consolidé est en baisse de 100% par rapport à 2016 et s'établit à -6,6 millions d'euros en 2017. Cette évolution s'explique notamment par la poursuite du recul de l'activité et une sensibilité prix toujours accrue des consommateurs.

Les changements du comportement des consommateurs observés depuis fin 2011 se confirment en 2017 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.

## 2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

### DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2017

| en millions d'euros           | 2017         | % CA        | 2016 (*)     | % CA         | Variation 17/16 | Variation % 17/16 |
|-------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires            | 168,8        |             | 194,7        |              | <b>-25,9</b>    | <b>-13,3%</b>     |
| Coûts d'approvisionnement     | -32,4        | 19,2%       | -37,1        | 19,0%        | <b>4,7</b>      | <b>12,7%</b>      |
| Charges de Personnel          | -85,5        | 50,7%       | -99,7        | 51,2%        | <b>14,2</b>     | <b>14,2%</b>      |
| Autres Frais Opérationnels    | -57,5        | 34,1%       | -61,2        | 31,4%        | <b>3,7</b>      | <b>6,0%</b>       |
| Amortissements et Provisions  | -5,6         | 3,3%        | -8,0         | 4,1%         | <b>2,4</b>      | <b>30,1%</b>      |
| Résultat Opérationnel Courant | <b>-12,2</b> | <b>7,2%</b> | <b>-11,3</b> | <b>-5,8%</b> | <b>-0,9</b>     | <b>-7,6%</b>      |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2017 à -12,2 millions d'euros, en baisse de 0,9 million d'euros par rapport à 2016.

La rentabilité de l'année 2017 a été notamment affectée par la baisse du volume d'activité.

<sup>1</sup> La provision IDR est établie par le cabinet « Aon Hewitt », 31-35 rue de la fédération, 75717 Paris Cedex 15.

## 2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

- d'abandons de créances par les banques,
- des intérêts et agios sur crédits et sur facilités de caisse,
- des résultats sur les opérations de couverture de taux.

| En millions d'euros                          | 2017.12     | 2016.12(*)  |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>   | <b>-4,5</b> | <b>-4,1</b> |
| <b>Produits financiers</b>                   | <b>28,6</b> | <b>0,5</b>  |
| <b>Charges financières</b>                   | <b>-1,4</b> | <b>-1,3</b> |
| <b>Autres produits et charges financiers</b> | <b>27,2</b> | <b>-0,8</b> |
| <b>Résultat financier net</b>                | <b>22,7</b> | <b>-4,9</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

En 2017, le résultat financier net du Groupe a augmenté de 27,6 millions d'euros. Cette variation provient principalement du renoncement par les banques d'une partie de leur créance (pour un montant de 28,6 millions d'euros) et de la charge d'intérêt sur les opérations de financement pour -4,5 millions d'euros (contre -3,5 millions d'euros en 2016) qui inclut l'amortissement total des frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire d'avril 2017 pour -2,4 millions d'euros.

## 2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

| En millions d'euros                                   | 2017.12      | 2016.12(*)   | Variation   |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                  | <b>-12,2</b> | <b>-11,3</b> | <b>-0,9</b> |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | -36,4        | -27,9        | -8,5        |
| <b>Résultat opérationnel</b>                          | <b>-48,6</b> | <b>-39,2</b> | <b>-9,4</b> |
| Résultat financier                                    | 22,7         | -4,9         | 27,6        |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                           | <b>-25,9</b> | <b>-44,1</b> | <b>18,2</b> |
| Quote-part des SME                                    | 0,1          | 0,1          | 0,0         |
| Impôts                                                | -3,6         | -1,7         | -1,9        |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>         | <b>-29,3</b> | <b>-45,6</b> | <b>16,3</b> |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>     | <b>-20,8</b> | <b>-19,9</b> | <b>-0,9</b> |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                    | <b>-50,1</b> | <b>-65,5</b> | <b>15,4</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

Au 31 décembre 2017, le résultat net ressort à -50,1 millions d'euros contre -65,5 millions d'euros en 2016.

Cette augmentation de 15,4 millions d'euros s'explique par :

- un résultat opérationnel courant en diminution de -0,9 million d'euros,
- une charge opérationnelle non courante en dégradation de -8,5 millions d'euros,
- un résultat financier en augmentation de 27,6 millions d'euros,
- une variation négative de -1,9 million d'euros du poste « Impôts » et de -0,9 million d'euros du résultat net des activités non poursuivies

## 2.2.6 FLUX DE TRESORERIE

### 2.2.6.1 LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont décrits en note 22 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 4.1.2.4.

### 2.2.6.2 LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement sont décrits en note 22 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 4.1.2.4.

### 2.2.6.3 LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont décrits en note 22 « Analyse des flux de trésorerie » en partie 4.1.2.4.

### 2.2.6.4 SYNTHESE DE LA SITUATION DE TRESORERIE

Tableau de synthèse de la situation de trésorerie

|                                                        | 2017        | 2016         |
|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles  | -27.5       | -21.4        |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | 13.3        | 6.2          |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement   | 33.2        | -3.6         |
| <b>Variation de la trésorerie</b>                      | <b>19.0</b> | <b>-18.8</b> |
| <b>Trésorerie à l'ouverture</b>                        | <b>18.7</b> | <b>38.0</b>  |
| Trésorerie reclassée en actif destiné à la vente       | -0.7        | -0.5         |
| <b>Trésorerie de clôture</b>                           | <b>37.0</b> | <b>18.7</b>  |

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en diminution par rapport à 2016 (-6,1 millions d'euros), conséquence des difficultés du Groupe en termes d'activité sur l'année 2017.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est une variation « positive » de +7,1 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par la cession de la branche Tablapizza et des entités Armes de Bruxelles, Arbrimmo et Bœuf à Six Pattes.

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont en augmentation de 36,8 millions d'euros et correspondent principalement à l'augmentation de capital réalisée le 5 juillet 2017 pour un montant net de 27,8 millions d'euros, au remboursement de la dette financière pour 11,0 millions d'euros, et à l'émission des emprunts obligataires pour 18,5 millions d'euros.

La trésorerie présentée correspond à la trésorerie brute diminuée des concours bancaires courants et des intérêts courus non échus positionnés au passif du bilan.

## 2.2.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

### Bilan consolidé résumé

| En millions d'euros                              | 2017.12      | 2016.12      |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                     |              |              |
| Actifs non courants                              | 76.0         | 158.5        |
| Actifs courants                                  | 42.6         | 41.1         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie          | 38.0         | 18.8         |
| Actifs destinés à la vente                       | 22.0         | 18.4         |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                          | <b>178.6</b> | <b>236.8</b> |
| <b>Capitaux Propres</b>                          | <b>33.1</b>  | <b>10.4</b>  |
| Dettes financières non courantes                 | 39.4         | 10.3         |
| Provisions pour risques et charges non courantes | 4.7          | 5.4          |
| Autres dettes non courantes                      | 0.5          | 28.4         |
| Impôts différés - passif                         | 4.0          | 6.8          |
| <b>Total passifs non courants</b>                | <b>48.6</b>  | <b>50.9</b>  |
| Dettes financières courantes                     | 1.3          | 70.6         |
| Provisions pour risques et charges courantes     | 8.3          | 9.5          |
| Dettes fournisseurs                              | 37.5         | 42.3         |
| Autres dettes diverses                           | 41.8         | 44.1         |
| <b>Total passifs courants</b>                    | <b>88.9</b>  | <b>166.5</b> |
| Passifs liés aux actifs destinés à la vente      | 8.0          | 9.0          |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                           | <b>178.6</b> | <b>236.8</b> |

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2017 à 33,1 millions d'euros en augmentation de 22,7 millions d'euros.

Cette augmentation provient :

- de l'augmentation de capital réalisée le 5 juillet 2017 pour un montant net de 72,1 millions d'euros
- du résultat de l'exercice pour -50,1 millions d'euros
- de la variation de la juste valeur des instruments de couverture nets d'impôts pour +0,4 million d'euros
- des avantages liés au personnel (PIDR) pour +0,3 million d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2017 s'établit à 2,7 millions d'euros, soit :

- 40,7 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 39,4 millions d'euros en passifs non courants et 1,3 million d'euros en passifs courants ;
- 38,0 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 40,7 millions d'euros se ventilent en :

- 40,6 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 0,9 million d'euros d'intérêts courus non échus
- 0,1 million d'euros de concours bancaires courants,

La trésorerie nette s'élève à 37,0 millions d'euros, soit :

- 38,0 millions d'euros de disponibilités
- 0,9 million d'euros d'intérêts courus non échus
- 0,1 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 41,8 millions d'euros se ventilent en :

- 37,7 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 1,6 million d'euros d'autres dettes,
- 0,3 million d'euros de produits constatés d'avance
- 2,2 millions d'euros de dettes sur programme fidélité.

### Mention des actifs nantis au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15,4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB, à hauteur de 6,2 millions d'euros, par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 33 fonds de commerce constituant des établissements secondaires du Groupe, de parts sociales de sociétés du Groupe, de comptes de titres financiers de sociétés du Groupe et de marques du Groupe.

Au 31 décembre 2017, suite à l'accord de restructuration, Groupe Flo et ses filiales, Hippo Gestion Et Cie et La Coupole, ont obtenu le 16 juin 2017 la mainlevée pure et simple, entière et définitive de l'ensemble des nantissements consentis dans le cadre du contrat de crédit de financement d'investissement consenti le 30 janvier 2015 pour un montant maximum de 20,0 millions (cf. note 24 « Engagements et passifs éventuels » des annexes des comptes consolidées en partie 4.1.2.4).

A la connaissance du Groupe, 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 2017

| En millions d'euros                            | Total       | Paielements dus par période : |              |             |
|------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|--------------|-------------|
|                                                |             | < 1 an                        | de 1 à 5 ans | > 5 ans     |
| <b>Obligations contractuelles</b>              |             |                               |              |             |
| Dettes financières                             | 40.0        | 1.2                           | 11.1         | 27.7        |
| Obligations en matière de location-financement | 0.7         | 0.1                           | 0.6          | 0.0         |
| <b>Total</b>                                   | <b>40.7</b> | <b>1.3</b>                    | <b>11.7</b>  | <b>27.7</b> |

| En millions d'euros                                    | 2017.12    |             |             |             | 2016.12     |
|--------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                        | < 1 an     | 1 à 5 ans   | > 5 ans     | Total       |             |
| - Dette bancaire                                       | 0.0        | 0.0         | 15.4        | 15.4        | 71.6        |
| - Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire | 0.0        | -0.2        | 0.0         | -0.2        | -2.3        |
| - Emprunt obligataire Groupe Bertrand                  | 0.0        | 0.0         | 12.3        | 12.3        | 0.0         |
| - Autres emprunts obligataires                         | 0.0        | 6.2         | 0.0         | 6.2         | 0.0         |
| - Autres emprunts                                      | 1.3        | 5.7         | 0.0         | 7.0         | 11.0        |
| <b>Total</b>                                           | <b>1.3</b> | <b>11.7</b> | <b>27.7</b> | <b>40.7</b> | <b>80.3</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 25 « Contrats de location » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2017, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4,0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2017.

Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Les emprunts comptabilisés à la clôture suite à la restructuration de la dette bancaire n'ont donné lieu à aucun défaut de paiement touchant le principal ou les intérêts.

## 2.3 RESSOURCES HUMAINES



Nombre d'embauches  
**3 200**



Nombre de jeunes en contrats  
d'alternance  
**394**



Nombre de stages formation  
**3 077**



Nombre d'heures de formation  
**20 055**



Pourcentage de salariés en situation  
de handicap  
**2.8%**



Nombre d'accords collectifs signés  
**9**



Pourcentage de femmes parmi les  
cadres  
**28 %**

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 RHI 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, 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. Groupe Flo a poursuivi ses engagements et ses actions en matière d'engagement pour la Diversité.

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 sont des objectifs prioritaires de notre modernisation sociale.

## 2.3.1 EFFECTIF MOYEN SUR L'EXERCICE

Toutes les données chiffrées concernent le périmètre français du Groupe.

### a) Évolution des effectifs moyens du Groupe de 2015 à 2017

|                                        | Restauration à thème | Brasseries | Concessions | Services Centraux | Total        |
|----------------------------------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|--------------|
| Effectifs 2015                         | 3 223                | 858        | 421         | 196               | 4 698        |
| Effectifs 2016                         | <b>3 039</b>         | <b>776</b> | <b>402</b>  | <b>152</b>        | <b>4 369</b> |
| <b>Effectifs 2017</b>                  | <b>2 502</b>         | <b>608</b> | <b>357</b>  | <b>112</b>        | <b>3 579</b> |
| <b>Exploitations</b>                   |                      |            |             |                   |              |
| Encadrement Exploitations              | 475                  | 177        | 55          | 0                 | 708          |
| Employés et apprentis exploitation     | 2 027                | 431        | 302         | 0                 | 2 759        |
| <b>Total Exploitations</b>             | <b>2 502</b>         | <b>608</b> | <b>357</b>  | <b>0</b>          | <b>3 467</b> |
| <b>Fonctions support/siège</b>         |                      |            |             |                   |              |
| Cadres support/siège                   | 0                    | 0          | 0           | 66                | 66           |
| Employés et apprentis support/siège    | 0                    | 0          | 0           | 46                | 46           |
| <b>Total Fonctions support / siège</b> | <b>0</b>             | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>112</b>        | <b>112</b>   |
| <b>Répartition hommes/femmes</b>       |                      |            |             |                   |              |
| Hommes                                 | 1 420                | 484        | 227         | 43                | <b>2 174</b> |
| Femmes                                 | 1 082                | 124        | 130         | 69                | <b>1 405</b> |
| <b>Total 2017</b>                      | <b>2 502</b>         | <b>608</b> | <b>357</b>  | <b>112</b>        | <b>3 579</b> |

La baisse des effectifs en 2017 s'explique principalement par la cession de la branche Tablapizza, des sociétés belges (Armes de Bruxelles et Arbrimmo) et de la société BA6P.

### b) Répartition de l'effectif moyen 2017 par tranche d'âge

| Tranche d'âge        | Restauration à thème | Brasseries  | Concessions | Services Centraux | Total       |
|----------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|
| - de 25 ans          | 34%                  | 24%         | 26%         | 1%                | <b>30%</b>  |
| 25-34 ans            | 31%                  | 23%         | 32%         | 22%               | <b>30%</b>  |
| 35-44 ans            | 21%                  | 23%         | 26%         | 33%               | <b>22%</b>  |
| 45-54 ans            | 11%                  | 19%         | 13%         | 24%               | <b>13%</b>  |
| 55 ans et +          | 3%                   | 11%         | 3%          | 10%               | <b>5%</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 2017

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

| Type de contrat      | Restauration à thème | Brasseries | Concessions | Services Centraux | Total        |
|----------------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|--------------|
| CDI                  | 1 955                | 245        | 96          | 9                 | 2 305        |
| CDD                  | 331                  | 165        | 204         | 8                 | 708          |
| Alternants           | 113                  | 64         | 10          | 0                 | 187          |
| <b>Total général</b> | <b>2 399</b>         | <b>474</b> | <b>310</b>  | <b>17</b>         | <b>3 200</b> |

#### d) Nombre de sorties en 2017

| Type de contrat | Restauration à thème | Brasseries | Concessions | Services Centraux | Total |
|-----------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|-------|
| CDI             | 1 985                | 249        | 120         | 25                | 2 379 |
| CDD             | 282                  | 136        | 174         | 9                 | 601   |
| Alternants      | 95                   | 62         | 13          | 1                 | 171   |
| Total général   | 2 362                | 447        | 307         | 35                | 3 151 |

Le nombre de licenciements sur 2017 est de 467.

## 2.3.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2017

### 2.3.2.1 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.

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.

#### 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 300 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 (12 % en 2017) 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 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 2016-2017 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 partenariat reconduit en 2017 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) ont été mis en place.

### **2.3.2.2 POLITIQUE SALARIALE**

Elle s'organise autour de deux modes de rémunération :

- une rémunération fixe pour le personnel de cuisine,
- une rémunération fixe ou au pourcentage pour le personnel de salle 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.

### **2.3.3 FORMATION**

L'année 2017 a été marquée 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

#### **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 trois domaines suivants :

- Management
- Pilotage du Restaurant

2/ Des actions particulières ont été mises en œuvre en 2017 : formation sur la nouvelle carte Hippo notamment

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 2017, 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...

## 2.3.4 UNE POLITIQUE AXEE SUR LE HANDICAP

Différentes actions ont été menées cette année, avec notamment :

- la signature d'un nouvel accord Handicap sur la Marque Hippo en 2017 pour une durée de 3 ans.
- la création d'un nouveau Logo pour le Groupe par nos équipes



En novembre dernier, différents événements ont été organisés pour la SEEPH (Semaine Européenne pour Emploi des Personnes Handicapées) : forums de recrutement, rencontres avec les CAP Emploi, ateliers de sensibilisation... Une semaine riche en rencontres humaines !

Trois restaurants ont également relevé le challenge de créer le nouveau logo et le slogan de la Mission Handicap de Groupe Flo. Les équipes d'Hippo Lyon Confluence, Hippo Neuilly-sur-Seine et Hippo Montparnasse se sont ainsi affrontées et ont réalisé trois peintures sur toile, aidées par une artiste-peintre.

Ces dernières ont été présentées à la Direction et à la Commission Handicap, qui ont désigné la toile gagnante.

Après de nombreux débats et échanges pour les départager, victoire pour l'équipe d'Hippo Neuilly !

Le slogan final "Ensemble, au service du handicap" a été créé en mixant les différentes propositions des équipes.

## 2.3.5 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. 26 % de l'effectif moyen 2017 (hors contrats d'alternance) est à temps partiel.

Le taux d'absentéisme 2017 est de 8,8 %, + 0.4 pt vs 2016 (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).

## 2.3.6 RELATIONS SOCIALES

### a) Organisation du dialogue social

Le dialogue social s'est concrétisé cette année par la signature de 9 accords collectifs avec notamment 5 accords salariaux.

### b) Œuvres sociales des Comités d'entreprise du Groupe

Le montant des subventions accordées est de 303 950 euros.

## 2.3.7 SANTE ET SECURITE

### a) Accidents de travail

Le nombre de jours perdus au titre des accidents du travail et de trajet en 2017 de la population en CDI est de 11 942 jours.

Le taux de gravité 2017 s'élève à 2,3.

434 salariés ont eu en 2017 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, 9 salariés ont eu en 2017 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. 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.

### **2.3.8 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, 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 de 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 2017 est de 28 %.

Depuis fin 2013, l'ensemble des entités juridiques de Groupe Flo sont également couvertes par un accord relatif au contrat de génération, signé avec les partenaires sociaux. Au 31 décembre 2017, les collaborateurs âgés de 45 ans et plus représentent 18 % 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.

## 2.4 AUDIT, SECURITE ET ENVIRONNEMENT



Nombre d'audits opérationnels réalisés en interne selon la grille de fonctionnement

**327**



Nombre d'heures d'audit hygiène réalisées en interne

**978**



Nombre d'heures de formation à la maîtrise du risque sanitaire

**518**



Tonnes d'huiles usagées et recyclées

**159**



Consommation d'électricité en Kwh

**29 831 493**



Consommation de gaz en Kwh PCI

**6 672 768**



Consommation d'eau en m3

**285 100**



Consommation de diesel en litres

**69 007**



Nombre d'heures de formation à l'audit Hygiène

**135**

### 2.4.1 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 supérieure à 15 ans ;
- un pôle Qualité et Développement Durable avec une équipe 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 des Ressources Humaines depuis le mois de septembre 2017.

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.

#### 2.4.1.1 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.

Fin 2016, la grille de l'audit opérationnel de fonctionnement a été retravaillée afin d'harmoniser les questions entre les différentes enseignes et d'obtenir des résultats comparables entre le réseau de succursales et celui des franchises. Ce travail d'actualisation a été réalisé en coordination avec les différents services opérationnels et services supports et a abouti à une grille de fonctionnement mise en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Une analyse des résultats des audits de 2016 a également permis de mettre l'accent sur les points les moins maîtrisés afin de contribuer à la progression des sites.

Dans cette optique, nous avons modifié la cotation de l'audit en créant en plus des points KO ayant un impact de 25 points sur le score total, des points critiques représentant 10 points.

En 2017, la grille de l'audit opérationnel de fonctionnement présente 180 à 220 questions qui sont regroupées en cinq rubriques principales :

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

La grille comporte entre 10 et 15 points KO et 7 points critiques.

La grille d'audit commune pour l'ensemble du groupe 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 **327 audits opérationnels** ont ainsi été réalisés en 2017 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, 133 audits patrimoines ont été réalisés en 2017 sur les restaurants en succursales.

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...

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.

#### **2.4.1.2 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 2017 (réseau propre)**

###### **1. Les contrôles internes**

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

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

**Environ 978 heures d'audit** ont été réalisées par notre laboratoire extérieur sur l'ensemble des restaurants de Groupe Flo.

La grille d'audit utilisée en 2016, basée sur des méthodes d'évaluation des services officiels, a été maintenue sur 2017 afin de pouvoir observer la progression du niveau de maîtrise des restaurants.

**4488 analyses microbiologiques** ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits manipulés et des surfaces.

- **Les analyses matières premières :**

Les analyses microbiologiques :

474 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 2018, 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 » :

217 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 28 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 Maîtrise du Risque Sanitaire pour l'encadrement :

La formation MRS a permis de former près de 74 directeurs, adjoints, chefs et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire en 2017, soit **518 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 de 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 2017, ce sont près de 135 heures de formation à l'audit Hygiène qui ont été réalisées pour 54 collaborateurs de Groupe Flo. L'objectif en 2018 est de renforcer le déploiement de ces formations afin de l'intégrer dans le cadre de la formation des référents hygiène.

La formation à l'utilisation des produits lessiviels

Afin de garantir la sécurité de nos collaborateurs qui sont amenés à manipuler des produits lessiviels qui présentent un risque, nous avons déployé sur l'ensemble du réseau succursale des formations ayant pour thématique « l'utilisation des produits lessiviels de manière efficace et sécurisée ».

Nous nous sommes appuyés sur l'expertise de notre fournisseur de produits lessiviels, avec lequel nous avons travaillé sur un module simple à appréhender mais complet afin de sensibiliser les équipes opérationnelles de cuisine mais aussi de salle.

Ce sont environ 725 collaborateurs de notre réseau en succursale qui ont été formés sur l'ensemble de l'année.

### **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.

Un module d'évaluation de la qualité des réceptions des restaurants est intégré à l'outil utilisé par les restaurants pour passer leurs 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.

Sur 130 209 réceptions de produits alimentaires sur l'année 2017, 5330 ont donné lieu au signalement d'une anomalie, cela représente un taux de conformité d'environ 96%. Ce taux reste stable par rapport à 2016. L'outil a en effet permis de challenger les fournisseurs sur la qualité de la prestation de leurs livraisons.

### 2.4.1.3 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

#### a) Nutrition durable

##### Valeurs nutritionnelles et allergènes

Grâce à un logiciel spécifique, les offres commerciales de 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 2017 pour la création et la mise à jour des synthèses allergènes des cartes commerciales de Groupe Flo. Un outil de formation « Réflexe Allergènes » est également mis à disposition sur la plateforme 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.

#### b) 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

Groupe Flo travaille en collaboration avec une société chargée de l'enlèvement et du traitement des huiles usagées sur nos restaurants. Ainsi, ce sont plus de **159 tonnes d'huiles usagées qui ont été récupérées** en 2017 sur 137 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 une obligation de tri depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Entre 2014 et 2016 4 restaurants se sont mis en place afin de répondre à cette obligation de tri des biodéchets : le Rainforest café, La Coupole, Bofinger et le King Ludwig Castle.

En 2017, ce sont près de 192 tonnes de biodéchets qui ont été récupérées par un prestataire habilité en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité et fertilisants.

Selon les données de l'ADEME, la consommation électrique moyenne d'une famille (hors chauffage, eau chaude et cuisson) représente environ 3200 Kwh. En considérant qu'une tonne de biodéchets permet de restituer 350 Kwh, on peut considérer que l'ensemble des biodéchets récupérés sur ces 4 restaurants est équivalent à la consommation moyenne électrique de 20 foyers.

A l'exception de la gestion des biodéchets, 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 :**

L'ensemble des consommations énergétiques de 2017 ont subi une baisse importante du fait de la cession d'environ une trentaine de sites sur l'année 2017.

En 2017, les consommations d'électricité de Groupe Flo, restaurants et siège compris, se sont élevées à environ **29 831 493 Kwh**. L'évaluation de cette consommation exclue les restaurants pour lesquels l'électricité est comprise dans les charges. Pour ces derniers, nous ne sommes pas en mesure d'établir de façon précise leur consommation.

Les consommations de gaz pour 56 restaurants de Groupe Flo utilisant cette énergie se sont élevées à près de 6 672 768 Kwh en 2017.

Le parc de voitures de fonction de Groupe Flo a représenté en 2017 : **69 007 l de diesel** consommés pour près de 1 331 837 km parcourus.

Les consommations d'eau se sont élevées à plus de **285 100 m<sup>3</sup> d'eau**. Cette consommation représente 75 restaurants de Groupe Flo.

**Le total des émissions liées à la consommation d'électricité, de gaz et de diesel se sont élevées en 2017 à environ 3 724 789kg équivalent Carbone. L'augmentation de cette valeur s'explique principalement par la mise à jour des facteurs d'émission, qui ont été réévalués en se basant sur ceux diffusés en 2016 par l'ADEME.**

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 de 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.

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 et a 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.

#### 2.4.1.4 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.

#### 2.4.2 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 Groupe Flo. La sécurité des aliments, la qualité des produits conformément au cahier des charges, la capacité d'innovation du fournisseur et sa compétitivité sont des critères de choix importants.

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

Lors des différents sourcing fournisseurs, Convergence privilégie, si cela est possible, un approvisionnement français ou européen. Ainsi, 100% de la viande de l'enseigne Hippopotamus est d'origine européenne dont 48% d'origine française.

Depuis la fin de l'année 2016, Convergence est de plus en plus attentive aux producteurs locaux pour proposer un approvisionnement plus responsable. Des producteurs de fruits et légumes régionaux ont ainsi été présentés aux différentes enseignes. En 2017, Convergence a organisé en présence d'experts deux conférences sur les thématiques suivantes : « manger Français » et « Bio et Healthy en restauration ».

**La négociation tarifaire** s'appuie sur la formation et l'expérience des acheteurs mais aussi sur la mutualisation des volumes de Groupe Flo, de Disneyland Resort Paris, de Groupe Bertrand 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 du fournisseur amont ou majoritairement par l'intermédiaire de plates-formes logistiques qui achètent, stockent, préparent et livrent les produits sélectionnés dans 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 (en décembre 2015) a retenu un prestataire capable de livrer en tri-température (surgelé, frais et ambiant). 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.

Par ailleurs, les plateformes logistiques qui livrent les établissements sur le plan national sont engagées dans une politique RSE et mettent notamment en place des actions pour réduire leur consommation d'énergies. Ce critère fait désormais partie du cahier des charges lors des appels d'offre logistiques lancés par Convergence.

**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, remis à jour à chaque contractualisation ;
- la validation de 100% des fiches techniques des produits avant tout référencement , dont les aspects liés aux allergènes , et le suivi de la mise à jour de ces fiches techniques sous la responsabilité des fournisseurs ;
- 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). A noter que Convergence est abonné au service « Vigal » pour la veille sanitaire et réglementaire.

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 trois 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 « newsletter » mensuelle informant des tendances de consommation, des innovations fournisseurs et des évolutions des prix.

### **2.4.3 REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES**

Dans le cadre de l'Agenda d'Accessibilité Programmée (Ad'AP), Groupe Flo a réalisé 157 audits dans ses établissements.

Considérant le nombre important d'établissement et leur répartition géographique étendue, la Préfecture des Hauts de Seine a autorisé Groupe Flo a réalisé des travaux sur une période de 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 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, Groupe Flo communiquera régulièrement avec l’administration pour leur faire part de l’avancée des travaux et du respect du calendrier.

#### **2.4.4 PROTECTION DE L’ENVIRONNEMENT**

Les informations relatives à la protection de l’environnement sont indiquées au paragraphe 2.6.2.6.

#### **2.4.5 DEVELOPPEMENT LOCAL**

De par son activité, le Groupe a un ancrage territorial fort, ce qui favorise le recrutement local de profils divers (personnel de cuisine, personnel de salle, cadres) et le développement des partenariats à long terme avec des fournisseurs locaux. Dans le cadre de l’approvisionnement des denrées alimentaires notamment, notre centrale d’achats s’efforce de sélectionner des producteurs et grossistes locaux lorsque cela est possible.

#### **2.4.6 ETHIQUE ET CORRUPTION**

Le Groupe inclut dans ses décisions des principes d’éthiques et de lutte contre la corruption.

Notre principe éthique de respect s’applique à tous nos collaborateurs et partenaires : clients, consommateurs, fournisseurs, communautés locales et actionnaires.

Le Groupe a mis en place les structures organisationnelles nécessaires aux niveaux appropriés pour contrôler et réduire le risque de corruption dans l’ensemble de ses opérations.

### **2.5 ELEMENTS METHODOLOGIQUES ET VERIFICATION DES INFORMATIONS RSE « RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE »**

Les informations RSE correspondent aux informations présentées dans les parties précédentes : 2.3 « Ressources Humaines » et 2.4 « Audit, Hygiène et Sécurité ».

#### **2.5.1 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 et Groupe Bertrand, 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 relatives à la maîtrise du risque sanitaire couvrent l’ensemble des restaurants en succursales en incluant notamment ceux cédés en cours d’année.

Au regard de son activité, le Groupe n’est pas concerné par les thématiques suivantes :

- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d’environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours,

- l'utilisation des sols,
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique, et
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

Les données environnementales et relatives à la maîtrise du risque sanitaire de 2016 ne sont pas publiées en raison d'un changement de méthodologie de calcul.

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 les restaurants dont la consommation électrique est incluse dans les charges. La valeur reportée concerne 107 restaurants pour lesquels la consommation d'électricité est basée sur les factures de consommation envoyées par les fournisseurs
- la consommation de gaz qui couvre 56 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 75 de ces derniers ont reportés la donnée.
- la quantité d'huiles usagées récupérées qui couvre 137 restaurants.

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 des salariés en CDI 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 coaches 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. Les facteurs d'émission utilisés pour le calcul de ces émissions sont ceux diffusés par l'ADEME en 2016.

**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 ».

## **2.5.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION**

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Groupe Flo S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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 au référentiel utilisé 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.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures

---

<sup>1</sup> Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

### **Responsabilité de l'organisme tiers indépendant**

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).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2017 et avril 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000<sup>1</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.

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 chapitre 6 « Eléments méthodologiques et vérification des informations RSE » du rapport de gestion.

#### *Conclusion*

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

---

<sup>1</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

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

### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons mené cinq 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, 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>1</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 sélectionnés<sup>2</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 pour identifier d'éventuelles omissions 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 16% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>3</sup> du volet environnemental et 100% des données sociétales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>3</sup> du volet sociétal.

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'échantillonnages 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.

---

<sup>1</sup> **Informations sociales** : Effectif moyen et répartition par genre et par âge, Nombre d'embauches, Nombre de licenciements, Taux d'absentéisme, Nombre de salariés ayant eu au moins un jour d'arrêt, Nombre d'heures de formation.

**Informations environnementales** : Quantité d'huiles usagées récupérées, Consommation d'eau des restaurants, Consommation d'énergie des restaurants, Consommation de carburant de la flotte de véhicules, Emissions de CO2 liées aux consommations d'énergie et de carburants.

**Informations sociétales** : Nombre d'audits opérationnels de la Cellule d'Audits Opérationnels, Nombre d'analyses microbiologiques des produits et des surfaces réalisées en restaurant, Nombre d'analyse microbiologiques de matières premières.

<sup>2</sup> FLO GESTION, FLO KINGDOM, SER LA COUPOLE, BOFINGER et les restaurants HIPPOPOTAMUS BERCY, LES 4 TEMPS et WAGRAM.

<sup>3</sup> Voir la liste des indicateurs environnementaux et sociétaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.

## **Conclusion**

Sur la base de ces 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.

Paris La Défense, le 23 avril 2018

KPMG S.A.

*Anne Garans*  
*Associée*

*Eric Ropert*  
*Associé*

## **2.6 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 reprise de Groupe Flo par Groupe Bertrand sont décrits au paragraphe 7.1.

Les risques spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 2.6.2), les risques financiers (paragraphe 2.6.3) et les risques juridiques (paragraphe 2.6.4) 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.

### **2.6.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND**

La reprise de Groupe Flo 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, Brasseries et Concessions Flo (CNIT, Jardin des plantes...) ;
- la mise en place d'un management opérationnel appuyé par un conseil d'administration composé de professionnels de Groupe Bertrand ;
- un redressement opérationnel : changement de cartes, mise à niveau maintenance, formation du personnel, nouvelles Directions Régionales Hippopotamus ;

- une relance de la croissance à moyen terme : déploiement progressif du nouveau concept Hippopotamus, plan de redressement des brasseries, réinvestissement dans les concessions ;
- la mise en œuvre de synergies avec Groupe Bertrand ;
- la cession d'actifs dont le périmètre a été identifié précisément à l'issue de la prise de contrôle en fonction des besoins et paramètres financiers qui sont 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 du Groupe.

## 2.6.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

### 2.6.2.1 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 2017, 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. paragraphe 2.4.1) 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 de 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 » est maintenue à jour afin d'anticiper toute crise alimentaire.

## **2.6.2.2 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 depuis plusieurs années 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.

### **2.6.2.3 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. 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. Le taux du CICE est abaissé en 2018 et le crédit d'impôt sera supprimé à partir du 1er janvier 2019. Une baisse directe des cotisations sociales sera mise en place au 1er janvier 2019 afin de compenser la suppression du CICE. Des modifications de taux et de calcul que ce soit en matière de TVA ou concernant le CICE représentent des impacts forts sur la rentabilité du Groupe.

### **2.6.2.4 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 2017, les provisions pour risques sociaux se montent à 3,2 millions d'euros (cf. note 19 « Provisions pour risques et charges » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4). Ces provisions ont pour objet de couvrir les coûts de licenciement ainsi que les litiges de nature sociale.

### **2.6.2.5 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. Les années 2015 et 2016 avaient été marquées par des séquences d'événements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs.

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

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

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

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

Le Groupe s'efforce de 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.

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

## **2.6.3 RISQUES FINANCIERS**

### **2.6.3.1 RISQUES LIES A LA VALORISATION DES ACTIFS INCORPORELS**

Les actifs incorporels (marques, écarts d'acquisition et droits aux baux) font l'objet de tests de dépréciation. Les méthodes d'élaboration de ces tests sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 de la partie 4.1.2.3 « 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. point 24 « Jugements et estimations » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

Les résultats de ces tests sont décrits en note 14 « Dépréciation des actifs » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4. Au 31 décembre 2017, les actifs incorporels nets représentent 18,1% du bilan consolidé soit un total de 32,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, une provision de 43,9 millions d'euros a été constatée au titre de la dépréciation des actifs du Groupe.

Lorsque les tests de dépréciation reposent sur la juste valeur qui correspond à des offres reçues d'acheteurs potentiels, la société pourrait être amenée à constater des dépréciations complémentaires si ces offres devaient être revues à la baisse.

Les tests de sensibilité réalisés sur l'activité Hippopotamus et celle des brasseries montrent qu'une augmentation du WACC de 0,5% conduirait à une provision complémentaire de 6,9 millions d'euros et une diminution de taux de croissance de 0,5% à une provision complémentaire de 5,3 millions d'euros. De même, si le chiffre d'affaires diminuait de 2,0%, il faudrait alors constater une provision complémentaire de 5,5 millions d'euros.

### **2.6.3.2 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 notes 18 « Dettes financières » et 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

### **2.6.3.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE**

#### **- Risque de taux :**

La restructuration de la dette bancaire a eu pour conséquence la requalification des instruments de couverture de flux de trésorerie relatifs à l'ancien financement en instruments dérivés de transaction comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat au cours de l'exercice 2017.

Le 31 décembre 2017, le Groupe a mis en place deux caps afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15,4 millions d'euros et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikeflo et GIB pour un montant de 6.2 millions d'euros. Le montant total de la prime versée par Groupe Flo concernant ces deux Caps s'élève à 49 milliers d'euros.

Les risques de taux sont décrits dans la note 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, 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 la note 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, conformément à IFRS 7.

#### **2.6.3.4 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 en partie 4.1.2.3 «Principes comptables» dans les 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 la situation financière de chaque client.

Au 31 décembre 2017, 4,3 millions d'euros de provisions pour dépréciation de créances clients (cf. note 15 « Créances » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4) ont été enregistrés. Ainsi, les Comptes consolidés ne font apparaître aucun risque sur créances clients connu à cette date et non provisionné.

#### **2.6.3.5 RISQUES SUR ACTIONS**

Au 31 décembre 2017, 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 la note 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, conformément à IFRS 7.

## 2.6.4 RISQUES JURIDIQUES

### 2.6.4.1 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.

### 2.6.4.2 RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX

Le Groupe n'est pas propriétaire des murs des locaux dans lesquels il exploite les fonds de commerce (à l'exception de Chez Cochon) 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 de 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) ou de l'Indice des Loyers Commerciaux (ILC).

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

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

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

|                   | <b>Nombre de baux<br/>ayant un loyer<br/>variable</b> | <b>Montant global des<br/>loyers fixes + variables<br/>2017 en millions d'euros</b> |
|-------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Hippopotamus..... | 22                                                    | 4.0                                                                                 |
| <b>Total</b>      | <b>22</b>                                             | <b>4.0</b>                                                                          |

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,04 millions d'euros).

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

Au 31 décembre 2017, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux » (voir note 19 « Provisions pour risques et charges » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4) est de 0,2 million d'euros.

#### **2.6.4.3 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, , 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.

#### **2.6.4.4 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.).

#### **2.6.4.5 RISQUES LIES AUX LITIGES**

Au 31 décembre 2017, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 6,0 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 7.4.2 « Risques liés aux baux commerciaux » du présent rapport) pour 0,2 million d'euros ;
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 2,6 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 ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

#### **2.6.4.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIIONS 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.

### **2.6.5 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 2017

### Multirisque Commerce :

| Principaux risques couverts                                                                                                               | Niveau de couverture (pour la globalité)                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| * <b>Incendies – explosion – risques divers :</b><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 5,99 millions d'euros à 49,99 millions d'euros suivant les sites. |
| * <b>Frais, pertes et recours consécutifs garantis</b>                                                                                    | Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros.                                                                                                                                          |
| * <b>Pertes d'exploitation</b>                                                                                                            | Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 5,99 millions d'euros à 18,0 millions d'euros suivant les sites.                                                         |
| * <b>Valeur vénale du fonds de commerce</b>                                                                                               | Jusqu'à concurrence de 5,990 millions d'euros à 12,5 millions d'euros suivant les sites.                                                                                             |
| * <b>Autres dommages (matériels et/ou marchandises)</b>                                                                                   | 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, il n'y a pas de franchise 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 2,0 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par sinistre de 2 500 euros.

### **Contamination :**

Depuis le 01/01/2016, le Groupe a souscrit une police contamination pour l'ensemble des restaurants sous enseigne Hippopotamus.

Cette garantie couvre les conséquences pécuniaires de toute contamination accidentelle, criminelle ou redoutée en terme de réhabilitation de l'image et de pertes d'exploitation consécutives.

Le montant de la garantie est de 10,0 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par événement de 500.000 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 » bénéficiait jusqu'à la cession des titres de la société Aux Armes de Bruxelles d'une police chapeau au niveau du Groupe.

La Brasserie « Les Armes de Bruxelles » était assurée par les contrats de Groupe Flo, tant en matière d'assurances dommages, que responsabilité. Ont été conservées des garanties souscrites en Belgique pour les garanties obligatoires n'ayant pas d'équivalent en droit français et un contrat R.C. Dirigeants de droit belge afin de se conformer au droit de ce pays et faciliter les procédures applicables.

## **2.6.6 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.

Plusieurs membres du personnel d'un restaurant reçoivent une formation liée à la sécurité et à l'évacuation des personnes en cas d'incendie. Ces formations sont dispensées annuellement sur chaque établissement.

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 soit en moyenne une dizaine de passages par an.

Les nouveaux établissements et ceux transformés sont obligatoirement mis aux normes en cas de travaux, conformément aux réglementations en vigueur relatives à l'électricité, au gaz, à la sécurité des personnes, à la protection des friteuses par des buses automatiques sur les sites le nécessitant, etc.

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.

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.

## **2.7 PERSPECTIVES ET STRATEGIES**

### **2.7.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

Le recentrage stratégique du Groupe se poursuit avec les cessions :

- des brasseries Flo et Julien effectives en date du 31 janvier 2018, et
- des restaurants TMK Arcueil, TMK La Garenne Colombes, Hippopotamus Angers réalisées en février et Hippopotamus Georges V réalisée en avril.

### **2.7.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES**

Un véritable recentrage stratégique s'opère avec la continuation du plan de cession des derniers Bistro Romain et TMK, l'optimisation du portefeuille de restaurants Hippo et Brasseries et le lancement d'un plan de rénovation des restaurants.

La stratégie du Groupe s'appuie sur un nouveau management opérationnel appuyé par un Conseil d'Administration composé de professionnels du Groupe Bertrand.

Le concept HIPPO est redéfini autour de l'offre (nouvelle carte HIPPO), du design et du marketing. La réouverture après rénovation des restaurants HIPPO Wagram et HIPPO Montparnasse (respectivement en décembre 2017 et en mars 2018) illustre ce renouveau.

## 2.8 BOURSE

### 2.8.1 LE MARCHE DES TITRES

L'action de Groupe Flo est cotée sur Euronext Paris (France), compartiment B.

Code Euroclear France : 6292

Code Isin : **FR 0004076891**

L'établissement assurant le service financier de la société est CA CALYON Corporate and Investment Bank - 14 rue Rouget De Lisle - 92130 Issy les Moulineaux.

### 2.8.2 LES DIVIDENDES

#### 2.8.2.1 DIVIDENDE VERSE AU TITRE DE L'EXERCICE

Aucun dividende n'a été distribué au titre des trois exercices précédents.

Conformément à l'avenant n°5 des contrats de crédits signé le 16 juin 2017, des dividendes peuvent être distribués au titre de l'exercice 2017 sous réserve que le ratio de leverage soit inférieur à 1.25. Pour les exercices à venir les dividendes seront plafonnés à hauteur de 30% du résultat net consolidé du Groupe tant que le ratio de leverage sera supérieur ou égal à 1.25.

| Année       | Dividende net<br>par action | Avoir<br>fiscal | Revenu global<br>par action |
|-------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|
| 2000        | 0,40                        | 0,20            | 0,60                        |
| 2001 à 2006 | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |
| 2007        | 0,30                        | 0,00            | 0,30                        |
| 2008        | 0,19                        | 0,00            | 0,19                        |
| 2009        | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |
| 2010        | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |
| 2011        | 0,12                        | 0,00            | 0,12                        |
| 2012        | 0,11                        | 0,00            | 0,11                        |
| 2013        | 0,09                        | 0,00            | 0,09                        |
| 2014        | 0,06                        | 0,00            | 0,06                        |
| 2015        | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |
| 2016        | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |
| 2017        | 0,00                        | 0,00            | 0,00                        |

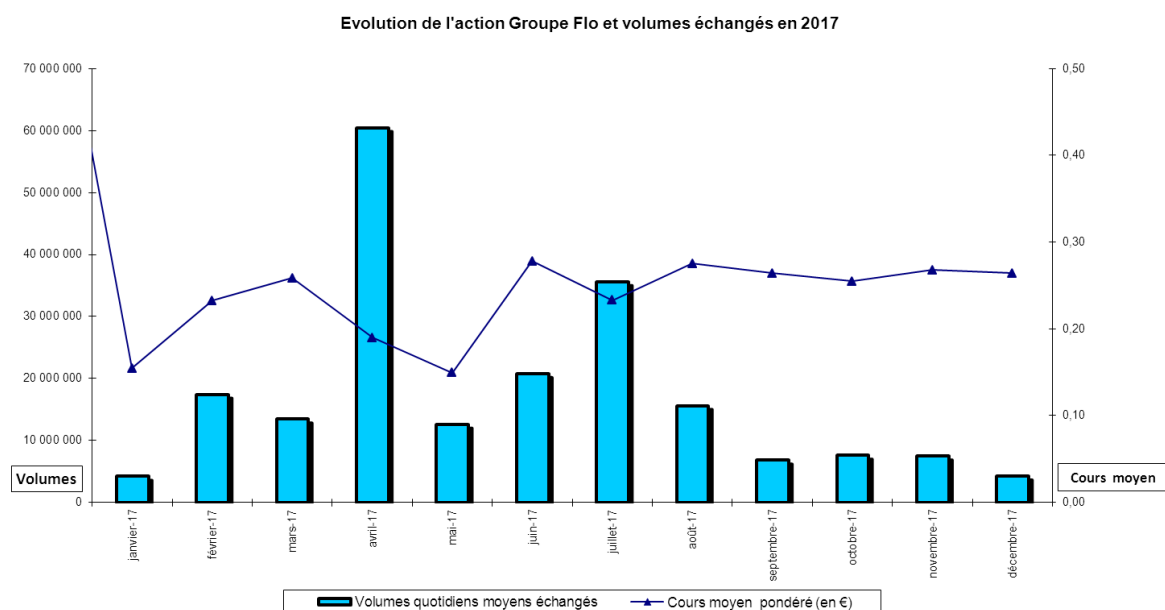
#### 2.8.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

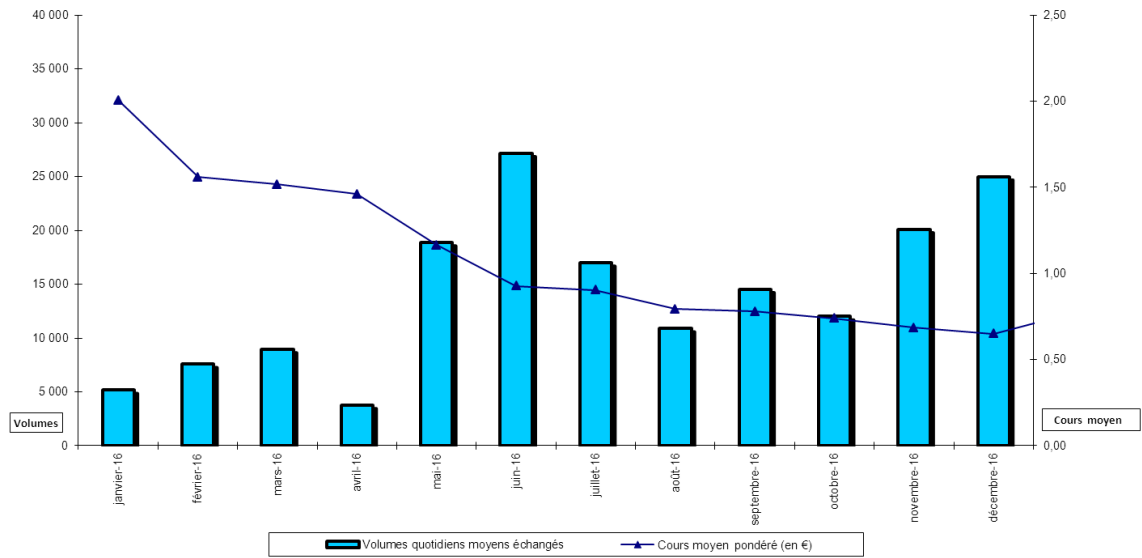
## 2.8.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

| Année | Mois    | Cours extrêmes<br>(en euros) |          | Cours moyen<br>pondéré (en €) | Capitalisation<br>boursière<br>(en millions d'€) | Volumes quotidiens<br>moyens échangés |
|-------|---------|------------------------------|----------|-------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
|       |         | Plus haut                    | Plus bas |                               |                                                  |                                       |
| 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                                |
| 2017  | janv-17 | 0,17                         | 0,13     | 0,15                          | 6,22                                             | 4 136 965                             |
|       | févr-17 | 0,34                         | 0,17     | 0,23                          | 9,37                                             | 17 373 655                            |
|       | mars-17 | 0,34                         | 0,20     | 0,26                          | 10,41                                            | 13 380 550                            |
|       | avr-17  | 0,32                         | 0,10     | 0,19                          | 7,65                                             | 60 372 255                            |
|       | mai-17  | 0,17                         | 0,13     | 0,15                          | 6,02                                             | 12 548 545                            |
|       | juin-17 | 0,60                         | 0,12     | 0,28                          | 11,21                                            | 20 705 149                            |
|       | juil-17 | 0,27                         | 0,20     | 0,23                          | 151,11                                           | 35 538 263                            |
|       | août-17 | 0,30                         | 0,24     | 0,28                          | 210,51                                           | 15 566 601                            |
|       | sept-17 | 0,28                         | 0,25     | 0,26                          | 202,10                                           | 6 749 512                             |
|       | oct-17  | 0,28                         | 0,26     | 0,26                          | 195,17                                           | 7 550 524                             |
|       | nov-17  | 0,28                         | 0,25     | 0,27                          | 204,95                                           | 7 420 023                             |
|       | déc-17  | 0,28                         | 0,25     | 0,26                          | 202,23                                           | 4 187 270                             |

Source : [bourse.lesechos.fr](http://bourse.lesechos.fr)



# Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2016



## **3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

|            |                                                                                                        |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1</b> | <b>INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE .....</b>                    | <b>78</b>  |
| 3.1.1      | COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....                                                          | 79         |
| 3.1.2      | RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....                       | 81         |
| 3.1.3      | CONFLITS D'INTERETS .....                                                                              | 89         |
| 3.1.4      | FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION .....                                      | 89         |
| 3.1.5      | REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX ..                                    | 96         |
| <b>3.2</b> | <b>PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE.....</b>                    | <b>102</b> |
| 3.2.1      | PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES .....                                                        | 102        |
| 3.2.2      | DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE .....                                                      | 103        |
| 3.2.3      | PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE .....                                      | 104        |
| 3.2.4      | PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE .....                                      | 105        |
| 3.2.5      | PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE..... | 107        |
| 3.2.6      | DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE .....                                            | 108        |
| <b>3.3</b> | <b>RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL .....</b>                                         | <b>108</b> |
| 3.3.1      | ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2017 .....                                                                 | 108        |
| 3.3.2      | ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE .....                            | 109        |
| 3.3.3      | GENERALITES SUR LE CAPITAL .....                                                                       | 109        |
| 3.3.4      | GENERALITES SUR LA SOCIETE .....                                                                       | 115        |
| <b>3.4</b> | <b>CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES.....</b>                                                             | <b>118</b> |
| 3.4.1      | RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES .....                                                             | 118        |
| 3.4.2      | HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES .....                                               | 119        |

Pour la première fois au titre de l'exercice 2017, il appartient au Conseil d'administration de présenter aux actionnaires un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion, conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017.

Comme le permet cet article, le Conseil d'administration a décidé d'intégrer son rapport sur le gouvernement d'entreprise dans le rapport de gestion afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ce rapport sur le gouvernement d'entreprise vous est donc présenté dans la partie 3.

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.

Le Groupe se conforme à la quasi-totalité des principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation (i) du rapport de l'AFEP et du MEDEF édité en octobre 2003 et révisé en novembre 2016, (ii) de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et (iii) du guide d'application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF »). La présence d'administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est de nature à prévenir les situations de contrôle abusif.

Le Groupe précise toutefois que :

- En ce qui concerne l'échelonnement des mandats, l'amélioration de la gouvernance pouvant en résulter n'est pas assez importante pour justifier les inconvénances et la difficulté de la mise en œuvre d'une telle pratique.
- Compte tenu de la forte concentration de l'actionnariat, l'auto-évaluation du Conseil d'Administration n'a pas encore été réalisée et n'a finalement pas pu intervenir en 2017, suite notamment d'une part, aux difficultés rencontrées durant l'exercice et ayant conduit le Groupe à renégocier sa dette bancaire et d'autre part, à la récente prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand intervenue le 16 juin 2017. Dans ces circonstances, le Conseil d'Administration espère pouvoir procéder en 2018 à l'évaluation de son fonctionnement, à l'aide d'un questionnaire d'évaluation des règles de fonctionnement, qui sera remis à chaque administrateur pour qu'il puisse y répondre de manière anonyme. Une synthèse de l'évaluation sera ensuite présentée au Conseil d'Administration.

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

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

La Société est représentée à l'égard des tiers par Monsieur Christophe Gaschin Directeur Général.

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

Cependant, à titre de mesure d'ordre interne, non opposable aux tiers, le Directeur Général doit recueillir l'accord du Conseil d'Administration avant de prendre certaines décisions listées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration (cf. paragraphe 3.1.4.3).

### 3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

(\*\*) Administrateur nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 pour la durée statutaire de deux ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration de Groupe Flo du 31 janvier 2017 a pris acte de la démission en date d'effet du 9 janvier 2017 de messieurs Luc Bertrand, Edouard Chatenoud et Xavier Le Clef.

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 Juin 2017, les mandats d'administrateur de :

- Gilles Samyn,
- Piet Dejonghe,
- Pascal Malbequi,
- Vincent Lemaitre,
- Thomas Grob,
- Caroline Fortier,
- Mme Bénédicte Hautefort
- Mme Christine de Gouvion Saint-Cyr

ont été renouvelés pour la durée statutaire de deux ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Suite à la prise de contrôle du Groupe Flo par Groupe Bertrand intervenue le 16 juin 2017, un Conseil d'Administration de Groupe Flo s'est tenu immédiatement après la réalisation de cette opération. Ce Conseil a :

- pris acte des démissions de Madame Caroline Fortier et de Messieurs Piet Dejonghe, Thomas Grob, Philippe Labbé, Vincent Lemaitre, Pascal Malbequi et Gilles Samyn en qualité d'administrateurs
- nommé en remplacement par voie de cooptation : Madame Christelle Grisoni et de Messieurs Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach et Michel Razou.

Ainsi, depuis le 16 juin 2017, le Conseil d'Administration se trouve composé comme suit :

- Olivier Bertrand (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Dominique Esnault (administrateur indépendant)(\*),
- Christophe Gaschin (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Christine de Gouvion Saint-Cyr (administrateur indépendant),
- Christelle Grisoni (administrateur lié au Groupe Bertrand),

- Olivier Grumbach (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Bénédicte Hautefort (administrateur indépendant),
- Michel Razou (administrateur lié au Groupe Bertrand).

(\*) Dont le mandat arrive à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Il sera proposé, dans le cadre de la prochaine Assemblée Générale de Groupe Flo, de bien vouloir procéder au renouvellement, pour la durée statutaire de 2 années prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019, du mandat d'administrateur de Madame Dominique Esnault.

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

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

### **Indépendance des administrateurs**

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'Administration considère que Mesdames Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Dominique Esnault 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 2017 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Christelle Grisoni) sur les huit membres le composant, soit la moitié de ses effectifs. La proportion des femmes au sein du Conseil d'Administration est donc, au 31 décembre 2017, supérieur à la proportion de 40% prévue par les dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de Commerce et telle que recommandée par le Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de ces dispositions et recommandation.

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

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                          |                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Olivier BERTRAND                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Age : 49 ans<br>Adresse professionnelle : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS                                                                       |                                                                       |
| Mandats                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | En cours au 31/12/2017                                                                                                                                                   | Echus au cours des cinq dernières années                              |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                                               | Président du Conseil d'Administration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Groupe Flo SA (C)                                                                                                                                                        | -                                                                     |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                                                    | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                        | -                                                                     |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                                                | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                        | -                                                                     |
| Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest                                                               | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                        | -                                                                     |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | BH SAS<br>B&C Développement Franchise SAS<br>OB Holding SAS<br>Brasserie Lipp SAS<br>Sparinvest SAS<br>Spare SAS<br>Bertrand Hôtels SAS<br>Immobilia SAS<br>B-CHR'Co SAS | Bertrand Développement SAS (2014)<br>Bertrand Restauration SAS (2017) |
|                                                                                                                      | Président du conseil de surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Newco GB SAS                                                                                                                                                             | -                                                                     |
|                                                                                                                      | Président du comité de surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Burger King France SAS                                                                                                                                                   | -                                                                     |
|                                                                                                                      | Co-gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | JOE 2 SARL<br>Château du Bois SNC<br>Christine SNC<br>Résidence Club Thiers SARL                                                                                         | -                                                                     |
|                                                                                                                      | Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MCS SARL                                                                                                                                                                 | -                                                                     |
|                                                                                                                      | Associé Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Bertrand & Cie SNC                                                                                                                                                       | -                                                                     |
| Curriculum Vitae                                                                                                     | Olivier BERTRAND est le fondateur et dirigeant du Groupe éponyme depuis près de 20 ans. Ayant débuté sa carrière aux Etats-Unis, il ouvre son premier restaurant en 1997 près des Champs Elysées.<br>Depuis, il anime et contrôle le Groupe Bertrand qui compte aujourd'hui près de 27.000 collaborateurs et qui réalise un chiffre d'affaires de 1,750 millions d'euros de CA. |                                                                                                                                                                          |                                                                       |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Mme Dominique ESNAULT<sup>1</sup></b>                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Age :</b> 56 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> 6 rue des Haudriettes<br>75003 Paris |                                                 |
| <b>Mandats</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>En cours au 31/12/2017</b>                                                                | <b>Echus au cours des cinq dernières années</b> |
| <b>Fonction exercée au sein de la Société</b>                                                | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                 | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>                                     | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -                                                                                            | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>                                 | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -                                                                                            | -                                               |
| <b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo</b> | <b>Administrateur indépendant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Groupe Maisons de Famille SA                                                                 | -                                               |
| <b>Curriculum Vitae</b>                                                                      | <p>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.</p> <p>En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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 &amp; design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle exercera ensuite des activités de conseil auprès de fonds d'investissement et de startups. Depuis juillet 2017 elle est Directrice Générale Co-Living au sein du groupe Quartus.</p> |                                                                                              |                                                 |

<sup>1</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.

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Christophe GASCHIN</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Age : 44 ans</b><br><b>Adresse professionnelle :</b> Groupe Flo<br>Tour Manhattan<br>5/6 Place de l'Iris<br>92400 Courbevoie                   |                                                 |
| <b>Mandats</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>En cours au 31/12/2017</b>                                                                                                                     | <b>Echus au cours des cinq dernières années</b> |
| <b>Fonction exercée au sein de la Société</b>                                                                               | <b>Directeur Général et Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                        | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                                      | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>                                                                    | <b>Président Directeur Général et Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                              | Compagnie Européenne de Marques<br>- CEM SA<br>Euro-Gastronomie SA                                                                                | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | A.G.O. SA                                                                                                                                         | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Représentant permanent de Groupe Flo SA</b>                                                                                                                                                                                                                                    | SER La Coupole SA<br>La Coupole SA<br>Les Petits Bofinger SA<br>Taverne de Maître Kanter SA                                                       | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Président</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                 | Red Restauration SAS (2017)                     |
|                                                                                                                             | <b>Gérant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | Arago Lacroix SARL<br>Flo Fidélité SARL<br>Flo Tradition SNC<br>Flo Formation SNC<br>Flo Gestion SNC<br>SCI Hippo<br>SCI Taverne de Maître Kanter | Hippo Gestion Et Cie SNC (2017)                 |
|                                                                                                                             | <b>Administrateur délégué</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | IMMOSACRE SA                                                                                                                                      | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>                                                                | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | -                                                                                                                                                 | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest</b>                                                               | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | -                                                                                                                                                 | -                                               |
| <b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest</b> | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | Quick Restaurants SA                                                                                                                              | -                                               |
| <b>Curriculum Vitae</b>                                                                                                     | Avocat de formation, ayant exercé en cabinets d'affaires entre 2000 et 2016. Devenu Secrétaire Général de Groupe Bertrand depuis Septembre 2016, Directeur Général de Groupe Flo depuis le 27 juillet 2017 et Vice-Président du groupe Bertrand Restauration depuis Février 2018. |                                                                                                                                                   |                                                 |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                               |                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR <sup>1</sup>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Age : 52 ans<br>Adresse professionnelle : 25 rue des Pyramides<br>75001 Paris |                                          |
| Mandats                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | En cours au 31/12/2017                                                        | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                             | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest                                                               | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                             | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest | Secrétaire général                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Office du Tourisme et des Congrès de Paris                                    | -                                        |
|                                                                                                                      | Co-Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SARL Campanile Caen Mondeville<br>SARL Portet sur Garonne Invest<br>Hôtel     | -                                        |
| 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>1</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.

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                        |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Christelle GRISONI</b>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Age :</b> 39 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS                       |                                                 |
| <b>Mandats</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>En cours au 31/12/2017</b>                                                                                                          | <b>Echus au cours des cinq dernières années</b> |
| <b>Fonction exercée au sein de la Société</b>                                                                               | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                                                           | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)</b>                                                                    | <b>Représentant permanent de Flo Tradition SNC</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Compagnie Européenne de Marques<br>CEM SA<br>Les Petits Bofinger SA<br>A.G.O. SA<br>Euro-Gastronomie SA<br>Taverne de Maître Kanter SA | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Financière Flo</b>                                                                | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                                                      | -                                               |
| <b>Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest</b>                                                               | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                                                      | -                                               |
| <b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest</b> | <b>Co-gérant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Convergence Achats SARL                                                                                                                | -                                               |
| <b>Curriculum Vitae</b>                                                                                                     | Depuis février 2018, Directrice Générale de Bertrand Restauration.<br>Diplômée de l'EDHEC<br>Parcours professionnel :<br>A évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 16 ans, en passant par différentes fonctions :<br>2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration<br>2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration<br>2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration<br>2017 : Directrice Générale Adjointe de Bertrand Restauration en charge du Marketing, du commercial, des achats, du R&D et de la stratégie |                                                                                                                                        |                                                 |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Olivier GRUMBACH                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Age :</b> 39 ans<br><b>Adresse professionnelle :</b> Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS |                                                 |
| <b>Mandats</b>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>En cours au 31/12/2017</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                                                                | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -                                                                                                                | -                                               |
| Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest                                                               | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | -                                                                                                                | -                                               |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest | Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Quick Restaurants SA<br>MCNE SAS                                                                                 | -                                               |
|                                                                                                                      | Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OG Holding SARL                                                                                                  | -                                               |
|                                                                                                                      | Membre du conseil de surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                        | Newco GB SAS                                                                                                     | -                                               |
|                                                                                                                      | Membre du comité de surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                         | Burger King France SAS                                                                                           | -                                               |
| Curriculum Vitae                                                                                                     | Diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP-EAP). Plusieurs expériences en banque et fonds avant de rejoindre Capzanine, fonds de private equity, en 2004. Il a rejoint le Groupe Bertrand en 2008 et est en charge des opérations de développement, financement et M&A de Groupe Bertrand. |                                                                                                                  |                                                 |

(C) Société cotée en bourse.

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                  |                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mme Bénédicte HAUTEFORT <sup>1</sup>                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Age : 49 ans<br>Adresse professionnelle : 153 Boulevard Haussmann<br>75008 Paris |                                          |
| Mandats                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | En cours au 31/12/2017                                                           | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                                | -                                        |
| Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest                                                               | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                                | -                                        |
| Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest | Gérant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ABCM Investissements SARL                                                        | H&H Partners (2015)<br>Garlone (2015)    |
|                                                                                                                      | Président                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | EquityStories SAS                                                                |                                          |
|                                                                                                                      | Membre du Conseil de Surveillance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | JCDecaux SA(C)                                                                   |                                          |
| 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>1</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.

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Michel RAZOU</b>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                              | Age : 61 ans<br>Adresse professionnelle : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS         |                                                 |
| <b>Mandats</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                              | <b>En cours au 31/12/2017</b>                                                                              | <b>Echus au cours des cinq dernières années</b> |
| Fonction exercée au sein de la Société                                                                                      | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                        | Groupe Flo SA <sup>(C)</sup>                                                                               | -                                               |
| Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)                                                                           | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                          | -                                               |
| Fonction exercée au sein de la société Financière Flo                                                                       | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                          | -                                               |
| Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest                                                                      | <b>Néant</b>                                                                                                                                                                                                                 | -                                                                                                          | -                                               |
| <b>Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest</b> | <b>Directeur Général</b>                                                                                                                                                                                                     | B&C Développement Franchise SAS<br>OB Holding SAS<br>Fermette Marbeuf SAS                                  | Bertrand Développement SAS (2014)               |
|                                                                                                                             | <b>Gérant</b>                                                                                                                                                                                                                | Elefanto SARL<br>RMM SARL<br>Pub Guéret SARL<br>R et B Pub SARL<br>Les Mazes SARL<br>SL2M SARL<br>SPFB SNC | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Président</b>                                                                                                                                                                                                             | Espinasse SAS<br>GB Holding SAS<br>Café Lucas SAS<br>EVR PUB SAS<br>Charlot Roi des Coquillages SAS        | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Membre du conseil de surveillance</b>                                                                                                                                                                                     | Newco GB SAS                                                                                               | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Membre du comité de surveillance</b>                                                                                                                                                                                      | Burger King France SAS                                                                                     | -                                               |
|                                                                                                                             | <b>Administrateur</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                            | Quick Restaurants SA (2017)                     |
|                                                                                                                             | <b>DG Délégué</b>                                                                                                                                                                                                            | Jenny SAS                                                                                                  |                                                 |
| <b>Curriculum Vitae</b>                                                                                                     | Entre 1988-2010 : Créateur et Dirigeant d'une société de transaction, spécialisée dans la cession de fonds de commerce CHR - Création du réseau Century 21 Commerce<br>1998 à ce jour : Directeur Général du Groupe Bertrand |                                                                                                            |                                                 |

(C) Société cotée en bourse.

### **3.1.3 CONFLITS D'INTERETS**

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

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

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

Néant

#### **3.1.3.3 SCHEMA D'INTERESSEMENT**

Néant

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

Néant

#### **3.1.3.5 NOUVELLES CONVENTIONS CONCLUES DEPUIS LA CLOTURE**

Néant

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

#### **3.1.4.1 CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL**

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

Le Conseil d'Administration s'est doté d'un règlement intérieur, purement interne et qui vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement 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 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2016 est de 92.6%. A l'issue de chacune des réunions du Conseil, un procès-verbal est établi et fait l'objet d'une approbation formelle.

Au cours de cet exercice 2017, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2016, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2017,
- le budget,
- les jetons de présence, la rémunération du Président et du Directeur Général, les engagements pris par la Société en cas de cessation des fonctions du Directeur Général,
- le suivi de l'activité du groupe et de ses difficultés,
- les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe et à cet égard, poursuite du travail sur le nouveau concept de restaurants Hippopotamus et son déploiement, réalisation de cessions d'actifs non stratégiques, mise en place et suivi d'un processus de recherche d'investisseurs,
- le suivi du financement du groupe : dans ce cadre, le Conseil a notamment examiné et approuvé la signature des conventions réglementées suivantes :
  - un Protocole d'Accord conclu le 30 janvier 2017 entre notamment (i) la Société, (ii) ses filiales parties au Contrat de Crédit Capex, en qualité d'emprunteurs, et (iii) les Prêteurs réitérant l'accord intervenu entre ces parties sur la restructuration de Groupe Flo le 15 décembre 2016
  - l'accord de restructuration de la dette bancaire de la Société et d'investissement de Groupe Bertrand conclu le 25 avril 2017 entre la Société, ses banques et Financière Flo (l'« Accord de Restructuration »)
  - le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservé au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM d'un montant nominal global de 6,2M€ représenté par 6.200 obligations de la Société, conclu le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM (le « Contrat de Souscription n°1 »)
  - la convention de nantissement de compte de titres financiers conclue le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM en application du Contrat de Souscription n°1
  - la convention de nantissement de parts sociales conclue le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM en application du Contrat de Souscription n°1
  - le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservé au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM d'un montant nominal global de 6,2M€ représenté par 6.200 obligations, conclu le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM, en substitution du Contrat de Souscription n°1
  - les conventions de nantissement de compte de titres financiers de second rang, de nantissement de parts sociales de second rang portant sur des parts sociales et sur les comptes bancaires sur lesquels seront versés les fruits et produits relatifs à ces parts sociales, de nantissement de marque de second rang et de nantissements de fonds de commerce de second rang conclus le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB
  - l'acte de cession de créances consenti le 16 juin 2017 dans le cadre de l'Accord de Restructuration par BNP Paribas et Banque Populaire Rives de Paris au profit de Financière Flo en vue de leur incorporation au capital de la Société
  - les actes de délégation parfaite conclus le 16 juin 2017 par la Société afin d'être déléguée dans l'ensemble des paiements dus par ses filiales, La Coupole et Hippo Gestion et Cie auprès de BNP Paribas, Crédit Lyonnais, Banque Populaire Rives de Paris, HSBC France, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'île de France et Société Générale au titre de la convention de crédit d'investissement en date du 30 janvier 2015 (telle que modifiée par un avenant en date du 22 juin 2016)
  - l'avenant n°5 au Contrat de Crédits en date du 11 octobre 2012 tel que modifié, conclu le 16 juin 2017 conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration
  - la convention de nantissement de fonds de commerce conclu le 16 juin 2017 entre notamment la Société, les Prêteurs, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration

- le contrat-cadre de cession de créances professionnelles à titre de garantie portant sur des créances détenues par la Société au titre de contrats de franchise conclu le 16 juin 2017 conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration
  - le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservé au profit de Bertrand Invest d'un montant nominal global de 12.253.000 € représenté par 12.253 obligations, conclu le 16 juin 2017 entre la Société et Bertrand Invest
  - la convention de subordination et sur le rang conclue le 16 juin 2017 entre notamment la Société, les Prêteurs, les banques de couverture, Bertrand Invest, BH SAS, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2017 et qui se sont poursuivies en 2017 (à savoir, l'avenant à la convention de crédit d'investissement en date du 30 janvier 2015 conclu le 22 juin 2016) et décidé à cette occasion de maintenir l'autorisation de conclusion de cette convention antérieurement consentie
  - l'examen des conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription conformément aux engagements souscrits dans le cadre de l'Accord de Restructuration
  - la prise d'acte des démissions de Madame Caroline Fortier et de Messieurs Luc Bertrand, Edouard Chatenoud, Xavier Le Clef, Piet Dejonghe, Thomas Grob, Philippe Labbé, Vincent Lemaitre, Pascal Malbequi et Gilles Samyn de leur fonction d'administrateur
  - la nomination par voie de cooptation de Madame Christelle Grisoni et de Messieurs Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach et Michel Razou
  - la nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration et d'un nouveau Directeur Général
  - l'examen et la signature d'un protocole d'accord transactionnel entre la Société et Monsieur Vincent Lemaitre à raison de la cessation de son mandat de Directeur Général
  - l'examen et la signature d'une convention de direction entre la Société et la société BH relative à la fourniture de prestations de direction générale à la Société et dans ce cadre, à la mise à disposition de la Société d'un dirigeant, Monsieur Christophe Gaschin
  - la recomposition des Comités d'Audit et des Rémunération
  - la nomination d'un troisième Commissaire aux Comptes titulaire et d'un troisième Commissaire aux Comptes suppléant
  - l'autorisation de l'entrée au capital de Groupe Bertrand dans la société Convergence Achats via une augmentation de capital réservée à l'une de ses filiales, la société Bertrand Restauration.

Le Conseil a aussi, sur délégation de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017, après avoir notamment constaté que l'ensemble des conditions suspensives attachées à la délégation étaient levées :

- décidé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant nominal total de 36.244.284,30 euros par émission de 724.885.686 actions ordinaires nouvelles à 0,05 euro de valeur nominale chacune et émises au prix unitaire de 0,10 euro, soit avec une prime d'émission unitaire de 0,05 euro et globale de 36.244.284,30 euros,
- donné tout pouvoir au Directeur général de la Société pour décider notamment, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité de l'émission décidée, dans l'ordre qu'il détermine, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, (i) de limiter, à condition qu'il atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée, le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues, (ii) de répartir librement tout ou partie des actions non souscrites, et/ou (iii) d'offrir les actions non souscrites au public totalement ou partiellement, sur le marché français et/ou international, et plus généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords, signer tout document et effectuer toutes déclarations et formalités utiles à la bonne fin de l'émission envisagée, ou consécutives à sa réalisation, et en particulier constater la réalisation de cette augmentation de capital qui en résulte et modifier corrélativement les statuts de la Société.

## Comité d'Audit

Au 31 décembre 2017, le Comité d'Audit est composé de Bénédicte Hautefort (Président et Administrateur indépendant), Olivier Grumbach et Michel Razou.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité d'Audit est présenté dans le présent rapport (cf. paragraphe 1.2 « Renseignements personnels sur les membres du conseil d'administration »).

Le comité d'audit n'est pas composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Cette situation s'explique par le choix de la Société de conserver un comité ayant une taille restreinte, selon le même souci d'efficacité que celui énoncé à propos du Conseil d'Administration. La composition actuelle du comité lui permet de bénéficier des compétences opérationnelles des trois administrateurs du Groupe Bertrand ainsi que des compétences financières de l'ensemble des administrateurs.

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
- 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 trois fois au cours de l'année 2017, avec un taux de présence de 63,6%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2016, sur les comptes du 1er semestre 2017
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2016
- conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2017
- recommandation sur la nomination d'un troisième Commissaire aux Comptes titulaire et d'un troisième Commissaire aux Comptes suppléant
- plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne
- évolutions 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 2017, le Comité des Rémunérations est composé de Michel Razou (Président), Christine de Gouvion Saint Cyr (Administrateur indépendant) et Olivier Grumbach.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité des Rémunérations est présenté dans le présent rapport (cf. paragraphe 3.1.2 « Renseignements personnels sur les membres du conseil d'administration »).

Le comité des rémunérations n'est pas composé majoritairement d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. De la même manière, au 31 décembre 2017, la présidence du comité des rémunérations n'est pas assurée par un administrateur indépendant. Cette situation s'explique là encore par la volonté de conserver un comité à taille restreinte. Enfin, au 31 décembre 2017, compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, le comité des rémunérations ne compte pas parmi ses membres, d'administrateur salarié.

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
- recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence alloués aux administrateurs.

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 2017, 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.

#### **3.1.4.2 MODALITES D'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE**

Concernant les modalités d'exercice de la direction générale de la Société, le Conseil d'administration a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, ce pour une durée indéterminée.

Monsieur Olivier Bertrand préside ainsi le Conseil d'Administration de la Société et organise les travaux du Conseil.

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

#### **3.1.4.3 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.

### **3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX**

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

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017 a fixé à 125 000 euros le montant global maximal des jetons de présence alloués aux administrateurs, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 (quatorzième résolution). Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a procédé à la répartition d'un montant de 123 933 euros.

Le principe de répartition comporte une allocation forfaitaire pour chacun des membres du Conseil d'Administration (et selon les responsabilités exercées au sein du Conseil) et une allocation variable en fonction de la participation effective des administrateurs 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. Le versement intégral de la partie variable est conditionné à l'atteinte d'un taux d'assiduité de 100%.

Le montant total des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2017 est réparti de la manière suivante :

- part fixe égale à 39% du montant total, soit 48.333 euros,
- part variable égale à 61% du montant total, soit 75.600 euros.

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

Les montants effectifs au titre de l'exercice 2017 dus aux membres du Conseil d'Administration (qui seront versés en 2018) s'élèvent à 116 733 euros.

#### **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 (comptant pour 80%) et /ou basés sur des approches plus qualitatives (comptant pour 20%).

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.

En 2017, La rémunération annuelle variable des dirigeants est plafonnée à 100% de la rémunération annuelle fixe.

Le Directeur Général ne perçoit aucune rémunération variable, ni exceptionnelle et ne bénéficie d'aucun avantage en nature.

Le Directeur Général intervient dans le cadre d'un contrat de mise à disposition par Groupe Bertrand (cf. note 29 « Informations relatives aux parties liées » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

Le Groupe ne procède pas au versement de primes d'arrivée.

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 29 juin 2018, des résolutions portant sur la rémunération des mandataires sociaux Dirigeants.

Les rémunérations et avantages des mandataires sociaux et des dirigeants sont présentées dans les tableaux ci-dessous

#### 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 31.12.2016 | Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2017 |
| <b>Luc Bertrand</b>                                                                                              |                                                           |                                                      |
| Jetons de présence                                                                                               | 6.557 euros                                               | 7.584 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Piet Dejonghe</b>                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | 8.334 euros                                               | 7.142 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Dominique Esnault</b>                                                                                         | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | -                                                         | 4.353 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Pascal Malbequi</b>                                                                                           | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | 11.400 euros                                              | 9.470 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Caroline Fortier</b>                                                                                          | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | 10.300 euros                                              | 8.180 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Xavier Le Clef</b>                                                                                            | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | 9.875 euros                                               | 7.821 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Bénédicte Hautefort</b>                                                                                       | -                                                         | -                                                    |
| Jetons de présence                                                                                               | 12.500 euros                                              | 9.170 euros                                          |
| Autres rémunérations                                                                                             | -                                                         | -                                                    |
| <b>Christine De Gouvion Saint Cyr</b>                                                                            | 11.050 euros                                              | 10.030 euros                                         |
| Jetons de présence                                                                                               | -                                                         | -                                                    |

|                              |                     |                     |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Autres rémunérations         | -                   | -                   |
| <b>Edouard Chatenoud</b>     | -                   | 10.330 euros        |
| Jetons de présence           | -                   | -                   |
| Autres rémunérations         | -                   | -                   |
| <b>Philippe Labbe</b>        | -                   | 5.080 euros         |
| Jetons de présence           | -                   | -                   |
| Autres rémunérations         | -                   | -                   |
| <b>Caroline Puechoultres</b> | -                   | 417 euros           |
| Jetons de présence           | -                   | -                   |
| Autres rémunérations         | -                   | -                   |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>70.016 euros</b> | <b>79.577 euros</b> |

**Tableau de synthèse des rémunérations, des indemnités et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

|  | <b>Exercice clos au<br/>31.12.2016</b> | <b>Exercice clos au<br/>31.12.2017</b> |
|--|----------------------------------------|----------------------------------------|
|--|----------------------------------------|----------------------------------------|

|                                                                         |                    |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Gilles Samyn (1)</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i> |                    |                    |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice                               | 9.164 euros        | 7.687 euros        |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice              | -                  | -                  |
| <b>TOTAL</b>                                                            | <b>9.164 euros</b> | <b>7.687 euros</b> |

|                                                                             |          |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|
| <b>Olivier Bertrand (1)</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i> |          |                    |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice                                   | -        | 7.717 euros        |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                  | -        | -                  |
| <b>TOTAL</b>                                                                | <b>-</b> | <b>7.717 euros</b> |

|                                                            |                      |                       |
|------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Vincent Lemaitre (2)</b><br><i>Directeur Général</i>    |                      |                       |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice (*)              | 556.289 euros        | 1159.916 euros        |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | -                    | -                     |
| <b>TOTAL</b>                                               | <b>556.289 euros</b> | <b>1159.916 euros</b> |

\* M. Vincent Lemaitre a perçu au cours de l'exercice 2017 une indemnité transactionnelle d'un montant de 814 005 euros dans le cadre de la conclusion d'un protocole d'accord transactionnel consécutif à la cessation de ses fonctions de Directeur Général du Groupe.

|                                                            |   |                     |
|------------------------------------------------------------|---|---------------------|
| <b>Christophe Gaschin (3)</b><br><i>Directeur Général</i>  |   |                     |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice                  | - | 74.620 euros        |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | - | -                   |
| <b>TOTAL</b>                                               | - | <b>74.620 euros</b> |

- (1) Suite à la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en date du 16 juin 2017, un conseil d'administration de Groupe Flo s'est tenu. Monsieur Olivier Bertrand (actionnaire de contrôle de Groupe Bertrand) a été élu nouveau Président du Conseil d'administration de Groupe Flo en lieu et place de Monsieur Gilles Samyn.
- (2) Le Conseil d'administration qui s'est tenu le 27 juillet 2017 a mis fin aux fonctions de Monsieur Vincent Lemaître avec prise d'effet immédiat.
- (3) Monsieur Christophe Gaschin a été nommé Directeur Général du Groupe à compter du 27 juillet 2017.

| <b>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</b> |                             |                    |                             |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Nom et fonction du dirigeant                                                         | Exercice clos au 31.12.2016 |                    | Exercice clos au 31.12.2017 |                    |
|                                                                                      | 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                                                                   | 7.687 euros                 | 9.164 euros        | 5.293 euros                 | 7.687 euros        |
| Avantages en nature                                                                  | -                           | -                  | -                           | -                  |
| <b>TOTAL</b>                                                                         | <b>7.687 euros</b>          | <b>9.164 euros</b> | <b>5.293 euros</b>          | <b>7.687 euros</b> |

| <b>Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social</b> |                             |                   |                             |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| Nom et fonction du dirigeant                                                         | Exercice clos au 31.12.2016 |                   | Exercice clos au 31.12.2017 |                   |
|                                                                                      | Montants dus*               | Montants versés** | Montants dus*               | Montants versés** |
| <b>Olivier Bertrand</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i>              |                             |                   |                             |                   |
| Rémunération fixe                                                                    | -                           | -                 | -                           | -                 |
| Rémunération variable                                                                | -                           | -                 | -                           | -                 |
| Rémunération exceptionnelle                                                          | -                           | -                 | -                           | -                 |
| Jetons de présence                                                                   | -                           | -                 | 7.717 euros                 | -                 |
| Avantages en nature                                                                  | -                           | -                 | -                           | -                 |
| <b>TOTAL</b>                                                                         | -                           | -                 | <b>7.717 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 31.12.2016 |                      | Exercice clos au 31.12.2017 |                      |
|                                                                               | Montants dus(*)             | Montants versés (**) | Montants dus(*)             | Montants versés (**) |
| <b>Christophe Gaschin</b><br><i>Directeur Général</i>                         |                             |                      |                             |                      |
| Rémunération fixe                                                             | -                           | -                    | 68.103 euros                | 68.103 euros         |
| Rémunération variable                                                         | -                           | -                    | -                           | -                    |
| Rémunération exceptionnelle                                                   | -                           | -                    | -                           | -                    |
| Jetons de présence                                                            | -                           | -                    | 6.517 euros                 | -                    |
| Avantages en nature                                                           | -                           | -                    | -                           | -                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | -                           | -                    | <b>74.620 euros</b>         | <b>68.103 euros</b>  |

| Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social |                             |                      |                             |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
| Nom et fonction du dirigeant                                                  | Exercice clos au 31.12.2016 |                      | Exercice clos au 31.12.2017 |                      |
|                                                                               | Montants dus(*)             | Montants versés (**) | Montants dus(*)             | Montants versés (**) |
| <b>Vincent Lemaitre</b><br><i>Directeur Général</i>                           |                             |                      |                             |                      |
| Rémunération fixe                                                             | 253.062 euros               | 253.062 euros        | 170.884 euros               | 170.884 euros        |
| Rémunération variable (1)                                                     | 156.275 euros               | 281.014 euros        | 156.275 euros               | 156.275 euros        |
| Rémunération exceptionnelle                                                   | -                           | -                    | -                           | -                    |
| Jetons de présence                                                            | 9.730 euros                 | 6.767 euros          | 6.100 euros                 | 9.730 euros          |
| Régime de retraite supplémentaire (2)                                         | 15.446 euros                | 15.446 euros         | 9.022 euros                 | 9.022 euros          |
| Avantages en nature                                                           | -                           | -                    | -                           | -                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | <b>434.513 euros</b>        | <b>556.289 euros</b> | <b>342.281 euros</b>        | <b>345.911 euros</b> |

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

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

(1) Les critères d'attribution de la rémunération variable sont basés sur la réalisation des objectifs budgétaires consolidés du Groupe et des objectifs qualitatifs individualisés. Le montant réel à percevoir au cours de l'exercice 2018 sera déterminé selon les performances de l'exercice 2017..

(2) La rente annuelle acquise s'élève à fin 2017 à 2 521,75 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 dans le paragraphe 3.3.3.7.

Un tableau récapitulatif des différents plans de stock-options existants au 31 décembre 2017 est présenté en note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

|                                                                                                                                                                        | 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 (1)</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i><br>Date début mandat : 03 juin 2015<br>Date fin mandat : 16 juin 2017                          |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |                                                      | X   |
| <b>Vincent Lemaître (2)</b><br><i>Directeur Général</i><br>Date début mandat : 03 juin 2015<br>Date de fin de mandat : 16 juin 2017                                    |                    | X   | X                                 |     | X                                                                                                             |     |                                                      | X   |
| <b>Olivier Bertrand (3)</b><br><i>Président du Conseil d'Administration</i><br>Date début mandat : 16 juin 2017<br>Date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |                                                      | X   |

|                                                                                                                                                                                                                                               | 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 |
| Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018                                                                                                                                                            |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |                                                      |     |
| <b>Christophe Gaschin (4)</b><br><i>Directeur Général</i><br>Date début mandat : 16 juin 2017<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 2018 |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |                                                      | X   |

(1) Suite à la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand, Monsieur Gilles Samyn a démissionné de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration de la Société avec effet au 16 juin 2017.

(2) Suite à la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand, Monsieur Vincent Lemaître a démissionné de ses fonctions d'administrateur avec effet au 16 juin 2017 et le Conseil d'Administration de Groupe Flo du 27 juillet 2017 a mis fin à ses fonctions de Directeur Général de la Société avec effet au 27 juillet 2017.

(3) Monsieur Olivier Bertrand a été nommé Président du Conseil d'Administration de la Société à compter du 16 juin 2017.

(4) Monsieur Christophe Gaschin a été nommé Directeur Général de la Société à compter du 27 juillet 2017.

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

## 3.2 PROCEDURES 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 2017 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 2017, 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.

### 3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES

#### 3.2.1.1 DEFINITIONS 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.

### **3.2.1.2 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 ».

## **3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE 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.

### **3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE 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 3.1.4.1
- 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.

## **3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

### **3.2.4.1 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.

### **3.2.4.2 PROCEDURES**

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.

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 :

- « Convergence 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 « Convergence 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, et
- 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 ») 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 2017, ont porté sur les audits informatiques (analyse des données de remontée du chiffre d'affaires et analyse des contrôles généraux informatiques autour de l'application « Oracle Financials »).

### **3.2.4.3 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.

### **3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont principalement mises en œuvre par les départements de la comptabilité, de la consolidation et du contrôle de gestion, regroupés au sein de la Direction financière du Groupe.

La plupart de ces procédures sont déployées au sein des filiales en vue d'harmoniser les modes de fonctionnement du Groupe.

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 :

- les procédures de « cut-off » achats, de stocks et de contrôle de caisses,
- le contrôle du respect des délais de remontée de l'information,
- la sensibilisation des intervenants, notamment, à l'appréhension des risques et des engagements hors bilan du Groupe ;
- le suivi des engagements hors bilan par le service consolidation,
- 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 ;
- 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 ;
- l'utilisation d'un logiciel de consolidation standard ayant fait l'objet d'un paramétrage adapté, et d'une mise à jour régulière ;
- l'application de procédures centralisées assurant l'homogénéité de tous les comptes sociaux, ces derniers étant traités par le même service ;
- 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.

### **3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

Au cours de l'année 2017, 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.

## **3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL**

### **3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2017**

La Société ne détient plus aucune action auto-détenue depuis 2010.

Agissant sur délégation de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 9 juin 2017, de procéder à une augmentation du capital social de la Société Groupe Flo SA avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant nominal total de 36.244.284,30 euros par émission de 724.885.686 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro, (dont 0,05 euro de prime d'émission unitaire).

Agissant sur délégation accordée par ledit Conseil, le Directeur Général de Groupe Flo a, par décisions en date du 5 juillet 2017, constaté la réalisation définitive, le 5 juillet 2017, de cette augmentation de capital par l'émission de 724.885.686 actions, entièrement libérées, représentant une augmentation de capital d'un montant nominal total de 36.244.284,30 euros. Le capital social a ainsi été porté à la somme de 38.257.855,65 euros, divisé en 765.157.113 actions de 0,05 euro de valeur nominale chacune.

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 euros. Au 31 décembre 2016, le capital social est porté à la somme de 2 013 571,35 euros, divisé en 40 271 427 actions de 0,05 euro de nominal chacune.

Au 31 décembre 2015, le capital social est porté à la somme de 20 135 713,50 euros, divisé en 40 271 427 actions de 0,50 euro de nominal chacune.

### 3.3.1.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE DETENUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Le nombre d'actions détenues par les mandataires sociaux est non significatif par rapport au capital de Groupe Flo.

### 3.3.1.2 MODIFICATION DE L'ACTIONNARIAT

| Actionnaires                  | Nombre d'actions détenues |                   |                   | Pourcentage de capital |                |                | Nombre de droits de vote (2) |                   |                   | Pourcentage des droits de vote |                |                |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|----------------|----------------|
|                               | 2017                      | 2016              | 2015              | 2017                   | 2016           | 2015           | 2017                         | 2016              | 2015              | 2017                           | 2016           | 2015           |
| Financière Flo <sup>(1)</sup> | 471 049 642               | 28 124 884        | 28 124 884        | 61.56%                 | 69.84%         | 69.84%         | 499 156 807                  | 56 188 077        | 56 019 666        | 62.90%                         | 81.90%         | 81.85%         |
| Bertrand Invest               | 71 656 503                |                   |                   | 9.37%                  |                |                | 71 656 503                   |                   |                   | 9.03%                          |                |                |
| SwissLife Gestion Privée      |                           | 2 407 795         | 2 407 795         |                        | 5.98%          | 5.98%          |                              | 2 407 795         | 2 407 795         | 0.00%                          | 3.51%          | 3.52%          |
| Auto détention                |                           |                   |                   | 0.00%                  | 0.00%          | 0.00%          |                              |                   |                   | 0.00%                          | 0.00%          | 0.00%          |
| Public                        | 222 450 968               | 9 738 748         | 9 738 748         | 29.07%                 | 24.18%         | 24.18%         | 222 718 291                  | 10 011 151        | 10 016 786        | 28.07%                         | 14.59%         | 14.63%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>765 157 113</b>        | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> | <b>100.00%</b>         | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>793 531 601</b>           | <b>68 607 023</b> | <b>68 444 247</b> | <b>100.00%</b>                 | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |

(1) Financière Flo est détenue par le Groupe Bertrand depuis le 16 juin 2017.

(2) Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis quatre ans au moins. Financière Flo détient 28 107 165 actions bénéficiant d'un droit de vote double.

A la connaissance de la Société, depuis le 5 juillet 2017, sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, aucun actionnaire autre que Financière Flo et Bertrand Invest ne détient, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017.

### 3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Suite à la prise de contrôle de Groupe Flo par le Groupe Bertrand intervenue le 16 juin 2017, le pacte signé le 8 février 2006 entre les sociétés GIB et Tikeflo est devenu caduc. Depuis cette date, à la connaissance de la Société, aucun pacte susceptible d'entraîner un changement de contrôle de Groupe Flo n'a été signé.

### 3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL

#### 3.3.3.1 CAPITAL

Le capital social est fixé à la somme de 38.257.855,65 euros. Il est divisé en 765.157.113 actions de 0,05 euro chacune, intégralement libérées.

Il est précisé que la Société a originellement été introduite sur le compartiment B d'Euronext Paris mais qu'en raison de l'évolution de sa capitalisation boursière, ses actions ont été cotées successivement sur les compartiments suivants :

- du 21 janvier 2009 et jusqu'en décembre 2010, compartiment C d'Euronext Paris,
- du 17 janvier 2011 et jusqu'en décembre 2012, compartiment B d'Euronext Paris,
- du 17 janvier 2013 jusqu'en décembre 2017, compartiment C d'Euronext Paris
- depuis janvier 2018, compartiment B d'Euronext Paris.

### 3.3.3.2 AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL

Le capital social peut être augmenté par tous modes et de toutes manières autorisées par la loi. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour décider l'augmentation du capital, sur propositions contenues dans le rapport du Conseil d'Administration mentionnant les indications requises par la loi, mais elle peut également déléguer cette compétence au Conseil d'Administration dans les conditions définies par la loi.

Conformément à la loi, les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital ainsi que l'utilisation qui en a été faite sont les suivantes :

| Délégation de compétence                                                                                                                                                                                                                                                                             | Date de l'AG et numéro de la résolution concernée                              | Plafond                                                                                                                                                                                                                                                           | Durée de validité | Utilisation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 3 juin 2015 ayant le même objet) | Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 (Seizième résolution)                 | Montant total maximum de 50 000 000 € en nominal. Le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra être supérieur à 2 000 000 €                                                     | 26 mois           | Non         |
| Augmentation du montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires                                                                                                                                                                                            | Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 (Dix-septième résolution)             | Limite de 15% de l'émission initiale. Le montant nominal de l'augmentation de l'émission décidée en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond de 50 000 000 € prévu à la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 | 26 mois           | Non         |
| Augmentation du capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)                                                                                    | Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017 (Vingt-deuxième résolution)            | Montant nominal maximum de 2 200 000 €. Le montant nominal des valeurs représentatives de créances donnant accès au capital émises en vertu de cette délégation en vertu de cette délégation devra être inférieur à 2.000.000 € ne pourra être                    | 18 mois.          | Non         |
| Augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)              | Assemblée Générale Ordinaire Mixte du 9 juin 2017 (Vingt-troisième résolution) | Limite de 10% du capital social de la Société existant au jour de la réunion du Conseil d'Administration décidant l'émission                                                                                                                                      | 18 mois           | Non         |

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017 a décidé, dans sa vingt-et-unième résolution, de procéder à une augmentation de capital social d'un montant nominal total de 36.244.284,30 euros par émission de 724.885.686 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro, (dont 0,05 euro de prime d'émission), à libérer en espèces ou par compensation avec des créances liquides et exigibles sur la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette Assemblée a dans ce cadre délégué au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, tous pouvoirs afin de mettre en œuvre cette décision dans un délai maximum de six mois à compter de la levée de la dernière des conditions suspensives fixées. Après avoir constaté la réalisation de l'ensemble desdites conditions suspensives, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 9 juin 2017, de mettre en œuvre cette délégation de pouvoir qui lui a été consentie. La réalisation définitive de cette augmentation de capital par l'émission de 724.885.686 actions, entièrement libérées, représentant une augmentation de capital d'un montant nominal total de 36.244.284,30 euros a été constatée le 5 juillet 2017.

### 3.3.3.3 AUTORISATIONS DE RACHAT ET D'ANNULATION D'ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017 a accordé au Conseil d'Administration les autorisations suivantes :

| Autorisation                                                                                                                                                                     | Résolution              | Plafond                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Durée de validité | Utilisation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)                | Dix-neuvième résolution | Prix maximum d'achat fixé à 5€ par action. Nombre maximum d'actions à acquérir fixé à 10% du nombre total des actions composant le capital social de la Société à la date de l'Assemblée, soit 4.027.142 actions pour un montant maximum de 20.135.713,50 €. Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% de son capital. | 18 mois.          | Non         |
| Autorisation de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues (en substitution de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet) | Vingtième résolution    | Limite de 10% du capital de la Société, par période de 24 mois                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 24 mois           | Non         |

### 3.3.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 3 juin 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, au bénéfice du personnel salarié et des dirigeants de la Société, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions de la Société.

Le nombre d'actions à émettre par la Société à titre d'augmentation de capital résultant de la levée des options consenties devra correspondre au maximum à un montant nominal de 200 000 euros, soit à 400 000 actions de 50 centimes d'euros (0,50) de nominal chacune.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

Le Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera la liste des bénéficiaires d'options, et décidera du nombre d'actions que chacun peut souscrire ou acquérir, aucune option ne pouvant être attribuée aux salariés ou dirigeants de la Société possédant une part supérieure à 10% du capital social de la Société ;
- fixera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-177 alinéa 4 du Code de Commerce, le prix de souscription des actions, qui, au jour où l'option sera consentie, ne peut être inférieur à 80% de la moyenne des cours cotés aux 20 séances de bourse précédant ce jour.

Les options devront être exercées dans un délai de 10 ans suivants la date à laquelle les options auront été attribuées.

L'augmentation de capital résultant des levées d'options sera définitivement réalisée du seul fait de la souscription des actions nouvelles, accompagnées des déclarations de levées d'options et des versements de libération.

**Une présentation des options de souscription consenties par le Conseil d'Administration en application des autorisations conférées par les Assemblées Générales précitées figure dans le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat » de la note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.**

### **3.3.3.5 EMISSION D' ACTIONS AU PROFIT D'UNE CATEGORIE RESERVEE ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS**

Après avoir mis fin à la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 dans sa dix-huitième résolution relative à la même délégation, **l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017** a, dans sa vingt-deuxième résolution, délégué au Conseil d'Administration, pour une durée de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, réservée aux membres du personnel et anciens membres du personnel, adhérents du plan d'épargne d'entreprise de la Société ou de son groupe.

Le plafond du montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation a été fixé à un montant de 2.200 000 euros, ce plafond étant éventuellement majoré du nombre de titres nécessaires au titre des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires a été supprimé au profit des membres du personnel et anciens membres du personnel.

Le Conseil d'Administration a reçu autorisation par l'Assemblée de fixer le prix d'émission des actions nouvelles conformément aux dispositions des articles L.3332-18 et suivants du Code de Travail. Ce prix ne pourra pas être inférieur à 20% de la moyenne des cours cotés de l'action de la Société aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, le Conseil d'Administration pouvant réduire cette décote s'il le juge opportun.

Le Conseil d'Administration a reçu tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre ces opérations.

Après avoir mis fin à la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet, **l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2017** a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, et pendant un délai de 38 mois à compter du jour de l'Assemblée, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui seraient liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de Commerce selon les termes et conditions suivants :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter de ces attributions gratuites s'élève à 200.000 € ;

- le nombre maximum d'actions pouvant être gratuitement attribuées ne peut excéder 10% du nombre d'actions composant le capital social de la Société au jour où le Conseil d'Administration fait usage de l'autorisation ;
- l'autorisation comporte au profit des bénéficiaires de ces actions gratuites, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Le Conseil d'Administration, selon les conditions fixées par l'Assemblée :

- arrêtera la liste des bénéficiaires, et décidera du nombre d'actions attribuées à chacun d'eux étant précisé qu'il ne peut pas être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10 % du capital social ;
- fixera les conditions et le cas échéant, les critères d'attribution des actions gratuites ;
- fixera la période d'acquisition des actions attribuées, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an ;
- fixera la période de conservation de ces actions ;
- décidera le moment venu la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles attribuées gratuitement.

### 3.3.3.6 EVOLUTION DU CAPITAL

| Date              | Opérations                                                                                                        | Nominal<br>(en euros) | Variation de<br>Capital | Variation de la<br>Prime<br>d'émission | Montant<br>du capital<br>cumulé | Nombre<br>d'actions<br>cumulées |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| avr-92            | Augmentation de capital                                                                                           | 15,24                 | 331 622                 | 583 062                                | 23 235 395                      | 1 524 142                       |
| déc-92            | Augmentation de capital                                                                                           | 15,24                 | 877 771                 | 1 713 848                              | 24 113 166                      | 1 581 720                       |
| déc-96            | Augmentation de capital                                                                                           | 15,24                 | 4 282 903               | 8 362 368                              | 28 396 069                      | 1 862 660                       |
| avr-98            | Division du nominal par 2                                                                                         | 7,62                  | -                       | -                                      | 28 396 069                      | 3 725 320                       |
| déc-98            | Augmentation de capital                                                                                           | 7,62                  | 978 928                 | 1 601 800                              | 29 374 997                      | 3 853 747                       |
| oct-00            | Augmentation de capital                                                                                           | 7,62                  | 3 049                   | 5 244                                  | 29 378 046                      | 3 854 147                       |
| avr-01            | Augmentation de capital                                                                                           | 7,62                  | 12 000                  | 26 490                                 | 29 390 046                      | 3 855 647                       |
| juin-01           | Augmentation de capital<br>(prélèvement sur les réserves)                                                         | 8,00                  | 1 455 130               | -                                      | 30 845 176                      | 3 855 647                       |
| nov-03            | Diminution de capital (par<br>affectation à un compte de<br>prime)                                                | 2,00                  | -23 133 882             | -                                      | 7 711 294                       | 3 855 647                       |
| nov-03            | Augmentation de capital                                                                                           | 2,00                  | 30 881 282              | -                                      | 38 592 576                      | 19 296 288                      |
| mai-05            | Diminution de capital (par<br>annulation d'actions)                                                               | 2,00                  | -89 649                 | -                                      | 38 413 278                      | 19 206 639                      |
| mars-06           | Augmentation de capital<br>(conversion des ORA)                                                                   | 2,00                  | 20 000 000              | 14 000 000                             | 58 413 278                      | 29 206 639                      |
| janvier - 08      | Augmentation de capital<br>(levées d'option)                                                                      | 2,00                  | 291 666                 | 132 708                                | 58 704 944                      | 29 352 472                      |
| juin - 08         | Augmentation de capital<br>(levées d'option)                                                                      | 2,00                  | 221 484                 | 100 775                                | 58 926 428                      | 29 463 214                      |
| décembre-<br>08   | Augmentation de capital<br>(levées d'option)                                                                      | 2,00                  | 85 414                  | 38 863                                 | 59 011 842                      | 29 505 921                      |
| avril 2009        | Réduction de capital<br>(annulation actions auto-<br>détenues)                                                    | 2,00                  | - 649 532               | -1 087 337                             | 58 362 310                      | 29 181 155                      |
| juin 2009         | Réduction de capital (par<br>création d'une prime<br>d'émission et par voie de<br>réduction de la valeur nominal) | 0,50                  | - 43 771 732,50         | 43 771 732,50                          | 14 590 577,50                   | 29 181 155                      |
| septembre<br>2009 | Augmentation de capital (par<br>émission d'actions nouvelles)                                                     | 0,50                  | 4 863 525,50            | 15 126 422,58                          | 19 454 103                      | 38 908 206                      |
| décembre<br>2009  | Augmentation de capital (levée<br>d'options)                                                                      | 0,50                  | 3 500                   | 15 050                                 | 19 457 603                      | 38 915 206                      |
| août 2010         | Réduction de capital<br>(annulation actions auto-<br>détenues)                                                    | 0,50                  | -125                    | -                                      | 19 457 478                      | 38 914 956                      |
| décembre<br>2010  | Augmentation de capital (levée<br>d'options)                                                                      | 0,50                  | 100 063                 | 430 270,9                              | 19 557 541                      | 39 115 082                      |

|                         |                                                                                           |      |                 |               |               |             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|---------------|---------------|-------------|
| Janvier à décembre 2011 | Augmentation de capital (levée d'options)                                                 | 0,50 | 202 330,5       | 870 021,2     | 19 759 871,5  | 39 519 743  |
| Janvier à décembre 2012 | Augmentation de capital (levée d'options)                                                 | 0,50 | 23 274          | 100 078,20    | 19 783 145,5  | 39 566 291  |
| Janvier à décembre 2013 | Augmentation de capital (levée d'options)                                                 | 0,50 | 352 568         | 1 516 042,40  | 20 135 713,50 | 40 271 427  |
| 15 septembre 2016       | Réduction de capital motivée par des pertes (par voie de réduction de la valeur nominale) | 0,05 | - 18 122 142,15 | -             | 2 013 571,35  | 40 271 427  |
| 5 Juillet 2017          | Augmentation de capital                                                                   | 0,05 | 36 244 284,30   | 35 894 970,00 | 38 257 855,65 | 765 157 113 |

### 3.3.3.7 AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Les options de souscriptions réservées au personnel sont décrites en note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscriptions détenues par les mandataires sociaux sont décrites dans le paragraphe 3.1.5 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux ».

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

| <b>OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS<br/>CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES<br/>NON MANDATAIRES SOCIAUX<br/>ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR<br/>CES DERNIERS</b>                                                                                       | <b>Nombre<br/>total<br/>d'options<br/>attribuées/<br/>d'actions<br/>souscrites ou<br/>achetées</b> | <b>Prix<br/>d'exercice<br/>moyen<br/>pondéré</b> |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---|---|
| 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 2017, 293 078 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 2017, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des valeurs mobilières donnant accès au capital est de 0,11%.

#### CONTRAT DE LIQUIDITE

Groupe Flo ne dispose pas de contrat de liquidité. Le précédent contrat a été arrêté en décembre 2008.

## **TITRES D'AUTO-CONTROLE**

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

## **TABLEAU DE SYNTHESE DES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL**

La Société n'a émis aucun titre donnant accès au capital autre que les options de souscription dont une présentation figure en note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

### **3.3.3.8 3.3.8 PACTES D'ACTIONNAIRES**

Le pacte d'actionnaires antérieurement conclu entre les sociétés GIB, Tikeflo, et GIB International est devenu caduc suite à la prise de contrôle de Groupe Flo par le Groupe Bertrand intervenue le 16 juin 2017.

## **3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE**

### **Dénomination sociale et siège social**

Dénomination sociale : Groupe Flo

Siège social : Tour Manhattan - 5/6, Place de l'Iris - 92400 Courbevoie.

Tél : 01.41.92.30.00.

### **Forme juridique**

Société anonyme de droit français régie par les articles L. 225-17 et suivants du Code de commerce.

### **Législation**

Société anonyme soumise à la législation française.

### **Date de constitution - Durée**

La durée de la société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf (99) ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés intervenue le 27 février 1989, soit jusqu'au 26 février 2088, sauf les cas de dissolution anticipée et de prorogation.

### **Code APE**

5610A

### **Objet social (article 2 des statuts)**

La Société a pour objet, en France et dans tous pays :

- a) l'activité de restauration, traiteur, organisateur de réception, et de manière générale la fabrication et/ou la commercialisation de produits alimentaires;
- b) la prise d'intérêts et de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer, soit seules, soit en association, par tous moyens et sous toutes formes;
- c) la conservation, l'administration, la gestion, la cession des titres ainsi possédés,
- d) l'assistance administrative, comptable, juridique et financière à toutes entreprises dans lesquelles elle aura une participation directe ou indirecte;
- e) l'organisation et la gestion de toutes entreprises ; la réalisation pour son compte ou pour le compte de tiers de toutes opérations commerciales ou civiles permettant d'améliorer ou de faciliter la gestion des entreprises et notamment l'achat et la vente de toutes marchandises;
- f) la mise en valeur, l'exploitation, la location, l'acquisition de tous terrains et immeubles en France ou à l'étranger;
- g) et généralement, toutes opérations quelconques pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

### **Registre du Commerce et des Sociétés**

349 763 375 RCS Nanterre

### **Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société**

Les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social, sur support physique.

### **Exercice social**

L'exercice social dure 12 mois, il commence le 1<sup>er</sup> janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

### **Répartition statutaire des bénéfices (article 32 des statuts)**

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur ces bénéfices nets, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour former la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ladite réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Le bénéfice net distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes apportées en réserve en application de la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires, proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale peut décider de la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après dotation de la réserve légale, les actionnaires peuvent sur la proposition du Conseil d'Administration, reporter à nouveau tout ou partie de la part leur revenant dans les bénéfices ou affecter tout ou partie de cette part à toutes réserves générales ou spéciales dont ils décident la création et déterminent l'emploi s'il y a lieu.

Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou reportées à nouveau.

### **Modalités de mise en paiement des dividendes – acomptes (article 33 des statuts)**

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'assemblée générale qui peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

Toutefois, lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié par les commissaires aux comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, a réalisé un bénéfice, il peut être distribué des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice. Le montant de ces acomptes ne peut excéder le montant du bénéfice ainsi défini.

### **Assemblées Générales (articles 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29 des statuts)**

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire ou par correspondance dans les conditions, formes et délais définis par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

### **Droits et Obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)**

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix (article L. 225-122 du Code de commerce).

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital social qu'elles représentent, est toutefois attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

En outre, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission ou d'échange d'actions à l'occasion d'un regroupement ou d'une division d'actions, le droit de vote double est conféré aux actions attribuées à raison d'actions inscrites sous la forme nominative, sous réserve qu'elles soient elles-mêmes, conservées sous la forme nominative depuis leur attribution, à l'expiration d'un délai de quatre ans à compter de l'inscription sous la forme nominative des actions à raison desquelles elles ont été attribuées (article L. 225-123 du Code de commerce).

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société bénéficiaire si les statuts de celle-ci l'ont institué.

En cas de transfert de la nue-propriété ou de la nue-propriété et de l'usufruit d'actions par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent à un degré successible, la durée de la détention de leurs droits par le nu-propriétaire et par l'usufruitier se calcule à compter du jour où ces droits sont entrés dans le patrimoine de celui qui a transféré la nue-propriété et/ou l'usufruit.

Sauf exception légale, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder une certaine fraction du capital ou des droits de vote de la Société, dont les seuils sont fixés par la loi ou les règlements en vigueur, doit en informer la Société et l'Autorité des Marchés Financiers, dans les conditions, formes et délais définis par lesdits textes en vigueur, la déclaration à l'Autorité des Marchés Financiers étant faite conformément au modèle type de déclaration prévu par les textes réglementaires de ladite Autorité.

L'information doit également être donnée lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un de ces seuils.

A l'occasion de ces déclarations de franchissement de seuils, une information séparée devra également être donnée par l'intéressé selon les termes et conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Toute personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration visée ci-dessus est par ailleurs tenue de déclarer, selon les termes et conditions définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre.

Selon les dispositions légales et réglementaires applicables, en cas de changement d'intention, une nouvelle déclaration sera requise.

Le non-respect des déclarations qui précèdent donne lieu à privation des droits de vote selon les termes et conditions décrits à l'article L. 233-14 du Code de Commerce.

Enfin, toute personne physique ou morale soumise à l'obligation de déclaration visée ci-dessus est tenue d'informer la Société dans les formes et délais visés ci-dessus, dès lors qu'elle augmente ou diminue par tranche de 2% du capital social ou des droits de vote, le nombre d'actions qu'elle détient dans le capital de la Société.

### **Forme des actions (article 9 des statuts)**

Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles donnent lieu à une inscription au nom du ou des titulaires sur des comptes tenus à cet effet par la société ou administrés dans les conditions et suivant les modalités prévues par la loi.

Conformément à la loi, la Société est en droit de demander, à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom et l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, sa dénomination, l'année de sa constitution, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées Générales, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## 3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES 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                             | 31/12/1996                  | 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 | 25/06/2004                  | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |
| <b>KPMG</b><br>2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense<br>représenté par Mr Eric Ropert                                            | 16/11/2017                  | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022 |
| 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       | 31/12/1996                  | 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                                                      | 29/06/2016                  | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |
| <b>SALUSTRO REYDEL S.A.</b><br>Tour Eqho - 2, avenue Gambetta - CS 60055 - 92066 Paris La Défense cedex                                | 16/11/2017                  | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022 |

L'Assemblée Générale Mixte du 16 novembre 2017 a nommé un troisième Commissaire aux Comptes titulaire et un troisième Commissaire aux Comptes suppléant :

- la société KPMG S.A. aux fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022
- la société SALUSTRO REYDEL S.A. aux fonctions de Commissaire aux Comptes suppléant, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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.

### **3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Les honoraires perçus par les commissaires aux comptes sont détaillés dans la note 32 des annexes des comptes consolidées en partie 4.1.2.4.

## 4 COMPTES ET RAPPORTS

|            |                                                                                                   |            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1</b> | <b>COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2017 .....</b>                                    | <b>121</b> |
| 4.1.1      | COMPTES CONSOLIDES .....                                                                          | 121        |
| 4.1.2      | ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2017 .....                                          | 127        |
| <b>4.2</b> | <b>COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2017 .....</b>                      | <b>175</b> |
| 4.2.1      | COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA .....                                                            | 175        |
| 4.2.2      | ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA .....                                                | 177        |
| <b>4.3</b> | <b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES .....</b>                                                | <b>195</b> |
| 4.3.1      | RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES .....                             | 195        |
| 4.3.2      | RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS .....                        | 201        |
| 4.3.3      | RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES ..... | 207        |

## 4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2017

### 4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

#### 4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

| En millions d'euros                                                     | Notes     | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>2</b>  | <b>168.8</b> | <b>194.7</b> | <b>246.8</b> |
| Coûts d'approvisionnement                                               |           | -32.4        | -37.1        | -50.5        |
| Charges de personnel                                                    | 3         | -85.5        | -99.7        | -126.6       |
| Autres frais opérationnels                                              |           | -57.5        | -61.2        | -75.2        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | 4         | -5.6         | -8.0         | -10.2        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                    |           | <b>-12.2</b> | <b>-11.3</b> | <b>-15.7</b> |
| Autres produits opérationnels non courants                              | 5         | 2.9          | 9.2          | 9.2          |
| Autres charges opérationnelles non courantes                            | 5         | -39.3        | -37.1        | -47.7        |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                |           | <b>-36.4</b> | <b>-27.9</b> | <b>-38.5</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            |           | <b>-48.6</b> | <b>-39.2</b> | <b>-54.2</b> |
| Coût de l'endettement financier net                                     | 6         | -4.5         | -4.1         | -4.1         |
| Autres Produits & Charges Financiers                                    | 6         | 27.2         | -0.8         | -0.8         |
| <b>Résultat financier</b>                                               |           | <b>22.7</b>  | <b>-4.9</b>  | <b>-4.9</b>  |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             |           | <b>-25.9</b> | <b>-44.1</b> | <b>-59.1</b> |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence                            | 13        | 0.1          | 0.1          | 0.1          |
| Impôts                                                                  | 7         | -3.6         | -1.7         | -1.1         |
| Part des minoritaires                                                   |           | 0.0          | 0.0          | 0.0          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                           |           | <b>-29.3</b> | <b>-45.6</b> | <b>-60.0</b> |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                       | <b>17</b> | <b>-20.8</b> | <b>-19.9</b> | <b>-5.5</b>  |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                                      |           | <b>-50.1</b> | <b>-65.5</b> | <b>-65.5</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17).

(\*\*) Comptes 2016 publiés

#### Résultat net par action (note 8) :

| En euros                    | 2017.12 | 2016.12(*) | 2016.12(**) |
|-----------------------------|---------|------------|-------------|
| Résultat de base par action | -0.07   | -1.63      | -1.63       |
| Résultat dilué par action   | -0.07   | -1.63      | -1.63       |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17).

(\*\*) Comptes 2016 publiés

#### 4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

| En millions d'euros                                                                                                                                   | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net part du groupe                                                                                                                           | -50.1        | -65.5        | -65.5        |
| <b>Eléments non reclassables en résultat:</b>                                                                                                         |              |              |              |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies                                                                                           | 0.4          | -0.3         | -0.3         |
| 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                                                                                                    | 0.6          | 0.3          | 0.3          |
| Impôts sur éléments reclassables en résultat                                                                                                          | -0.2         | -0.1         | -0.1         |
| <b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe</b>                                                       | <b>0.7</b>   | <b>0.0</b>   | <b>0.0</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                                                                                                                           | -29.3        | -45.6        | -60.0        |
| - des activités non poursuivies                                                                                                                       | -20.8        | -19.9        | -5.5         |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>                                                                  | <b>-49.4</b> | <b>-65.5</b> | <b>-65.5</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17).

(\*\*) Comptes 2016 publiés

#### 4.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

| En millions d'euros                                                           | Notes | 2017.12      | 2016.12      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                                                  |       |              |              |
| Marques & Enseignes                                                           | 9     | 28.3         | 31.9         |
| Droits au bail net                                                            | 9     | 3.6          | 18.0         |
| Ecart d'acquisition nets                                                      | 10    | 0.0          | 30.7         |
| Autres immobilisations incorporelles nettes                                   | 9     | 0.5          | 1.0          |
| Immobilisations corporelles nettes                                            | 11    | 26.4         | 49.6         |
| Immobilisations financières nettes                                            | 12    | 11.8         | 13.9         |
| Impôts différés - actif                                                       | 21    | 0.0          | 3.7          |
| Créances nettes non courantes                                                 | 15    | 5.4          | 9.7          |
| <b>Total actifs non courants</b>                                              |       | <b>76.0</b>  | <b>158.5</b> |
| Stocks nets                                                                   |       | 1.7          | 2.5          |
| Clients nets                                                                  | 15    | 10.2         | 9.2          |
| Autres créances et comptes de régularisation                                  | 15    | 30.7         | 29.4         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                       | 18    | 38.0         | 18.8         |
| <b>Total actifs courants</b>                                                  |       | <b>80.6</b>  | <b>59.9</b>  |
| <b>Actifs destinés à la vente</b>                                             | 17    | <b>22.0</b>  | <b>18.4</b>  |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                                                       |       | <b>178.6</b> | <b>236.8</b> |
| <b>PASSIF</b>                                                                 |       |              |              |
| Capital                                                                       |       | 38.3         | 2.0          |
| Primes liées au capital, écart de réévaluations, report à nouveau et réserves |       | 45.0         | 74.0         |
| Résultat de l'exercice                                                        |       | -50.1        | -65.5        |
| <b>Capitaux propres Groupe</b>                                                |       | <b>33.2</b>  | <b>10.5</b>  |
| <b>Intérêts minoritaires</b>                                                  |       | <b>-0.1</b>  | <b>-0.1</b>  |
| <b>Total des Capitaux Propres</b>                                             |       | <b>33.1</b>  | <b>10.4</b>  |
| Dettes financières non courantes                                              | 18    | 39.4         | 10.3         |
| Provisions pour risques et charges non courantes                              | 19    | 4.7          | 5.4          |
| Autres dettes non courantes                                                   | 20    | 0.5          | 28.4         |
| Impôts différés - passif                                                      | 21    | 4.0          | 6.8          |
| <b>Total passifs non courants</b>                                             |       | <b>48.6</b>  | <b>50.9</b>  |
| Dettes financières courantes                                                  | 18    | 1.3          | 70.6         |
| Provisions pour risques et charges courantes                                  | 19    | 8.3          | 9.5          |
| Dettes fournisseurs                                                           | 20    | 37.5         | 42.3         |
| Autres dettes diverses                                                        | 20    | 41.8         | 44.1         |
| <b>Total passifs courants</b>                                                 |       | <b>88.9</b>  | <b>166.5</b> |
| <b>Passifs liés aux actifs destinés à la vente</b>                            | 17    | <b>8.0</b>   | <b>9.0</b>   |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                                                        |       | <b>178.6</b> | <b>236.8</b> |

#### 4.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

| En millions d'Euros                                                   | Notes | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net total consolidé                                          |       | -50.1        | -65.5        | -65.5        |
| Elimination du résultat des mises en équivalence                      |       | -0.1         | -0.1         | -0.1         |
| Elimination des amortissements et provisions                          |       | 56.2         | 60.4         | 60.4         |
| Elimination des résultats de cession                                  |       | -4.5         | -8.7         | -8.7         |
| Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie           |       | -28.6        | 0.0          | 0.0          |
| <b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>         |       | <b>-27.1</b> | <b>-13.9</b> | <b>-13.9</b> |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt                            |       | 2.1          | 1.1          | 1.1          |
| Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts               |       | -5.1         | -5.0         | -5.0         |
| Elimination du coût de l'endettement financier                        |       | 4.5          | 4.1          | 4.1          |
| <b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>         |       | <b>-25.6</b> | <b>-13.7</b> | <b>-13.7</b> |
| Incidence de la variation du BFR                                      |       | -4.7         | -5.0         | -5.0         |
| Impôts payés                                                          |       | 2.8          | -2.7         | -2.7         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>          |       | <b>-27.5</b> | <b>-21.4</b> | <b>-21.4</b> |
| <i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>     | 17    | -4.4         | 1.4          | 1.6          |
| Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée (1)                 |       | 13.3         | 10.3         | 10.3         |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles            |       | -9.2         | -9.7         | -9.7         |
| Variation des prêts et avances consentis                              |       | 0.2          | -0.6         | -0.6         |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles                |       | 9.0          | 6.2          | 6.2          |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>         |       | <b>13.3</b>  | <b>6.2</b>   | <b>6.2</b>   |
| <i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i> | 17    | 1.3          | -2.4         | -1.2         |
| Augmentation de capital                                               |       | 27.8         | 0.0          | 0.0          |
| Emission d'emprunts                                                   |       | 18.5         | 5.1          | 5.1          |
| Remboursement d'emprunts                                              |       | -11.0        | -5.9         | -5.9         |
| Intérêts financiers versés                                            |       | -2.1         | -4.1         | -4.1         |
| Autres flux liés aux opérations de financement (2)                    |       | 0.0          | 1.3          | 1.3          |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>           |       | <b>33.2</b>  | <b>-3.6</b>  | <b>-3.6</b>  |
| <i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>    | 17    | -1.6         | -1.6         | -0.9         |
| <b>Variation de la trésorerie (3)</b>                                 |       | <b>19.0</b>  | <b>-18.8</b> | <b>-18.8</b> |
| Trésorerie d'ouverture                                                |       | 18.7         | 38.0         | 38.0         |
| Transfert vers actifs destinés à la vente                             | 17    | -0.7         | -0.5         | -0.5         |
| Trésorerie de clôture                                                 |       | 37.0         | 18.7         | 18.7         |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17).

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) Ce poste correspond au prix de cession des actifs suivants :

- de la branche Tablapizza, des entités Armes de Bruxelles, Arbrimmo et Bœuf à Six Pattes en 2017
- des entités Reims et Excelsior en 2016

(2) Les autres flux liés aux opérations de financement correspondent en 2016 aux intérêts relatifs à l'apport en compte courant d'actionnaires (consenti par Financière Flo en 2015).

(3) La variation de la trésorerie analysée dans le tableau de flux de trésorerie correspond à la variation N-1/N de la trésorerie nette présentée ci-dessous

| En millions d'euros         | 2016        | Variation   | 2017        |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Banques et Caisses          | 18.8        | 19.2        | <b>38.0</b> |
| <b>Trésorerie brute</b>     | <b>18.8</b> | <b>19.2</b> | <b>38.0</b> |
| Concours bancaires courants | -0.1        | 0.0         | <b>-0.1</b> |
| Intérêts courus non échus   | 0.0         | -0.9        | <b>-0.9</b> |
| <b>Trésorerie nette</b>     | <b>18.7</b> | <b>18.3</b> | <b>37.0</b> |

#### 4.1.1.5 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<br>directement en capitaux<br>propres | Total part Groupe | Minoritaires | Total        |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <b>Capitaux propres clôture 31/12/2015</b>                                    | <b>20.1</b>  | <b>119.8</b>              | <b>-62.4</b>                        | <b>-1.5</b>                                                 | <b>76.0</b>       | <b>-0.1</b>  | <b>75.9</b>  |
| Augmentation/réduction de capital (1)                                         | -18.1        |                           | 18.1                                |                                                             | 0.0               |              | 0.0          |
| <b>Mouvements avec les actionnaires</b>                                       | <b>-18.1</b> | <b>0.0</b>                | <b>18.1</b>                         | <b>0.0</b>                                                  | <b>0.0</b>        |              | <b>0.0</b>   |
| Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat |              |                           |                                     | 0.3                                                         | 0.3               |              | 0.3          |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies                   |              |                           |                                     | -0.3                                                        | -0.3              |              | -0.3         |
| <b>Résultat net de l'exercice</b>                                             |              |                           | <b>-65.5</b>                        |                                                             | <b>-65.5</b>      |              | <b>-65.5</b> |
| <b>Résultat net et gains &amp; pertes comptabilisés en capitaux propres</b>   | <b>0.0</b>   | <b>0.0</b>                | <b>-65.5</b>                        | <b>0.0</b>                                                  | <b>-65.5</b>      |              | <b>-65.5</b> |
| <b>Capitaux propres clôture 31/12/2016</b>                                    | <b>2.0</b>   | <b>119.8</b>              | <b>-109.8</b>                       | <b>-1.5</b>                                                 | <b>10.5</b>       | <b>-0.1</b>  | <b>10.4</b>  |
| Augmentation/réduction de capital (2)                                         | 36.3         | 35.8                      |                                     |                                                             | 72.1              |              | 72.1         |
| <b>Mouvements avec les actionnaires</b>                                       | <b>36.3</b>  | <b>35.8</b>               | <b>0.0</b>                          | <b>0.0</b>                                                  | <b>72.1</b>       |              | <b>72.1</b>  |
| Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat |              |                           |                                     | 0.4                                                         | 0.4               |              | 0.4          |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies                   |              |                           |                                     | 0.3                                                         | 0.3               |              | 0.3          |
| <b>Résultat net de l'exercice</b>                                             |              |                           | <b>-50.1</b>                        |                                                             | <b>-50.1</b>      |              | <b>-50.1</b> |
| <b>Résultat net et gains &amp; pertes comptabilisés en capitaux propres</b>   | <b>0.0</b>   | <b>0.0</b>                | <b>-50.1</b>                        | <b>0.7</b>                                                  | <b>-49.4</b>      |              | <b>-49.4</b> |
| <b>Capitaux propres clôture 31/12/2017</b>                                    | <b>38.3</b>  | <b>155.6</b>              | <b>-159.9</b>                       | <b>-0.8</b>                                                 | <b>33.2</b>       | <b>-0.1</b>  | <b>33.1</b>  |

- (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.
- (2) L'augmentation de capital, lancée le 15 juin 2017 pour un montant total brut de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions d'euros en numéraire, se traduit par la création de 724 885 686 actions nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 euro de prime d'émission) et qui ont été émises le 5 juillet 2017 (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Faits marquants »).

#### 4.1.1.6 FAITS MARQUANTS

##### **Restructuration de la dette bancaire**

Groupe Bertrand et Groupe Flo ont conclu le 25 avril 2017 avec les banques de Groupe Flo et Financière Flo, actionnaire de contrôle de Groupe Flo, un accord de restructuration de sa dette bancaire et d'investissement de Groupe Bertrand.

Sur la base de ce protocole d'accord, la dette bancaire a diminué de 71,6 millions d'euros à 15,4 millions d'euros (remboursable *in fine* dans 7 ans) telle que présentée dans la note 18 « Dettes financières ».

##### **Prise de contrôle par Groupe Bertrand**

Conformément aux termes de l'accord de restructuration de la dette bancaire et d'investissement du Groupe conclu le 25 avril 2017, Groupe Bertrand a pris le contrôle de Groupe Flo le 16 juin 2017 en acquérant la participation de Financière Flo représentant 69,84% du capital et 81,92% des droits de vote.

Un Conseil d'Administration s'est tenu le 16 juin 2017, immédiatement après la prise de contrôle de Groupe Bertrand et a procédé à une refonte de sa composition : cinq nouveaux membres ont été cooptés sur proposition de Groupe Bertrand, sur un total de huit membres dont trois administrateurs indépendants. Monsieur Olivier Bertrand (actionnaire de contrôle de Groupe Bertrand) a été élu nouveau Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo.

##### **Augmentation de capital**

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 juin 2017 a approuvé une augmentation de capital pour un montant maximum total, prime d'émission incluse, de 72.488.568,60 euros au prix de 0,10 euro par action (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 de prime d'émission), avec maintien des droits préférentiels de souscription des actionnaires. L'augmentation de capital a été lancée le 15 juin 2017 pour une période de souscription courant jusqu'au 27 juin 2017. Elle a été effective et comptabilisée le 5 juillet 2017, date à laquelle a eu lieu le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur Euronext Paris (compartiment C) des actions nouvelles.

A l'issue de la période de souscription, la demande avait dépassé les 105 millions d'euros pour un taux de souscription représentant environ 1,5 fois l'augmentation de capital, dont 53 millions d'euros souscrits par Groupe Bertrand.

L'augmentation de capital a été réalisée le 5 juillet 2017 par la création de 724 885 686 actions nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 euro de prime d'émission) pour un montant total brut de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions d'euros en numéraire.

L'augmentation de capital ainsi que la cession de Tablapizza (cf. ci-dessous) ont ainsi apporté à Groupe Flo environ 40,0 millions d'euros de liquidités complémentaires.

##### **Cession de Tablapizza**

Dans le cadre de son recentrage stratégique, Groupe Flo a cédé le 30 juin 2017 pour un prix de 12,4 millions d'euros la chaîne de restauration Tablapizza au Groupe Le Duff. (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

##### **Objectifs budgétaires de cession 2018**

Le Conseil d'Administration a approuvé le 7 décembre 2017 les objectifs budgétaires de cession pour l'exercice 2018 (cf. note 17 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »). Ces cessions concernent la Restauration à Thème (Bistro Romain, Table de Maître Kanter et Hippopotamus), la branche Brasseries ainsi que des actifs divers (droits à construction, marques, actifs financiers,...).

##### **Activité**

Les ventes sous les différentes enseignes de Groupe Flo **après prise en compte de la norme IFRS 5** totalisent 168,8 millions d'euros à fin décembre 2017, en diminution de 13,3% par rapport à fin décembre 2016.

A périmètre comparable, le chiffre d'affaires annuel recule de -4,1% et se présente ainsi :

- Hippopotamus : -6,6% - La fréquentation mensuelle est en hausse sur le second semestre 2017 ;
- Brasseries : -3,8%, marquant un redressement par rapport au premier semestre 2017 (-8,1% entre le premier semestre 2016 et le premier semestre 2017), grâce à un deuxième semestre positif (+1,0% par rapport au second semestre 2016) ;
- Concessions +5,6%, marquant une année en très forte hausse.

### Changements de Direction

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration de Groupe Flo a mis fin aux fonctions de Vincent Lemaître et a procédé à la nomination de Christophe Gaschin en qualité de Directeur général du Groupe.

Le 30 août 2017, Joël Le Bihan a été nommé Directeur administratif et financier du Groupe.

## 4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2017

### 4.1.2.1 CADRE GENERAL ET ENVIRONNEMENT

Conformément au règlement européen n° 1606/2002 du Parlement européen du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, les états financiers consolidés de Groupe Flo clos le 31 décembre 2017 sont établis selon les normes (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union Européenne pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

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 29 Mars 2018, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du Groupe Flo au 31 décembre 2017.

### 4.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2017

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 1er janvier 2017.

#### 1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1er janvier 2017

| Normes, Amendements ou Interprétations                                                    | Dates d'adoption par l'Union Européenne | Dates d'application : exercices ouverts à compter du |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Amendement IAS 7 - Initiative concernant les informations à fournir                       | 29/01/2016                              | 01/01/2017                                           |
| Amendement IAS 12 - Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes | 19/01/2016                              | 01/01/2017                                           |
| Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS                                       | 8/12/2016                               | 01/01/2017                                           |

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

## 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 2017; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

| <b>Normes, Amendements ou Interprétations</b>                                                                       | <b>Dates de publication par l'IASB</b> | <b>Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Amendement IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, clarification sur l'évaluation des plans réglés en trésorerie | 20/06/2016                             | 01/01/2018                                                               |
| IFRS 17 – Contrats d'assurances                                                                                     |                                        | 01/01/2021                                                               |
| Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangères et paiements d'avance                                  | 08/12/2016                             | 01/01/2018                                                               |
| Amendement IAS 40 – Transfert des immeubles de placement                                                            | 8/12/2016                              | 01/01/2018                                                               |
| IFRIC 23 – Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat                                   | 07/06/2017                             | 01/01/2019                                                               |
| Amendement IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative                           |                                        | 01/01/2019                                                               |
| Amendement IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises                       |                                        | 01/01/2019                                                               |
| Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS                                                                 |                                        | 01/01/2019                                                               |

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 2017 dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

| <b>Normes, Amendements ou Interprétations</b>                                                     | <b>Dates d'adoption par l'Union européenne</b> | <b>Dates d'application selon l'Union européenne: exercices ouverts à compter du</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| IFRS 9 : Instruments financiers                                                                   | 29/11/2016                                     | 01/01/2018                                                                          |
| IFRS 15 : comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients                    | 9/11/2016                                      | 01/01/2018                                                                          |
| Clarification de l'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients | 29/10/2016                                     | 01/01/2018                                                                          |
| Amendements IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4                 | 12/09/2016                                     | 01/01/2018                                                                          |
| IFRS 16 – Contrats de locations                                                                   | 13/01/2016                                     | 01/01/2019                                                                          |

La norme IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients » est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le Groupe a finalisé les principales analyses permettant d'identifier les impacts éventuels de la norme sur les revenus de ses différents métiers. Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur le niveau du chiffre d'affaires annuel.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers » est, elle aussi, d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle instaure de nouvelles modalités relatives à la classification et l'évaluation des actifs financiers (basées sur le modèle de gestion de l'entreprise), à la dépréciation des actifs financiers du Groupe (modèle désormais basé sur les pertes attendues et non plus sur les pertes avérées), et des dispositions

relatives à la comptabilité de couverture (mise en concordance de la comptabilité et de la politique de gestion des risques menée par le Groupe). Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur le classement et l'évaluation de ses actifs financiers et estime à date que les relations de couvertures existantes et efficaces répondent aux dispositions d'IFRS 9. Les premières analyses de l'historique des pertes sur créances ne font pas ressortir d'impact matériel.

La norme IFRS 16 « Contrats de locations » modifie le mode de comptabilisation des contrats de location par les preneurs. La nouvelle norme impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs impactant le bilan d'une façon similaire aux contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1er janvier 2019. Du fait des spécificités de certains contrats de location (notamment en termes de modalités de renouvellement), les durées retenues pour l'évaluation des contrats sous IFRS 16 pourraient, dans certains cas, être différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan où seule la durée d'engagement ferme était prise en compte. Les engagements mentionnés en note 24 pourraient ainsi ne pas être totalement représentatifs des passifs qui seront à comptabiliser dans le cadre de l'application d'IFRS 16. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du Groupe est en cours.

#### **4.1.2.3 PRINCIPES COMPTABLES**

##### **1. Méthodes de consolidation**

Les sociétés contrôlées de manière exclusive directement ou indirectement sont consolidées selon la méthode d'intégration globale. L'unique société contrôlée de manière conjointe (Convergence Achats), 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 constatés en compte de résultat.

La liste des sociétés consolidées figure en note 30.

##### **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 2017 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 2017 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

##### **4. Marques & enseignes et droits au bail**

Dans le cadre des opérations de restructuration telles que présentées dans le paragraphe 4.1.1.6 «Faits marquants », 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 au bail) 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 5 ans de chaque activité.

#### 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.

Lorsque la valeur recouvrable déagée 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 au bail :

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 au bail 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 au bail 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. Ecarts 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 consolidé. 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 2017 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 2017 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 financiers 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.

#### **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 30 : 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 au bail) 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 actuair 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 :                   | 1.25%                                                                        |
| * table de mortalité :                     | Table Insee                                                                  |

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 actuair 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, caps...) 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.

## **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 5 ans 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 26 « 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.

#### 4.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2017

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE.....                                                               | 139 |
| NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES .....                                                                   | 139 |
| NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS.....                                                     | 140 |
| NOTE 4 - AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS<br>COURANTS .....           | 140 |
| NOTE 5 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS .....                                | 141 |
| NOTE 6 - RESULTAT FINANCIER.....                                                                    | 142 |
| NOTE 7 - CHARGE D'IMPOT.....                                                                        | 142 |
| NOTE 8 - RESULTAT NET PAR ACTION .....                                                              | 144 |
| NOTE 9 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS ECART D'ACQUISITION .....                               | 144 |
| NOTE 10 - ECARTS D'ACQUISITION.....                                                                 | 145 |
| NOTE 11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES .....                                                         | 146 |
| NOTE 12 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES .....                                                         | 146 |
| NOTE 13 - INFORMATION SUR LES PARTENARIATS ET ENTREPRISES ASSOCIEES .....                           | 147 |
| NOTE 14 - DEPRECIATION DES ACTIFS .....                                                             | 147 |
| NOTE 15 - CREANCES .....                                                                            | 151 |
| NOTE 16 - OPERATIONS DE GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : OPERATIONS<br>SUR DES ACTIFS..... | 151 |
| NOTE 17 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES .....                             | 152 |
| NOTE 18 - DETTES FINANCIERES .....                                                                  | 155 |
| NOTE 19 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES .....                                                  | 157 |
| NOTE 20 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES.....                                                        | 158 |
| NOTE 21 - IMPOTS DIFFERES .....                                                                     | 159 |
| NOTE 22 - ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE .....                                                      | 160 |
| NOTE 23 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL .....                                    | 161 |
| NOTE 24 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS.....                                                     | 163 |
| NOTE 25 - CONTRATS DE LOCATION .....                                                                | 164 |
| NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI .....                                        | 165 |
| NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS.....                                    | 167 |
| NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS .....                                                        | 169 |
| NOTE 29 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES .....                                            | 172 |
| NOTE 30 - PERIMETRE DE CONSOLIDATION.....                                                           | 173 |
| NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE.....                                                  | 174 |
| NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES .....                                      | 174 |

## Note 1 - Variations de périmètre

### a) Acquisition

Il n'y a pas eu d'acquisition de société juridique en 2017.

### b) Cessions

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a cédé :

- la branche Tablapizza (les sociétés Tablapizza SAS et SCI Tablapizza) pour un montant de 12,4 millions d'euros (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Faits marquants » et note 17 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies ») ;
- les entités belges Armes de Bruxelles et Arbrimmo pour un prix de 2,5 millions d'euros.
- ainsi que l'entité Bœuf à Six Pattes.

## Note 2 - Chiffre d'affaires

| En millions d'euros       | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Hippopotamus              | 114.6        | 128.2        | 157.1        |
| Taverne Maître Kanter (1) | 0.3          | 1.7          | 4.3          |
| Bistro Romain (1)         | 0.6          | 3.4          | 9.0          |
| Brasseries                | 29.2         | 39.0         | 54.0         |
| Concessions (2)           | 23.9         | 22.1         | 22.1         |
| Autres (3)                | 0.2          | 0.3          | 0.3          |
| <b>Total Groupe</b>       | <b>168.8</b> | <b>194.7</b> | <b>246.8</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) Ces montants correspondent au chiffre d'affaires des sites TMK et Bistro Romain cédés en 2016 et en 2017 dans le cadre de l'activité courante (cf. note 5).

(2) Les concessions correspondent aux activités développées dans le cadre de contrats de location-gérance ou de mandats de gestion. Elles sont implantées aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village, au Jardin des Plantes à Paris et au CNIT à La Défense. Ces contrats sont généralement conclus pour une durée de 5 à 18 ans.

(3) Sont exclus les transactions intercompagnies et interbranches.

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

| En millions d'euros   | 2017.12    | 2016.12(*) | 2016.12(**) |
|-----------------------|------------|------------|-------------|
| Hippopotamus          | 3.7        | 4.3        | 4.3         |
| Taverne Maître Kanter | 0.0        | 0.0        | 0.1         |
| Bistro Romain         | 0.0        | 0.0        | 0.0         |
| Brasseries            | 0.5        | 0.7        | 0.7         |
| <b>Total Groupe</b>   | <b>4.2</b> | <b>5.0</b> | <b>5.1</b>  |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

### Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

| En millions d'euros               | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)   |
|-----------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Salaires et traitements           | -66.1        | -75.0        | -94.9         |
| Charges sociales                  | -24.1        | -29.0        | -36.3         |
| Crédits d'impôts de personnel (1) | 4.7          | 4.3          | 4.7           |
| <b>Charges de Personnel</b>       | <b>-85.5</b> | <b>-99.7</b> | <b>-126.6</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) 4,6 millions d'euros en CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) en 2017 contre 4,2 millions d'euros en 2016 et 0,1 million d'euros de CIA (Crédit d'impôt apprentissage) en 2017 comme en 2016.

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 :

|                                            | 2017.12      | 2016.12      |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Brasseries</b>                          |              |              |
| France                                     | 585          | 687          |
| Etranger                                   | 23           | 89           |
| <b>Concessions</b>                         | 357          | 402          |
| <b>Restauration à thème</b>                | 2 502        | 2 675        |
| <b>Services centraux</b>                   | 112          | 152          |
| <b>Total Groupe (sociétés consolidées)</b> | <b>3 579</b> | <b>4 005</b> |

(1) Les effectifs de 2017 et de 2016 n'intègrent pas les données relatives à la branche Tablapizza.

#### Rémunérations allouées aux membres du Conseil d'Administration et aux dirigeants (cf. note 29) :

| En millions d'euros                              | 2017.12 | 2016.12 |
|--------------------------------------------------|---------|---------|
| Rémunérations brutes totales et avantages versés | 1.2     | 0.6     |

Le montant inclut pour l'exercice 2017 les indemnités de départ du Directeur Général (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Faits marquants »).

### Note 4 - Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants

| En millions d'euros                                                            | 2017.12     | 2016.12(*)  | 2016.12(**)  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Dotations aux Amortissements</b>                                            | <b>-5.3</b> | <b>-6.3</b> | <b>-8.5</b>  |
| Dépréciations des actifs circulants                                            | -0.8        | -0.4        | -0.5         |
| Provisions pour risques et charges courantes                                   | 0.5         | 0.2         | 0.3          |
| Dépréciations des immobilisations                                              | 0.0         | -1.5        | -1.5         |
| <b>Dotations nettes aux provisions</b>                                         | <b>-0.3</b> | <b>-1.7</b> | <b>-1.7</b>  |
| <b>Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants</b> | <b>-5.6</b> | <b>-8.0</b> | <b>-10.2</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

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

| En millions d'euros                                          | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Charges de restructuration (1)                               | -2.5         | -1.6         | -1.6         |
| Dépréciations nettes des actifs non courants (2)             | -31.2        | -34.1        | -44.7        |
| Autres (3)                                                   | -5.6         | -1.4         | -1.4         |
| <b>Charges opérationnelles non courantes</b>                 | <b>-39.3</b> | <b>-37.1</b> | <b>-47.7</b> |
| Plus-values sur cessions d'actifs (4)                        | 2.9          | 9.2          | 9.2          |
| <b>Produits opérationnels non courants</b>                   | <b>2.9</b>   | <b>9.2</b>   | <b>9.2</b>   |
| <b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b> | <b>-36.4</b> | <b>-27.9</b> | <b>-38.5</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

- (1) Ce poste inclut les charges et provisions liées à des restructurations.
- (2) Au 31 décembre 2017, ces montants correspondent aux dépréciations des immobilisations (principalement issus des tests d'impairment) et se décomposent de la manière suivante :
- dépréciation des écarts d'acquisition pour -19,8 millions d'euros (cf. note 14);
  - dépréciations (nettes des reprises pour 1,8 million d'euros) des marques pour -3,7 millions d'euros (cf. note 14);
  - dépréciations (nettes des reprises pour 1,0 million d'euros) des droits au bail pour -3,9 millions d'euros (cf. note 14);
  - dépréciations des immobilisations corporelles pour -3,8 millions d'euros.
- 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 au bail 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 »).
- (3) Au 31 décembre 2017, ce poste correspond principalement aux honoraires liés au rachat de Groupe Flo par Groupe Bertrand.  
Au 31 décembre 2016, ce poste correspond principalement à des honoraires dans le cadre de projets stratégiques.
- (4) Au 31 décembre 2017, ce montant correspond principalement aux plus ou moins-values de cession des sociétés (Arbrimmo, Armes de Bruxelles et Bœuf à Six Pattes), et d'actifs divers.  
Au 31 décembre 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.

## Note 6 - Résultat Financier

| En millions d'euros                                                                                                 | 2017.12     | 2016.12(*)  | 2016.12(**) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Charges d'intérêt sur opérations de financement (1)                                                                 | -4.5        | -3.5        | -3.5        |
| Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut                                                     | 0.0         | -0.6        | -0.6        |
| <b>Coût de l'endettement financier brut</b>                                                                         | <b>-4.5</b> | <b>-4.1</b> | <b>-4.1</b> |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>                                                                          | <b>-4.5</b> | <b>-4.1</b> | <b>-4.1</b> |
| Produits financiers d'actualisation                                                                                 | 0.0         | 0.5         | 0.5         |
| Autres produits financiers (2)                                                                                      | 28.6        | 0.0         | 0.0         |
| <b>Produits financiers</b>                                                                                          | <b>28.6</b> | <b>0.5</b>  | <b>0.5</b>  |
| Charges d'intérêts et pertes de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie) | -0.5        | -1.3        | -1.3        |
| Charges financières d'actualisation (3)                                                                             | -0.3        | 0.0         | 0.0         |
| Autres charges financières (4)                                                                                      | -0.6        | 0.0         | 0.0         |
| <b>Charges financières</b>                                                                                          | <b>-1.4</b> | <b>-1.3</b> | <b>-1.3</b> |
| <b>Autres produits et charges financiers</b>                                                                        | <b>27.2</b> | <b>-0.8</b> | <b>-0.8</b> |
| <b>Résultat financier net</b>                                                                                       | <b>22.7</b> | <b>-4.9</b> | <b>-4.9</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) Dont -2,4 millions d'euros relatifs aux frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire.

(2) Ce montant correspond au renoncement par les banques d'une partie de leur créance (cf. note 18).

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

(4) Ce montant correspond à l'impact de la variation de juste valeur et au coût du débouclage des instruments dérivés de transaction

## Note 7 - Charge d'impôt

| En millions d'euros                  | 2017.12     | 2016.12(*)  | 2016.12(**) |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Impôt exigible (1)                   | -0.7        | -2.2        | -2.6        |
| <b>Impôt exigible au taux normal</b> | <b>-0.7</b> | <b>-2.2</b> | <b>-2.6</b> |
| Impôts différés                      | -2.9        | 0.5         | 1.5         |
| <b>Total charge d'impôt</b>          | <b>-3.6</b> | <b>-1.7</b> | <b>-1.1</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) Au 31 décembre 2017, le montant d'impôt exigible intègre principalement les acomptes de CVAE pour -1,6 million d'euros (contre -2,2 millions d'euros au 31 décembre 2016) et les demandes de remboursement de CVAE (pour 0,9 million d'euros) suite à la décision du conseil constitutionnel du 19 mai 2017 qui modifie la méthode de calcul pour les groupes intégrés fiscalement.

## Rationalisation de l'impôt :

| En millions d'euros                                                                          | 2017.12        | 2016.12(*)    | 2016.12(**)   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Taux de droit commun                                                                         | 33.33%         | 33.33%        | 33.33%        |
| Contributions supplémentaires                                                                | 3.30%          | 13.30%        | 13.30%        |
| <b>Taux normal d'impôt en France</b>                                                         | <b>34.43%</b>  | <b>38.00%</b> | <b>38.00%</b> |
| Résultat net d'ensemble                                                                      | -29.3          | -45.6         | -60.0         |
| Charge d'impôt du groupe                                                                     | -3.6           | -1.7          | -1.1          |
| <b>Résultat avant impôt</b>                                                                  | <b>-25.8</b>   | <b>-43.8</b>  | <b>-58.9</b>  |
| Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles (1)         | 26.7           | 33.6          | 40.1          |
| Autres différences permanentes (2)                                                           | -3.2           | -13.3         | -13.7         |
| <b>Différences permanentes</b>                                                               | <b>23.5</b>    | <b>20.3</b>   | <b>26.4</b>   |
| <b>Résultat taxable</b>                                                                      | <b>-2.3</b>    | <b>-23.4</b>  | <b>-32.5</b>  |
| Taux normal d'impôt en France                                                                | 34.43%         | 34.43%        | 34.43%        |
| <b>Impôt théorique au taux normal français</b>                                               | <b>0.8</b>     | <b>8.1</b>    | <b>11.2</b>   |
| Effets sur l'impôt théorique :                                                               |                |               |               |
| - des pertes fiscales de l'exercice non activées                                             | -0.2           | -10.5         | -10.5         |
| - de la dépréciation des impôts différés activés sur les déficits reportables antérieurs (3) | -8.1           | 0.0           | 0.0           |
| - du changement de taux d'impôt sur les sociétés (4)                                         | -2.1           | 0.0           | 0.0           |
| - impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5                                | 7.2            | 2.5           | 0.0           |
| - autres (5)                                                                                 | -1.2           | -1.8          | -1.9          |
|                                                                                              | -3.6           | -1.7          | -1.1          |
| <b>Taux effectif d'impôt</b>                                                                 | <b>-13.98%</b> | <b>-3.95%</b> | <b>-1.95%</b> |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) Au 31 décembre 2017, ce poste inclut les provisions pour dépréciation :

- des écarts d'acquisition pour -18,3 millions d'euros contre -24,3 millions d'euros au 31 décembre 2016;
- des fonds de commerce pour -5,7 millions d'euros contre -1,6 million d'euros au 31 décembre 2016;
- des immobilisations corporelles pour -2,7 millions d'euros contre -7,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(2) Au 31 décembre 2017, ce poste inclut principalement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -4,6 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, ce poste comprend essentiellement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -4,3 millions d'euros et la plus-value de cession des entités Excelsior et Reims pour -10,0 millions d'euros.

(3) Au regard des perspectives de récupération des déficits reportables démontrées par le tax planning, le Groupe a déprécié l'impôt différé actif sur les reports déficitaires pour un montant de -8,1 millions d'euros (cf. note 21 « Impôts différés »).

(4) La baisse du taux d'impôt sur les exercices à venir a été constatée sur la marque, la provision engagement de retraite et les impôts différés activés sur les déficits reportables antérieurs pour un montant total de -2,1 millions d'euros.

(5) Au 31 décembre 2017, ce poste inclut principalement la CVAE pour -1,1 million d'euros (contre -2,2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## Note 8 - Résultat net par action

| En euros                                              | 2017.12            | 2016.12(*)        | 2016.12(**)       |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Dénominateur :</b>                                 |                    |                   |                   |
| Actions ordinaires                                    | 765 157 113        | 40 271 427        | 40 271 427        |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>  | <b>765 157 113</b> | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions dilué</b>           | <b>765 157 113</b> | <b>40 271 427</b> | <b>40 271 427</b> |
| <b>Numérateur :</b>                                   |                    |                   |                   |
| Résultat net part du Groupe                           | -50 096 677        | -65 494 763       | -65 494 763       |
| Résultat net des activités poursuivies                | -29 292 677        | -45 551 763       | -59 990 763       |
| Résultat net des activités non poursuivies            | -20 804 000        | -19 943 000       | -5 504 000        |
| <b>Résultat net retraité</b>                          |                    |                   |                   |
| <b>Résultat de base par action</b>                    | <b>-0.07</b>       | <b>-1.63</b>      | <b>-1.63</b>      |
| <b>Résultat de base des activités poursuivies</b>     | <b>-0.04</b>       | <b>-1.13</b>      | <b>-1.49</b>      |
| <b>Résultat de base des activités non poursuivies</b> | <b>-0.03</b>       | <b>-0.50</b>      | <b>-0.14</b>      |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

Au 31 décembre 2017, il n'y a pas d'actions dilutives, tous les plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions »).

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

| En millions d'euros                                                      | 2017.12      | 2016.12      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Valeurs brutes des marques et enseignes                                  | 42.5         | 117.2        |
| Dépréciations sur marques et enseignes                                   | -14.2        | -85.3        |
| <b>Marques/ Enseignes nettes des dépréciations (*)</b>                   | <b>28.3</b>  | <b>31.9</b>  |
| Valeurs brutes des droits au bail                                        | 9.2          | 24.9         |
| Dépréciations des droits au bail                                         | -5.6         | -6.9         |
| <b>Droits au bail net des dépréciations</b>                              | <b>3.6</b>   | <b>18.0</b>  |
| Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles                  | 6.8          | 8.6          |
| Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles | -6.3         | -7.6         |
| <b>Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations</b>     | <b>0.5</b>   | <b>1.0</b>   |
| <b>Total des immobilisations incorporelles brutes</b>                    | <b>58.5</b>  | <b>150.7</b> |
| <b>Total des amortissements et provisions</b>                            | <b>-26.1</b> | <b>-99.8</b> |
| <b>Total immobilisations incorporelles nettes</b>                        | <b>32.4</b>  | <b>50.9</b>  |

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

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

| En millions d'euros                             | Brut         | Amortissements & Dépréciations | Net          |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| <b>Au 31 Décembre 2016</b>                      | <b>150.7</b> | <b>-99.8</b>                   | <b>50.9</b>  |
| <b>Acquisitions / Dotations</b>                 | <b>0.2</b>   | <b>-10.3</b>                   | <b>-10.1</b> |
| Dont droits au bail et enseignes (1)            | 0.0          | -9.9                           | -9.9         |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | 0.2          | -0.4                           | -0.2         |
| <b>Cessions/mises au rebut / apport partiel</b> | <b>-0.9</b>  | <b>0.2</b>                     | <b>-0.7</b>  |
| Dont droits au bail et enseignes                | -0.6         | 0.0                            | -0.6         |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | -0.3         | 0.2                            | -0.1         |
| <b>Actifs destinés à la vente</b>               | <b>-91.4</b> | <b>83.7</b>                    | <b>-7.7</b>  |
| Dont droits au bail et enseignes (2)            | -89.8        | 82.3                           | -7.5         |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | -1.6         | 1.4                            | -0.2         |
| <b>Variation du périmètre</b>                   | <b>-0.1</b>  | <b>0.1</b>                     | <b>0.0</b>   |
| Dont droits au bail et enseignes                | 0.0          | 0.0                            | 0.0          |
| Dont autres immobilisations incorporelles       | -0.1         | 0.1                            | 0.0          |
| <b>Au 31 Décembre 2017</b>                      | <b>58.5</b>  | <b>-26.1</b>                   | <b>32.4</b>  |

(1) Au 31 décembre 2017, le montant des dépréciations nettes des reprises de -9,9 millions d'euros concerne les fonds de commerce pour -6,6 millions d'euros et les marques pour -3,3 millions d'euros

(2) Au 31 décembre 2017, les marques Bistro Romain et TMK ont été reclassées en actifs destinés à la vente pour une valeur nette comptable de 0,4 million d'euros. Des fonds de commerce ont également été reclassés pour une valeur nette comptable de 7,1 millions d'euros.

## Note 10 - Ecarts d'acquisition

| En millions d'euros              | 2017.12    | 2016.12     |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Valeurs brutes                   | 65.5       | 95.6        |
| Dépréciations                    | -65.5      | -65.0       |
| <b>Ecarts d'acquisition nets</b> | <b>0.0</b> | <b>30.7</b> |

## Variation des écarts d'acquisition

| En millions d'euros                          | Brut        | Dépréciations | Net         |
|----------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| <b>Au 31 Décembre 2016</b>                   | <b>95.6</b> | <b>-65.0</b>  | <b>30.7</b> |
| Acquisitions / Dotations (1)                 | 0.0         | -25.6         | -25.6       |
| Cessions/mises au rebut / apport partiel (2) | -4.9        | 4.2           | -0.6        |
| Reclassement                                 | 0.0         | 0.0           | 0.0         |
| Actifs destinés à la vente (3)               | -17.3       | 13.0          | -4.4        |
| Variations de périmètre (4)                  | -7.9        | 7.9           | 0.0         |
| <b>Au 31 Décembre 2017</b>                   | <b>65.5</b> | <b>-65.5</b>  | <b>0.0</b>  |

(1) Les dépréciations des écarts d'acquisition sont 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 (y compris la dépréciation afférente) comptabilisé sur les objectifs budgétaires de cession 2018 en application de la norme IFRS 5 (cf. note 17 « 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 les entités cédées (Bœuf à Six Pattes, Armes de Bruxelles et Arbrimmo).

## Note 11 - Immobilisations corporelles

| En millions d'euros                                 | 2017.12       | 2016.12       |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Terrains et constructions (1)                       | 106.9         | 157.5         |
| Amortissements                                      | -86.6         | -118.1        |
| <b>Terrains et constructions nets</b>               | <b>20.2</b>   | <b>39.4</b>   |
| Installations techniques et matériels               | 19.9          | 29.2          |
| Amortissements                                      | -18.7         | -27.1         |
| <b>Installations techniques et matériels nets</b>   | <b>1.2</b>    | <b>2.2</b>    |
| Autres Immobilisations corporelles                  | 35.0          | 48.9          |
| Amortissements                                      | -29.9         | -40.8         |
| <b>Autres Immobilisations corporelles nettes</b>    | <b>5.0</b>    | <b>8.1</b>    |
| <b>Total des immobilisations corporelles brutes</b> | <b>161.7</b>  | <b>235.7</b>  |
| <b>Total des amortissements</b>                     | <b>-135.2</b> | <b>-186.0</b> |
| <b>Immobilisations corporelles nettes</b>           | <b>26.4</b>   | <b>49.6</b>   |

(1) Dont 0,7 million d'euros (en valeurs brutes) de terrains et constructions financés en crédits-bails immobiliers (contrats en cours).

### Variation des immobilisations corporelles :

| En millions d'euros                  | Brut         | Amortissements & Dépréciations | Net         |
|--------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Au 31 Décembre 2016</b>           | <b>235.7</b> | <b>-186.0</b>                  | <b>49.6</b> |
| Acquisitions / Dotations (1)         | 9.0          | -20.7                          | -11.6       |
| Cessions / mises au rebut / Reprises | -13.0        | 12.4                           | -0.6        |
| Actifs destinés à la vente (2)       | -53.1        | 48.5                           | -4.6        |
| Variations de périmètre              | -16.9        | 10.5                           | -6.4        |
| <b>Au 31 Décembre 2017</b>           | <b>161.7</b> | <b>-135.3</b>                  | <b>26.4</b> |

(1) Les acquisitions de 9,0 millions d'euros comprennent essentiellement des frais de maintenance et de rénovation de restaurants.

(2) Les actifs destinés à la vente correspondent au reclassement des objectifs budgétaires de cession 2018, en application de la norme IFRS 5 (cf. note 17 « actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

## Note 12 - Immobilisations financières

| En millions d'euros                                  | 2017.12     | 2016.12     |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Titres mis en équivalence (1)                        | 0.5         | 0.7         |
| Titres disponibles à la vente                        | 0.1         | 0.1         |
| Dépréciations des titres                             | -0.1        | -0.1        |
| Autres immobilisations financières (2)               | 11.6        | 13.6        |
| Dépréciations des autres immobilisations financières | -0.3        | -0.4        |
| <b>Immobilisations financières</b>                   | <b>11.8</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 1,0 million d'euros (contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2016). Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2017 est de 1,12 %.

### Variation des immobilisations financières :

| En millions d'euros                                                        | Brut        | Amortissements & Dépréciations | Net         |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Au 31 Décembre 2016</b>                                                 | <b>14.4</b> | <b>-0.5</b>                    | <b>13.9</b> |
| Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations (1) | 0.8         | 0.0                            | 0.8         |
| Diminutions / Reprises (1)                                                 | -0.9        | 0.0                            | -0.9        |
| Actifs destinés à la vente                                                 | -1.5        | 0.0                            | -1.5        |
| Variations de périmètre                                                    | -0.5        | 0.0                            | -0.5        |
| <b>Au 31 Décembre 2017</b>                                                 | <b>12.3</b> | <b>-0.5</b>                    | <b>11.8</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 concernent une seule entité chez Groupe Flo : la joint-venture Convergence Achats. Suite à l'augmentation de capital exclusivement souscrite par Groupe Bertrand le 31 juillet 2017, la détention de Groupe Flo est passée de 50% à 33,33%. La société est désormais détenue à parts égales de 33,33% par Disneyland Resort Paris, Groupe Flo et Groupe Bertrand. Convergence Achats a pour objectifs d'organiser la politique des achats alimentaires de ses actionnaires et de mutualiser leurs achats.

### Bilan simplifié

En millions d'euros

| A 100%                                                     | 2017.12    | 2016.12    |
|------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Actifs non courants                                        | 0.1        | 0.1        |
| Actifs courants                                            | 3.2        | 2.6        |
| Passifs non courants                                       | 0.2        | 0.1        |
| Passifs courants                                           | 1.5        | 1.2        |
| <b>Capitaux propres</b>                                    | <b>1.6</b> | <b>1.4</b> |
| <b>Part de Groupe Flo dans les capitaux propres</b> 33.33% | <b>0.5</b> | <b>0.7</b> |

### Compte de résultat simplifié

En millions d'euros

| A 100%                                          | 2017.12    | 2016.12    |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Chiffres d'affaires                             | 3.1        | 2.9        |
| Résultat net                                    | 0.1        | 0.1        |
| <b>Quote part de résultat Groupe Flo</b> 33.33% | <b>0.0</b> | <b>0.1</b> |

## Note 14 - Dépréciation des Actifs

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 de la partie 4.1.2.3 « Principes comptables ».

Au 31 décembre 2017, le Groupe a appliqué les principes suivants pour déterminer les valeurs recouvrables :

- Concernant les sites des activités continues, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la valeur d'utilité des actifs et groupe d'actifs, en appliquant la méthode des DCF telle que décrite dans le paragraphe 3.
- Concernant les objectifs budgétaires de cession d'actifs, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la juste valeur des actifs, sur la base des objectifs approuvés par le Conseil d'Administration.

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

| Au 31/12/2017<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK        | Bistro<br>Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total        |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 0.0        | 0.0              | 2.8         | 8.1         | 0.4        | 42.5         |
| Droits au bail                       | 6.3          | 0.0        | 0.0              | 2.9         | 0.0         | 0.0        | 9.2          |
| Ecarts d'acquisition (1)             | 43.4         | 0.0        | 0.0              | 22.1        | 0.0         | 0.0        | 65.5         |
| Autres immobilisations incorporelles | 5.0          | 0.0        | 0.2              | 1.1         | 0.5         | 0.0        | 6.8          |
| <b>Total</b>                         | <b>85.9</b>  | <b>0.0</b> | <b>0.2</b>       | <b>28.9</b> | <b>8.6</b>  | <b>0.4</b> | <b>124.0</b> |

| Au 31/12/2016<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK         | Bistro<br>Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total        |
|--------------------------------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 5.1         | 69.6             | 2.8         | 8.1         | 0.4        | 117.2        |
| Droits au bail                       | 14.7         | 0.8         | 0.2              | 9.2         | 0.0         | 0.0        | 24.9         |
| Ecarts 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> |

(1) Incluant la partie des fonds de commerce non protégés juridiquement (cf. paragraphes 4.2 et 5 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

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

| Au 31/12/2017<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK        | Bistro<br>Romain | Brasseries | Concessions | Autres     | Total       |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Marques & enseignes                  | 25.7         | 0.0        | 0.0              | 2.3        | 0.1         | 0.1        | 28.3        |
| Droits au bail                       | 1.2          | 0.0        | 0.0              | 2.5        | 0.0         | 0.0        | 3.7         |
| Ecarts d'acquisition (1)             | 0.0          | 0.0        | 0.0              | 0.0        | 0.0         | 0.0        | 0.0         |
| Autres immobilisations incorporelles | 0.3          | 0.0        | 0.0              | 0.1        | 0.1         | 0.0        | 0.5         |
| <b>Total</b>                         | <b>27.2</b>  | <b>0.0</b> | <b>0.0</b>       | <b>4.9</b> | <b>0.2</b>  | <b>0.1</b> | <b>32.4</b> |

| Au 31/12/2016<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK        | Bistro<br>Romain | Brasseries  | Concessions | Autres     | Total       |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Marques & enseignes                  | 31.2         | 0.0        | 0.1              | 0.5         | 0.0         | 0.1        | 31.9        |
| Droits au bail                       | 8.1          | 0.8        | 0.0              | 9.2         | 0.0         | 0.0        | 18.0        |
| Ecarts d'acquisition (1)             | 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> |

(1) Incluant la partie des fonds de commerce non protégés juridiquement (cf. paragraphes 4.2 et 5 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

## 3) Méthode d'élaboration des tests d'impairment

Les méthodes d'élaboration des tests d'impairment sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 de la partie 4.1.2.3 « 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 2017.

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 7%. 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 3,7%.

Pour les comptes au 31 décembre 2017, ce taux avant impôt est de 10,49% contre 13,43% au 31 décembre 2016.

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 2016.

#### \*Hypothèses opérationnelles :

Au 31 décembre 2017, les hypothèses utilisées intègrent le ralentissement de l'activité constaté ainsi que 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 2018-2022 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.

Le chiffre d'affaires du business plan 2019/2022 est basé pour chaque site sur les chiffres d'affaires mensuels du budget 2018. Sur la durée du business plan, les chiffres d'affaires mensuels des sites rénovés sont en croissance de 20% sur les 12 mois suivant la rénovation par rapport aux chiffres d'affaires mensuels avant rénovation, après une période de fermeture de 4 semaines. Hors rénovation, l'hypothèse de croissance générale s'élève à 2% en 2019, 3% en 2020, 4% en 2021, 5% au-delà grâce aux effets positifs cumulatifs du nouveau concept, des nouvelles cartes, des rénovations, de la satisfaction clients et des opérations de marketing.

## 4) Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2017, les tests de dépréciation effectués ont conduit aux dépréciations suivantes :

| Au 31/12/2017<br>En millions d'euros                              | Hippopotamus | TMK         | Bistro<br>Romain | Brasseries   | Total        |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|------------------|--------------|--------------|
| Marques & enseignes                                               | -5.5         |             |                  | 1.8          | -3.7         |
| Droits aux baux                                                   | -5.4         |             |                  | -1.6         | -7.0         |
| Ecarts d'acquisition                                              |              | -0.6        | -3.8             | -21.2        | -25.6        |
| Immobilisations corporelles                                       | -7.3         | -0.7        | -0.9             | 1.3          | -7.6         |
| <b>Total</b>                                                      | <b>-18.2</b> | <b>-1.3</b> | <b>-4.7</b>      | <b>-19.7</b> | <b>-43.9</b> |
| <i>Dont dépréciations relatives aux activités poursuivies</i>     | -9.3         | 0.0         | 0.0              | -18.1        | -27.4        |
| <i>Dont dépréciations relatives aux activités non poursuivies</i> | -8.9         | -1.3        | -4.7             | -1.6         | -16.5        |

## 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 les branches Hippopotamus et Brasseries (cf. paragraphe 4 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

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

|                                           | Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€) |     |               |            |             |        |       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|---------------|------------|-------------|--------|-------|
|                                           | Hippopotamus                                        | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
| Si hausse de 0.5% du taux d'actualisation | -6.2                                                | NA  | NA            | -0.7       | NA          | NA     | -6.9  |
| Si baisse de 0.5% du taux d'actualisation | 7.3                                                 | NA  | NA            | 0.8        | NA          | NA     | 8.1   |

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                                        | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
| Si hausse de 0.5% du taux de croissance à l'infini | -5.6                                                | NA  | NA            | -0.7       | NA          | NA     | -6.3  |
| Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini | 4.8                                                 | NA  | NA            | 0.5        | NA          | NA     | 5.3   |

### Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires

|                                       | Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€) |     |               |            |             |        |       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|---------------|------------|-------------|--------|-------|
|                                       | Hippopotamus                                        | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
| Si hausse de 2% du chiffre d'affaires | 4.7                                                 | NA  | NA            | 0.9        | NA          | NA     | 5.6   |
| Si baisse de 2% du chiffre d'affaires | -4.6                                                | NA  | NA            | -0.9       | NA          | NA     | -5.5  |

En terme d'impact sur les dépréciations, les tests de sensibilité montrent qu' :

- en cas de hausse du WACC de +0,5%, une provision complémentaire de 6,9 millions d'euros serait à comptabiliser (6,2 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et 0,7 million d'euros sur la branche Brasseries) ;
- en cas de baisse du taux de croissance à l'infini de -0,5%, une provision complémentaire de 5,3 millions d'euros serait à comptabiliser (4,8 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et 0,5 million d'euros sur la branche Brasseries) ;
- en cas de baisse du chiffre d'affaires de 2%, une provision complémentaire de 5,5 millions d'euros serait à comptabiliser (4,6 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et 0,9 million d'euros sur la branche Brasseries).

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. paragraphe 4 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

## Note 15 – Créances

### 15.1 Clients nets

| En millions d'euros                  | 2017.12     | 2016.12    |
|--------------------------------------|-------------|------------|
| Créances clients - comptes rattachés | 14.5        | 12.7       |
| Provisions pour dépréciations        | -4.3        | -3.5       |
| <b>Total clients nets courants</b>   | <b>10.2</b> | <b>9.2</b> |

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas.

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

### 15.2 Autres créances et comptes de régularisation

#### Créances nettes non courantes :

| En millions d'euros                        | 2017.12    | 2016.12    |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Autres créances d'exploitation (1)         | 6.2        | 9.7        |
| Provisions pour dépréciations              | -0.8       | 0.0        |
| <b>Total Créances nettes non courantes</b> | <b>5.4</b> | <b>9.7</b> |

(1) Au 31 décembre 2017, ce poste correspond au CICE au titre de l'exercice 2015 dont 0,3 million d'euros non préfinancé.

#### Créances et comptes de régularisation courants :

| En millions d'euros                                      | 2017.12     | 2016.12     |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Autres créances d'exploitation (1)                       | 21.5        | 21.5        |
| Créances diverses                                        | 1.4         | 0.3         |
| Provisions pour dépréciations                            | 0.0         | -0.1        |
| Charges constatées d'avance                              | 7.8         | 7.7         |
| Ecart de conversion actif                                | 0.0         | 0.0         |
| <b>Total Autres Créances et compte de régularisation</b> | <b>30.7</b> | <b>29.4</b> |

(1) Au 31 décembre 2017, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 14,2 millions d'euros de créances fiscales, 0,6 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs, ainsi que 5,6 millions d'euros de CICE au titre de l'exercice 2017.

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 eu recours de 2013 à 2016 à des financements complémentaires à l'endettement bancaire via des opérations de cessions de ses créances fiscales (créances de CICE).

Le CICE au titre de l'exercice 2016 a été financé par la Direction Générale des Entreprises.

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 18 « Dettes financières »). 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.

### Note 17 - Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies

| En millions d'euros                                           | Résultat des activités abandonnées |              |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------|
|                                                               | 2017.12                            | 2016.12      |
| Tablapizza                                                    | 2.3                                | -5.5         |
| Objectifs budgétaires de cession 2018                         | -23.1                              | -14.4        |
| <b>Impact des activités abandonnées au compte de résultat</b> | <b>-20.8</b>                       | <b>-19.9</b> |

#### 17.1 Objectifs budgétaires de cession 2018

Le Conseil d'Administration a approuvé le 7 décembre 2017 les objectifs budgétaires de cession pour l'exercice 2018. Ces objectifs concernent la Restauration à Thème (Bistro Romain, Table de Maître Kanter et Hippopotamus), la branche Brasseries ainsi que des actifs divers (droits à construction, marques, actifs financiers,...).

Comme mentionné dans le point 23 de la partie 4.1.2.3 « Principes comptables », Groupe Flo considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies et que la réalisation en 2018 de ces objectifs de cession est 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 2017 ;
- 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 de l'exercice 2016 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 de l'exercice 2016 sont également présentés conformément à la norme IFRS 5.

## Etats financiers des activités non poursuivies :

### I) Compte de résultat :

| En millions d'euros                                                     | 2017.12      | 2016.12      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>49.3</b>  | <b>52.2</b>  |
| Coûts d'approvisionnement                                               | -13.4        | -13.4        |
| Charges de personnel                                                    | -27.1        | -27.0        |
| Autres frais opérationnels                                              | -14.3        | -13.9        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | -2.0         | -2.2         |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                    | <b>-7.5</b>  | <b>-4.3</b>  |
| Autres produits et charges opérationnels non courants (1)               | -0.7         | -10.6        |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                | <b>-0.7</b>  | <b>-10.6</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            | <b>-8.2</b>  | <b>-14.9</b> |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             | <b>-8.2</b>  | <b>-14.9</b> |
| Impôts                                                                  | 1.6          | 0.6          |
| Evaluation à la juste valeur des actifs destinés à la vente (2)         | -16.5        | 0.0          |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                       | <b>-23.1</b> | <b>-14.4</b> |

(1) Au 31 décembre 2016, les autres produits et charges opérationnels non courants incluent essentiellement la dépréciation :

- de la quote-part des écarts d'acquisition pour -1,6 million d'euros ;
- des droits au bail pour -3,2 millions d'euros ;
- d'immobilisations corporelles pour -5,8 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2017, les immobilisations attachées aux objectifs budgétaires de cession 2018 ont été reclassées en actifs destinés à la vente. Préalablement à ce reclassement, elles ont fait l'objet d'un test de dépréciation à l'issue duquel il a été constaté une dépréciation de -16,5 millions d'euros qui se décompose de la manière suivante :

- dépréciations de la quote-part des écarts d'acquisition pour -6,0 millions d'euros (cf. note 14) ;
- dépréciations des droits au bail pour -2,9 millions d'euros (cf. note 14) ;
- dépréciations des immobilisations corporelles pour -7,6 millions d'euros (cf. note 14).

### II) Bilan

| En millions d'euros                          | 2017.12     |
|----------------------------------------------|-------------|
| <b>ACTIF</b>                                 |             |
| Marques & Enseignes                          | 0.4         |
| Droits au bail net                           | 7.1         |
| Ecarts d'acquisition nets                    | 4.4         |
| Autres immobilisations incorporelles nettes  | 0.2         |
| Immobilisations corporelles nettes           | 4.6         |
| Immobilisations financières nettes           | 1.5         |
| Impôts différés - actif                      | 1.0         |
| <b>Total actifs non courants</b>             | <b>19.2</b> |
| Stocks nets                                  | 0.6         |
| Clients nets                                 | 0.3         |
| Autres créances et comptes de régularisation | 1.2         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie      | 0.7         |
| <b>Total actifs courants</b>                 | <b>2.8</b>  |
| <b>TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE</b>      | <b>22.0</b> |

| <b>En millions d'euros</b>                                  | <b>2017.12</b> |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Dettes financières non courantes                            | 0.6            |
| Impôts différés - passif                                    | 0.4            |
| Provisions pour risques et charges non courantes            | 0.8            |
| Autres dettes non courantes                                 | 0.1            |
| <b>Total passifs non courants (hors dettes financières)</b> | <b>1.9</b>     |
| Dettes financières courantes                                | 0.1            |
| Provisions pour risques et charges courantes                | 1.4            |
| Dettes fournisseurs                                         | 2.2            |
| Autres dettes diverses                                      | 2.4            |
| <b>Total passifs courants (hors dettes financières)</b>     | <b>6.1</b>     |
| <b>TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE</b>   | <b>8.0</b>     |

### III) Tableau des flux de trésorerie consolidés

| <b>En millions d'Euros</b>                               | <b>2017.12</b> | <b>2016.12</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies    | -3.9           | -0.2           |
| Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies | 0.5            | -1.2           |
| Flux de financement liés aux activités non poursuivies   | -1.3           | -0.7           |

#### 17.2 Cession en 2017 de la branche Tablapizza

Au 31 décembre 2016, compte tenu du plan de cession en cours, la branche Tablapizza avait été comptabilisée conformément à la norme IFRS 5 « Actifs destinés à la vente et activités abandonnées ».

La cession de la branche Tablapizza au Groupe Le Duff a été finalisée au cours du premier semestre 2017 (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Faits marquants ») :

- 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 a été retraité des éléments relatifs à la branche Tablapizza conformément à la norme IFRS 5 ;
- le résultat de cession de la branche Tablapizza est présenté sur la ligne « Résultat de cession des activités non poursuivies » ;
- 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                                                     | 2017.12     | 2016.12     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                                               | <b>10.0</b> | <b>19.7</b> |
| Coûts d'approvisionnement                                               | -2.1        | -4.1        |
| Charges de personnel                                                    | -4.9        | -9.6        |
| Autres frais opérationnels                                              | -2.0        | -4.9        |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | -0.1        | -1.3        |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                    | <b>1.0</b>  | <b>-0.1</b> |
| Autres produits et charges opérationnelles non courants (1)             | -0.1        | -5.4        |
| <b>Résultat opérationnel non courant</b>                                | <b>-0.1</b> | <b>-5.4</b> |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                            | <b>0.9</b>  | <b>-5.5</b> |
| Coût de l'endettement financier net                                     | 0.0         | -0.1        |
| <b>Charges financières nettes</b>                                       | <b>0.0</b>  | <b>0.0</b>  |
| <b>Résultat Avant Impôt</b>                                             | <b>0.9</b>  | <b>-5.5</b> |
| Impôts                                                                  | -0.2        | 0.0         |
| Résultat de cession des activités non poursuivies                       | 1.7         | 0.0         |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                       | <b>2.3</b>  | <b>-5.5</b> |

(1) Au 31 décembre 2016, 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) Tableau des flux de trésorerie consolidés :

| En millions d'Euros                                             | 2017.12     | 2016.12     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</b>    | <b>-0.5</b> | <b>1.6</b>  |
| <b>Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies</b> | <b>0.8</b>  | <b>-1.2</b> |
| <b>Flux de financement liés aux activités non poursuivies</b>   | <b>-0.3</b> | <b>-0.9</b> |

## Note 18 - Dettes financières

### Evolution de la dette

| (en millions d'euros)                                          | 31/12/2016   | Augmentation | Remboursement | Cession de créances | Abandon de créances | Actifs et passifs destinés à la vente | Autres      | 31/12/17    |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Solde bancaires disponibles                                    | 18.8         | 19.9         |               |                     |                     | -0.7                                  |             | 38.0        |
| <b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</b>           | <b>18.8</b>  | <b>19.9</b>  | <b>0.0</b>    | <b>0.0</b>          | <b>0.0</b>          | <b>-0.7</b>                           | <b>0.0</b>  | <b>38.0</b> |
| Emprunts auprès des établissements financiers (tranche A et B) | 69.4         |              | -9.7          | -15.4               | -28.6               |                                       | -0.5        | 15.2        |
| Concours bancaires courants                                    | 0.1          |              |               |                     |                     |                                       |             | 0.1         |
| <b>Total dettes bancaires</b>                                  | <b>69.5</b>  | <b>0.0</b>   | <b>-9.7</b>   | <b>-15.4</b>        | <b>-28.6</b>        |                                       | <b>-0.5</b> | <b>15.3</b> |
| Emprunts obligataires Groupe Bertrand                          | 0.0          | 12.3         |               |                     |                     |                                       |             | 12.3        |
| Autres emprunts obligataires                                   | 0.0          | 6.2          |               |                     |                     |                                       |             | 6.2         |
| <b>Total emprunts obligataires</b>                             | <b>0.0</b>   | <b>18.5</b>  | <b>0.0</b>    | <b>0.0</b>          | <b>0.0</b>          |                                       | <b>0.0</b>  | <b>18.5</b> |
| Dettes financières liées aux locations financement             | 2.6          |              | -1.3          |                     |                     | -0.7                                  |             | 0.7         |
| Autres passifs (1)                                             | 8.2          | 0.9          |               |                     |                     |                                       | -2.9        | 6.2         |
| <b>Total autres dettes financières</b>                         | <b>10.8</b>  | <b>0.9</b>   | <b>-1.3</b>   | <b>0.0</b>          | <b>0.0</b>          | <b>-0.7</b>                           | <b>-2.9</b> | <b>6.9</b>  |
| <b>Total dettes financières</b>                                | <b>80.3</b>  | <b>19.4</b>  | <b>-11.0</b>  | <b>-15.4</b>        | <b>-28.6</b>        |                                       | <b>-3.4</b> | <b>40.7</b> |
| <b>Trésorerie (+)/Dette (-) nette (2)</b>                      | <b>-61.5</b> | <b>0.5</b>   | <b>11.0</b>   | <b>15.4</b>         | <b>28.6</b>         | <b>0.0</b>                            | <b>3.4</b>  | <b>-2.7</b> |

(1) Correspond principalement au préfinancement du CICE 2015 pour 5,1 millions d'euros (cf. note 15 « Autres créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »). La principale variation concerne le débouclage de la part préfinancée du CICE au titre de l'exercice 2013 pour -2,9 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2016, la dette nette est présentée hors juste valeur des instruments financiers.

Au 31 décembre 2017, le taux moyen de la dette, s'élève à 4,93% (contre 4,53% au 31 décembre 2016).

## 1) Composition de la dette :

Au 31 décembre 2016, l'encours de la dette bancaire avant restructuration s'élevait à 71,6 millions d'euros (valeur nominale). Du fait des éléments connus à cette date, la dette financière avait été reclassée en dette à moins d'un an, conformément à IAS 1.

Le 25 avril 2017, Groupe Flo a conclu un protocole d'accord avec ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo.

Sur la base de ce protocole d'accord, la restructuration de la dette bancaire a été opérée de la manière suivante :

- Quatre banques (Prêteurs « A »), détenant sur Groupe Flo une créance de 40,8 millions d'euros, ont procédé à un abandon de créances de 28,6 millions d'euros (cf. note 6) et, ont été remboursées à hauteur de 12,25 millions d'euros. Afin de permettre ce remboursement, Groupe Bertrand a prêté à Groupe Flo 12,25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, remboursable à tout moment sur une durée maximale de 10 ans. Il portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue. En sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an sont dus par Groupe Flo au titre de la première année.
- Deux banques (Prêteurs « B ») détenant une créance sur Groupe Flo de 30,8 millions d'euros ont cédé le 16 juin 2017 50% de cette créance à Financière Flo pour 1 euro. La partie restante de la dette, soit 15,4 millions d'euros est réaménagée en une dette à terme remboursable *in fine* dans 7 ans. La dette bancaire maintenue porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge. La marge est de 2,75% jusqu'au 31 mars 2021. A compter de cette date, elle sera ajustée en fonction du niveau du ratio de « Leverage » présenté dans le tableau ci-dessous.

| Niveau du Ratio de « Leverage » (1)                                  | Marge Applicable |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| si le ratio est supérieur à 2,0                                      | 2,75% par an     |
| si le ratio est inférieur ou égal à 2,0 mais supérieur ou égal à 1,5 | 2,50% par an     |
| si le ratio est inférieur à 1,5 mais supérieur ou égal à 1,0         | 2,25% par an     |
| si le ratio est inférieur à 1,0                                      | 2,00% par an     |

(1) Le ratio de « leverage » désigne le ratio dette financière nette consolidée sur EBITDA consolidé

- Les actionnaires de Financière Flo au jour de la conclusion du protocole d'accord, Tikeflo et GIB, ont prêté 6,2 millions d'euros à Groupe Flo à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, dont la maturité est fixée à trois ans. Cet emprunt portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue. Il a été réalisé le 27 avril 2017. Un second emprunt obligataire a été souscrit le 16 juin 2017 par compensation avec le premier émis le 27 avril 2017.
- Tikeflo et GIB ont cédé à Groupe Bertrand pour 1 euro leur participation dans Financière Flo, ainsi que les créances qu'ils détiennent sur Financière Flo.

## 2) Echancier de la dette

| En millions d'euros                                    | 2017.12    |             |             |             | 2016.12     |
|--------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                        | < 1 an     | 1 à 5 ans   | > 5 ans     | Total       |             |
| - Dette bancaire                                       | 0.0        | 0.0         | 15.4        | 15.4        | 71.6        |
| - Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire | 0.0        | -0.2        | 0.0         | -0.2        | -2.3        |
| - Emprunt obligataire Groupe Bertrand                  | 0.0        | 0.0         | 12.3        | 12.3        | 0.0         |
| - Autres emprunts obligataires                         | 0.0        | 6.2         | 0.0         | 6.2         | 0.0         |
| - Autres emprunts                                      | 1.3        | 5.7         | 0.0         | 7.0         | 11.0        |
| <b>Total</b>                                           | <b>1.3</b> | <b>11.7</b> | <b>27.7</b> | <b>40.7</b> | <b>80.3</b> |

### 3) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2017, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4,0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2017.

Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

Les emprunts comptabilisés à la clôture suite à la restructuration de la dette bancaire n'ont donné lieu à aucun défaut de paiement touchant le principal ou les intérêts.

### 4) Couverture de la dette

La restructuration de la dette bancaire a eu pour conséquence la requalification des instruments de couverture de flux de trésorerie relatifs à l'ancien financement en instruments dérivés de transaction comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat au cours de l'exercice 2017.

Le 31 décembre 2017, le Groupe a mis en place deux caps afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15,4 millions d'euros et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikeflo et GIB pour un montant de 6,2 millions d'euros. Le montant total de la prime versée par Groupe Flo concernant ces deux Caps s'élève à 49 milliers d'euros.

## Note 19 - Provisions pour Risques et Charges

| En millions d'euros                                           | 2017.12     | 2016.12     |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 1.4         | 1.1         |
| Indemnités de départ en retraite et restructurations          | 3.3         | 4.4         |
| <b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b> | <b>4.7</b>  | <b>5.4</b>  |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 4.6         | 5.6         |
| Autres Risques divers                                         | 3.7         | 3.9         |
| <b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>     | <b>8.3</b>  | <b>9.5</b>  |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 6.0         | 6.6         |
| Indemnités de départ en retraite et restructurations          | 3.3         | 4.4         |
| Autres Risques divers                                         | 3.7         | 3.9         |
| <b>Total provisions pour risques et charges</b>               | <b>13.0</b> | <b>14.9</b> |

Au 31 décembre 2017, les provisions pour risques et charges comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 6,0 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 3,2 millions d'euros, des provisions pour renouvellement de bail pour 0,2 million d'euros et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 2,6 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés).
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3,3 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).
- des provisions pour risques & charges divers pour 3,7 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF (intégralement provisionné).

### Analyse des variations des provisions pour risques et charges sur l'année 2017 :

| En millions d'euros                                           | Provisions<br>au début<br>de l'exercice | Augmentations :<br>dotations<br>de l'exercice | Diminutions :<br>reprise en<br>résultat | Provisions<br>Sortie<br>de périmètre | Provisions<br>reclassées<br>en passifs<br>destinés à la<br>vente | Provisions<br>à la fin de<br>l'exercice |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 1.1                                     | 0.5                                           | -0.2                                    | 0.0                                  | 0.0                                                              | 1.4                                     |
| Indemnités de départ en retraite                              | 4.4                                     | 0.0                                           | -0.2                                    | -0.1                                 | -0.8                                                             | 3.3                                     |
| <b>Total provisions pour risques et charges non courantes</b> | <b>5.4</b>                              | <b>0.5</b>                                    | <b>-0.4</b>                             | <b>-0.1</b>                          | <b>-0.8</b>                                                      | <b>4.7</b>                              |
| Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux                | 5.6                                     | 1.6                                           | -2.4                                    | 0.0                                  | -0.3                                                             | 4.6                                     |
| Autres Risques divers                                         | 3.9                                     | 1.2                                           | -0.2                                    | 0.0                                  | -1.1                                                             | 3.7                                     |
| <b>Total provisions pour risques et charges courantes</b>     | <b>9.5</b>                              | <b>2.8</b>                                    | <b>-2.6</b>                             | <b>0.0</b>                           | <b>-1.4</b>                                                      | <b>8.3</b>                              |
| <b>Total provisions pour risques et charges</b>               | <b>14.9</b>                             | <b>3.3</b>                                    | <b>-2.9</b>                             | <b>-0.1</b>                          | <b>-2.2</b>                                                      | <b>13.0</b>                             |

Les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 2,1 millions d'euros d'augmentation correspondant pour 1,4 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 0,7 million d'euros aux risques commerciaux ;
- -2,6 millions d'euros de diminution correspondant pour -1,0 million d'euros aux risques prud'homaux et pour -1,6 million d'euros aux risques commerciaux.

Les provisions reclassées en passifs destinés à la vente représentent -2,2 millions d'euros.

## Note 20 - Fournisseurs et Autres Dettes

### Autres dettes non courantes :

| En millions d'euros                      | 2016.12     | Augmentation | Augmentation de capital | 2017.12    |
|------------------------------------------|-------------|--------------|-------------------------|------------|
| Autres dettes non courantes              | 28.4        | 0.5          | -28.4                   | 0.5        |
| <b>Total autres dettes non courantes</b> | <b>28.4</b> | <b>0.5</b>   | <b>-28.4</b>            | <b>0.5</b> |

Au 31 décembre 2016, le prêt subordonné de Financière Flo s'élevait à 28,4 millions d'euros. Cette dette est éteinte au 31 décembre 2017, du fait des opérations suivantes :

- dans le cadre de la renégociation bancaire d'avril 2017, Financière Flo a racheté la moitié de la dette, soit un montant de 15,4 millions d'euros aux prêteurs B ; à l'issue de cette première opération, la créance de Financière Flo s'élevait à 44,3 millions d'euros (y compris 0,5 million d'euros d'intérêts) ;
- par la suite, Financière Flo a souscrit à l'augmentation de capital par incorporation de cette créance à hauteur de 44,3 millions d'euros.

### Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

| En millions d'euros                       | 2017.12     | 2016.12     |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|
| Fournisseurs                              | 37.5        | 42.3        |
| <b>Total Fournisseurs</b>                 | <b>37.5</b> | <b>42.3</b> |
| Dettes fiscales et sociales (1)           | 37.7        | 40.0        |
| Autres dettes                             | 1.6         | 2.0         |
| Produits constatés d'avance               | 0.3         | 0.2         |
| Dettes liées au Programme de fidélité (2) | 2.2         | 1.9         |
| <b>Total autres dettes diverses</b>       | <b>41.8</b> | <b>44.1</b> |
| <b>Total autres dettes courantes</b>      | <b>79.3</b> | <b>86.4</b> |

(1) Les dettes fiscales et sociales se décomposent de la manière suivante :

- 26,4 millions d'euros de dettes sociales et,
- 11,3 millions d'euros de dettes fiscales

(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 2017, la juste valeur des droits est de 2,2 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 21 - Impôts différés

| En millions d'euros         | 2017.12     | 2016.12     |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Impôts différés actifs      | 0.0         | 3.7         |
| Impôts différés passifs     | -4.0        | -6.8        |
| <b>Impôts différés nets</b> | <b>-4.0</b> | <b>-3.1</b> |

### Origines des impôts différés

| En millions d'euros                                    | 2017.12     | 2016.12     |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Marques                                                | -7.0        | -11.6       |
| Droits au bail                                         | -0.4        | -2.0        |
| Immobilisations corporelles                            | 0.3         | -0.5        |
| Provisions engagement de retraite et autres provisions | 1.2         | 2.2         |
| Reports fiscaux déficitaires                           | 1.8         | 9.9         |
| Autres actifs                                          | 0.3         | 0.0         |
| Autres passifs                                         | -0.3        | -1.1        |
| <b>Impôts différés nets</b>                            | <b>-4.0</b> | <b>-3.1</b> |

L'évolution de l'impôt différé passif net au cours de l'exercice de 0,9 million d'euros s'analyse principalement de la façon suivante :

- la marque a été dépréciée, entraînant une reprise de l'impôt différé passif afférent pour un montant de 1,9 million d'euros ;
- la baisse du taux d'impôt sur les années à venir a été constatée sur la marque pour un montant de 2,7 millions d'euros ;
- les cessions et les dépréciations d'actifs ont entraîné une reprise de l'impôt différé passif afférent pour un montant de 2,4 millions d'euros ;
- enfin, au regard des perspectives de récupération des déficits reportables démontrées par le tax planning, le Groupe a déprécié l'impôt différé actif comptabilisé sur les reports déficitaires en 2014 pour un montant de -8,1 millions d'euros.

La constatation des impôts différés actifs a été limitée d'une part au montant des impôts différés passifs ayant des échéances de recouvrement similaires (essentiellement constitués sur la marque) et d'autre part aux perspectives de récupération des impôts différés actifs constitués sur les déficits, telles que démontrées par le tax planning établi sur une période de 6 années. Les perspectives de récupération tiennent compte de cessions d'actifs non stratégiques et de l'évolution de l'activité des restaurants.

### Base d'impôts différés actifs non reconnus :

| En millions d'euros                             | 2017.12     | 2016.12     |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Reports fiscaux déficitaires                    | 53.1        | 32.5        |
| <b>Reports fiscaux déficitaires non activés</b> | <b>53.1</b> | <b>32.5</b> |

## Note 22 - Analyse des flux de trésorerie

### 1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

| En millions d'Euros                                                      | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net total consolidé                                             | -50.1        | -65.5        | -65.5        |
| Elimination du résultat des mises en équivalence                         | -0.1         | -0.1         | -0.1         |
| Elimination des amortissements et provisions                             | 56.2         | 60.4         | 60.4         |
| Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution | -4.5         | -8.7         | -8.7         |
| Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie              | -28.6        | 0.0          | 0.0          |
| <b>CAF après coût de l'endettement financier net et impôt</b>            | <b>-27.1</b> | <b>-13.9</b> | <b>-13.9</b> |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt                               | 2.1          | 1.1          | 1.1          |
| Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts                  | -5.1         | -5.0         | -5.0         |
| Elimination du coût de l'endettement financier                           | 4.5          | 4.1          | 4.1          |
| <b>CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>            | <b>-25.6</b> | <b>-13.7</b> | <b>-13.7</b> |
| Incidence de la variation du BFR                                         | -4.7         | -5.0         | -5.0         |
| Impôts payés                                                             | 2.8          | -2.7         | -2.7         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>             | <b>-27.5</b> | <b>-21.4</b> | <b>-21.4</b> |
| <i>Flux provenant des activités non poursuivies</i>                      | <i>-4.4</i>  | <i>1.4</i>   | <i>1.6</i>   |

La variation du BFR inclut :

\* la variation des créances clients et autres débiteurs pour -0,5 million d'euros, dont la décomposition est la suivante :

- 0,6 million d'euros d'autres créances diverses ;
- 0,3 million d'euros de créances sociales et fiscales ;
- (1,4) million d'euros de créances clients.

\* la variation des dettes fournisseurs et autres créditeurs pour -4,2 millions d'euros, dont la décomposition est la suivante :

- (4,6) millions d'euros de dettes fournisseurs ;
- 1,6 million d'euros de dettes sociales et fiscales ;
- (1,2) millions d'euros d'autres dettes diverses.

En 2017, les impôts payés de 2,8 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -2,3 millions d'euros ainsi que l'encaissement de crédits d'impôts pour 5,1 millions d'euros (principalement le CICE au titre de l'exercice 2016 pour 4,9 millions d'euros – cf. note 16).

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.

### 2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

| En millions d'Euros                                           | 2017.12     | 2016.12(*)  | 2016.12(**) |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Incidence des variations de périmètre                         | 13.3        | 10.3        | 10.3        |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles    | -9.2        | -9.7        | -9.7        |
| Variation des prêts et avances consentis                      | 0.2         | -0.6        | -0.6        |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles        | 9.0         | 6.2         | 6.2         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b> | <b>13.3</b> | <b>6.2</b>  | <b>6.2</b>  |
| <i>Flux provenant des activités non poursuivies</i>           | <i>1.3</i>  | <i>-2.4</i> | <i>-1.2</i> |

Les variations de périmètre correspondent principalement à la cession de la branche Tablapizza et des sociétés belges Armes de Bruxelles et Arbrimmo.

Les acquisitions d'immobilisations de -9.2 millions d'euros correspondent à des investissements de maintenance pour -4,8 millions d'euros et des investissements de développement pour -4,4 millions d'euros.

### 3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

| En millions d'Euros                                         | 2017.12     | 2016.12(*)  | 2016.12(**) |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Augmentation de capital                                     | 27.8        | 0.0         | 0.0         |
| Emission d'emprunts                                         | 18.5        | 5.1         | 5.1         |
| Remboursement d'emprunts                                    | -11.0       | -5.9        | -5.9        |
| Intérêts financiers nets versés                             | -2.1        | -4.1        | -4.1        |
| Autres flux liés aux opérations de financement              | 0.0         | 1.3         | 1.3         |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b> | <b>33.1</b> | <b>-3.5</b> | <b>-3.5</b> |
| <i>Flux provenant des activités non poursuivies</i>         | <i>-1.6</i> | <i>-1.6</i> | <i>-0.9</i> |

La variation nette des flux de financement est due :

\* à l'augmentation de capital pour un montant net de 27,8 millions d'euros ;

\* à l'émission d'emprunts obligataires pour 18,5 millions d'euros ;

\* au remboursement de la dette bancaire pour -12,2 millions d'euros, au coût amorti pour +2,4 millions d'euros, aux remboursements de crédits-bails immobiliers pour -1.3 million d'euros ;

\* aux intérêts financiers nets versés pour -2.1 millions d'euros.

### Note 23 - 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-secteurs ».

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 quasi-exclusivement 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           | 2017.12      | 2016.12(*)   | 2016.12(**)  |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Produits sectoriels :</b>  |              |              |              |
| Restauration à thèmes         | 115.5        | 133.3        | 170.4        |
| Brasseries                    | 29.2         | 39.0         | 54.0         |
| Concessions                   | 23.9         | 22.1         | 22.1         |
| Autres (1)                    | 0.2          | 0.3          | 0.3          |
| <b>Total</b>                  | <b>168.8</b> | <b>194.7</b> | <b>246.8</b> |
| <b>Charges sectorielles :</b> |              |              |              |
| Restauration à thèmes         | -112.8       | -122.9       | -162.8       |
| Brasseries                    | -28.9        | -38.7        | -53.2        |
| Concessions                   | -20.3        | -19.5        | -19.5        |

|                                           |               |               |               |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Autres (1)                                | -13.3         | -16.8         | -16.8         |
| <b>Total</b>                              | <b>-175.3</b> | <b>-197.9</b> | <b>-252.3</b> |
| <b>EBITDA sectoriels :</b>                |               |               |               |
| Restauration à thèmes                     | 2.7           | 10.4          | 7.6           |
| Brasseries                                | 0.2           | 0.3           | 0.8           |
| Concessions                               | 3.6           | 2.5           | 2.5           |
| Autres (1)                                | -13.1         | -16.4         | -16.4         |
| <b>Total</b>                              | <b>-6.6</b>   | <b>-3.2</b>   | <b>-5.5</b>   |
| <b>Résultats sectoriels avant impôt :</b> |               |               |               |
| Restauration à thèmes                     | -18.3         | -13.1         | -23.7         |
| Brasseries                                | -17.5         | -3.0          | -5.3          |
| Concessions                               | 2.4           | 2.1           | 2.1           |
| Autres *                                  | 7.5           | -30.1         | -32.2         |
| <b>Total (2)</b>                          | <b>-25.9</b>  | <b>-44.1</b>  | <b>-59.1</b>  |

(\*) Montants retraités suite à l'application d'IFRS 5 dans le cadre de la cession de la branche Tablapizza et des objectifs budgétaires de cession 2018 approuvés par le conseil d'administration du 7 décembre 2017 (cf. note 17)

(\*\*) Comptes 2016 publiés

(1) sont incluses les opérations interbranches et la holding.

(2) En 2017, le résultat sectoriel avant impôt de la Restauration à Thèmes et des Brasseries incluent les dépréciations des immobilisations (principalement issus des tests d'impairment) pour 31,2 millions d'euros contre 44,7 millions d'euros en 2016 (cf. note 5 et 14).

| En millions d'euros                             |                                           | 2017.12       | 2016.12       |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Actifs sectoriels nets non courants (1)</b>  |                                           |               |               |
| Restauration à thèmes                           | Valeur Brute                              | 205.0         | 367.6         |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -153.1        | -278.7        |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>51.9</b>   | <b>88.9</b>   |
| Brasseries                                      | Valeur Brute                              | 51.4          | 88.8          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -40.3         | -43.2         |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>11.1</b>   | <b>45.6</b>   |
| Concessions                                     | Valeur Brute                              | 28.1          | 27.7          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -22.3         | -21.3         |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>5.8</b>    | <b>6.4</b>    |
| Autres *                                        | Valeur Brute                              | 19.6          | 21.3          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -11.6         | -7.4          |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>8.0</b>    | <b>13.9</b>   |
| <b>Total</b>                                    | <b>Valeur Brute</b>                       | <b>304.0</b>  | <b>505.4</b>  |
|                                                 | <b>Amortissements &amp; Dépréciations</b> | <b>-227.3</b> | <b>-350.6</b> |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>76.7</b>   | <b>154.8</b>  |
| <b>Actifs sectoriels nets courants (2)</b>      |                                           |               |               |
| Restauration à thèmes                           | Valeur Brute                              | 38.8          | 39.5          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -1.4          | -0.4          |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>37.4</b>   | <b>39.1</b>   |
| Brasseries                                      | Valeur Brute                              | 24.9          | 28.9          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -0.1          | -0.3          |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>24.7</b>   | <b>28.6</b>   |
| Concessions                                     | Valeur Brute                              | 14.2          | 13.1          |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -0.1          | -0.1          |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>14.1</b>   | <b>13.0</b>   |
| Autres *                                        | Valeur Brute                              | 7.3           | -18.0         |
|                                                 | Amortissements & Dépréciations            | -3.6          | -3.0          |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>3.7</b>    | <b>-20.9</b>  |
| <b>Total</b>                                    | <b>Valeur Brute</b>                       | <b>85.2</b>   | <b>63.5</b>   |
|                                                 | <b>Amortissements &amp; Dépréciations</b> | <b>-5.2</b>   | <b>-3.6</b>   |
|                                                 | <b>Valeur Nette</b>                       | <b>80.0</b>   | <b>59.9</b>   |
| <b>Passifs sectoriels nets non courants (3)</b> |                                           |               |               |
| Restauration à thèmes                           |                                           | 2.6           | 3.0           |

|                                             |             |             |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|
| Brasseries                                  | 1.0         | 1.2         |
| Concessions                                 | 0.5         | 0.4         |
| Autres *                                    | 1.0         | 29.2        |
| <b>Total</b>                                | <b>5.2</b>  | <b>33.8</b> |
| <b>Passifs sectoriels nets courants (4)</b> |             |             |
| Restauration à thèmes                       | 158.8       | 149.9       |
| Brasseries                                  | 52.2        | 56.1        |
| Concessions                                 | 22.7        | 21.2        |
| Autres *                                    | -146.0      | -131.3      |
| <b>Total</b>                                | <b>87.7</b> | <b>95.8</b> |
| <b>Investissements incorporels</b>          |             |             |
| Restauration à thèmes                       | 0.0         | 0.0         |
| Brasseries                                  | 0.0         | 0.0         |
| Concessions                                 | 0.0         | 0.0         |
| Autres *                                    | 0.2         | 0.4         |
| <b>Total</b>                                | <b>0.2</b>  | <b>0.4</b>  |
| <b>Investissements corporels</b>            |             |             |
| Restauration à thèmes                       | 2.7         | 1.4         |
| Brasseries                                  | 1.4         | 2.5         |
| Concessions                                 | 0.3         | 0.3         |
| Autres *                                    | 5.7         | 3.9         |
| <b>Total</b>                                | <b>10.2</b> | <b>8.1</b>  |

\* 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 24 - 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               | 2017.12     | 2016.12      |
|-----------------------------------|-------------|--------------|
| Nantissements liés au financement | 21.6        | 103.6        |
| <b>Total engagements donnés</b>   | <b>21.6</b> | <b>103.6</b> |

Dette financière :

- Au 31 décembre 2016, la dette financière du 11 octobre 2012 était 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 ;
- Au 31 décembre 2017, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15,4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB, à hauteur de 6,2 millions d'euros, par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de GROUPE FLO, de 33 fonds de commerce constituant des établissements secondaires du groupe, de parts sociales de sociétés du groupe, de comptes de titres financiers de sociétés du groupe et de marques du groupe.

Contrat de crédit de financement d'investissements :

- Au 31 décembre 2016, Groupe Flo et certaines de ses filiales avaient donné en nantissement les fonds de commerce concernés par les investissements spécifiques correspondant aux tirages effectués ainsi que les sièges sociaux des sociétés concernées (pour un montant de 3,7 millions).
- Au 31 décembre 2017, suite à l'accord de restructuration, Groupe Flo et ses filiales, Hippo Gestion Et Cie et La Coupole, ont obtenu le 16 juin 2017 la mainlevée pure et simple, entière et définitive de l'ensemble des nantissements consentis dans le cadre dudit contrat de crédit de financement d'investissements.

## Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

| en millions d'euros                            | 2017.12     | 2016.12     |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Contrats de location et locations gérances (1) | 12.9        | 23.0        |
| Cautions et garanties données aux bailleurs    | 1.7         | 2.2         |
| <b>Total engagements donnés</b>                | <b>14.7</b> | <b>25.2</b> |
| Garanties bancaires reçues (2)                 | 0.3         | 0.3         |
| <b>Total engagements reçus</b>                 | <b>0.3</b>  | <b>0.3</b>  |

(1) Engagements liés à la partie non résiliable des baux. Voir note 25 « Contrats de location ».

(2) Garanties bancaires reçues par le Groupe dans le cadre de marchés de travaux.

## Engagements liés au périmètre du Groupe

| en millions d'euros                          | 2017.12    | 2016.12    |
|----------------------------------------------|------------|------------|
| Cautions et garanties de passifs données (3) | 2.5        | 2.1        |
| <b>Total engagements donnés</b>              | <b>2.5</b> | <b>2.1</b> |
| Cautions et garanties de passifs reçues      | 0.1        | 0.0        |
| <b>Total engagements reçus</b>               | <b>0.1</b> | <b>0.0</b> |

(3) Les garanties de passif sont données ou reçues à l'occasion de cessions de sociétés juridiques.

### Note 25 - Contrats de location

#### 1) Locations par contrats de crédit-bail :

Plusieurs sociétés du Groupe se sont engagées vis à vis de contrats de crédit-bail 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 2016 Hors levée d'option</b> | <b>5.5</b> | <b>-2.9</b>    | <b>2.6</b> |
| Acquisitions / Dotations                       | 0.0        | -0.3           | -0.3       |
| Levée d'option                                 | -2.0       | 0.9            | -1.1       |
| Actifs destinés à la vente                     | -1.2       | 0.7            | -0.5       |
| <b>Au 31 décembre 2017 Hors levée d'option</b> | <b>2.3</b> | <b>-1.6</b>    | <b>0.7</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.

#### Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

| En millions d'euros     | Capitaux restants dus | Redevances                  |                    |            |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------|------------|
|                         |                       | Amortissements des emprunts | Charges d'intérêts | Total      |
| A moins d'un an, dont : | 0.1                   | 0.1                         | 0.0                | 0.2        |
| 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          | 0.1                   | 0.1                         | 0.0                | 0.1        |
| De un à cinq ans        | 0.5                   | 0.5                         | 0.1                | 0.6        |
| A plus de cinq ans      | 0.1                   | 0.1                         | 0.0                | 0.2        |
| <b>Total</b>            | <b>0.8</b>            | <b>0.8</b>                  | <b>0.1</b>         | <b>0.9</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 généralement pas 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, 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.

### **Paielements minimaux totaux restants à effectuer :**

| En millions d'euros                                               | < 1 an      | De 1 à 5 ans | > 5 ans    | Total        |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------|--------------|
| Contrats de locations immobilières                                | -5.1        | -5.9         | 0.0        | <b>-11.0</b> |
| Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion | -1.2        | -0.7         | 0.0        | <b>-1.9</b>  |
| <b>Total</b>                                                      | <b>-6.3</b> | <b>-6.6</b>  | <b>0.0</b> | <b>-12.9</b> |

Les montants correspondent aux seuls engagements portant sur les contrats dont la période en cours est non résiliable.

## **Note 26 - 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.

Au 31 décembre 2016, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3,3 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

## 2) Principales hypothèses actuarielles

| En %                                    | 2017.12                          | 2016.12 |
|-----------------------------------------|----------------------------------|---------|
| Taux d'actualisation (1)                | 1.25%                            | 1.6%    |
| Taux de croissance attendu des salaires | 1.5%                             | 1.5%    |
| Taux d'inflation attendu                | 1.5%                             | 1.5%    |
| 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                                              | 2017.12    | 2016.12    |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Valeur actuelle des obligations au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>4.4</b> | 3.9        |
| Charges d'intérêts relatives aux obligations                     | 0.1        | 0.0        |
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice                 | 0.3        | 0.3        |
| Coûts des services passés                                        | 0.1        | 0.0        |
| Allocations payées                                               | -0.1       | -0.1       |
| Variations liées à des regroupements d'entreprises et cessions   | -0.3       | 0.3        |
| Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s                 | -0.4       | 0.1        |
| Reclassement en passifs destinés à la vente                      | -0.8       | -0.1       |
| <b>Valeur actuelle des obligations en fin de période</b>         | <b>3.3</b> | <b>4.4</b> |

## 4) Charges comptabilisées au compte de résultat

| En millions d'euros                                 | 2017.12    | 2016.12    |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|
| Charges d'intérêts relatives aux obligations        | 0.1        | 0.0        |
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice    | 0.3        | 0.3        |
| Coûts des services passés                           | 0.1        | 0.0        |
| Allocations payées                                  | -0.1       | -0.1       |
| <b>Charges comptabilisées au compte de résultat</b> | <b>0.4</b> | <b>0.2</b> |

Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2017 sur la base des données 2017 :

- Taux d'actualisation :
  - Le test de sensibilité a été réalisé en 2017 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 5,80% tandis qu'une baisse de 0,5% du taux d'actualisation entraînerait une hausse de l'engagement de 6,32%.
- Taux de croissance attendu des salaires :
  - Une hausse de 0,5% du taux de croissance des salaires entraînerait une hausse de l'engagement de retraite de l'ordre de 3,09% tandis qu'une baisse de 0,5% du taux de croissance des salaires entraînerait une baisse de l'engagement de 2,98%.

La **duration 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  | 130  |
| N+2  | 97   |
| N+3  | 105  |
| N+4  | 257  |
| N+5  | 159  |
| >N+5 | 1575 |

**Ajustements d'expérience** : les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à -506 milliers d'euros en 2017. En 2016, ces écarts étaient de -354 milliers d'euros.

## Note 27 - Capital social et plans de souscription d'actions

### Capital Social :

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Nombre d'actions au 31/12/2015 | 40 271 427 |
|--------------------------------|------------|

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Nombre d'actions au 31/12/2016 | 40 271 427 |
|--------------------------------|------------|

|                                                           |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| Actions créées dans le cadre de l'augmentation de capital | 724 885 686 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| Nombre d'actions au 31/12/2017 | 765 157 113 |
|--------------------------------|-------------|

Suite à l'augmentation de capital du 5 juillet 2017 (cf. paragraphe 4.1.1.6 «Faits marquants »), le capital social du Groupe est composé de 765 157 113 actions au 31 décembre 2017.

### 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<br>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<br>pouvant être souscrites ou<br>achetées                     | 1 486 606                                                                                              | 843 002                                                                                                | 984 776                                                                                                | 989 832                                                                                                | 1 000 084                                                                                              | 1 001 247                                                                                              | 1 019 114                                                                                              |
| Dont le nombre pouvant<br>être souscrites ou achetées par<br>les mandataires sociaux | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      |
| Point de départ d'exercice<br>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<br>d'achat                                                   | 1.31                                                                                                   | 1.96                                                                                                   | 0.87                                                                                                   | 1.28                                                                                                   | 0.77                                                                                                   | 0.52                                                                                                   | 0.57                                                                                                   |
| Modalités d'exercice                                                                 | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession de<br>contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle |
| Nombre d'actions<br>souscrites                                                       | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      |

|                                                                                   |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques | 671 321 | 360 744 | 461 533 | 411 507 | 288 749 | 352 486 | 481 798 |
| Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice          | 815 285 | 482 258 | 523 243 | 578 325 | 711 335 | 648 761 | 537 316 |

Aucun plan de stock option n'a été mis en place depuis 2014.

#### 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 2017, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 15 milliers d'euros.

|                                               | Nombre d'options | Prix moyen pondéré (EUR) |
|-----------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| <b>Options au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b> | <b>4 562 659</b> | <b>1.00</b>              |
| Octroyées au cours de l'exercice              | 0                | 0.00                     |
| Annulées au cours de l'exercice               | -266 136         | 0.68                     |
| Exercées au cours de l'exercice               | 0                | 0.00                     |
| Expirées au cours de l'exercice               | 0                | 0.00                     |
| <b>Options au 31 décembre 2017</b>            | <b>4 296 523</b> | <b>1.02</b>              |

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

|                                    | Plan du 29/05/09 | Plan du 29/05/09 | Plan du 28/07/2010 | Plan du 27/07/2011 | Plan du 01/08/2012 | Plan du 31/07/2013 | Plan du 30/07/2014 |
|------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                    | %                | %                | %                  | %                  | %                  | %                  | %                  |
| Volatilité attendue                | 32.00%           | 32.00%           | 30.00%             | 27.00%             | 40.00%             | 38.00%             | 39.00%             |
| Croissance attendue des dividendes | 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%              |
| Taux sans risque                   | 0.76%            | 0.76%            | 0.33%              | 0.95%              | 0.43%              | 0.50%              | 0.25%              |

## Note 28 - 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>                                                                                                                                      |                                                                                                                              |                                                          |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>1. Actifs financiers évalués à la JV par résultat</b> | <b>JV (1)</b>                          | <b>JV</b>             | <b>P&amp;L</b>                    |
| Néant                                                                                                                                             |                                                                                                                              | (Trading)                                                |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>2. Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance</b>   | <b>JV</b>                              | <b>Coût amorti</b>    | <b>N/A</b>                        |
| Néant                                                                                                                                             |                                                                                                                              | (Held to maturity)                                       |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>3. Prêts &amp; Créances</b>                           | <b>JV</b>                              | <b>Coût amorti</b>    | <b>N/A</b>                        |
| Créances clients                                                                                                                                  | Clients nets                                                                                                                 |                                                          |                                        |                       |                                   |
| 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                                                |                                                          |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>4. Actifs financiers disponibles pour la vente</b>    | <b>JV</b>                              | <b>JV</b>             | <b>KP ou P&amp;L selon le cas</b> |
| Titres de participation                                                                                                                           | Immobilisations financières nettes                                                                                           | (Available for sale)                                     |                                        |                       |                                   |
| VMP<br>Disponibilités                                                                                                                             | Disponibilités et VMP                                                                                                        |                                                          |                                        |                       |                                   |
| <b>PASSIF</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                              |                                                          |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>1. Passifs financiers</b>                             | <b>JV</b>                              | <b>Coût amorti</b>    | <b>N/A</b>                        |
| Emprunts auprès des établis. de crédit<br>Dépôts et cautionnements reçus<br>Dettes rattachées à des participations<br>Concours bancaires courants | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes                                                             |                                                          |                                        |                       |                                   |
| Dettes fournisseurs<br>Autres dettes diverses d'exploitation                                                                                      | Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes                                                              |                                                          |                                        |                       |                                   |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                              | <b>2. Instruments dérivés passifs</b>                    | <b>JV</b>                              | <b>JV</b>             | <b>P&amp;L ou KP dérivés</b>      |
| Instruments de couverture                                                                                                                         | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs) |                                                          |                                        |                       | selon le cas                      |

(1) JV : Juste Valeur

## 2) Valeur comptable des actifs et passifs financiers

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                                                        | 2017.12          |      | 2016.12          |      |  |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------------------|------|--|
|                                                                     |                                                 |                                                                               | 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                                                                  | 10.2             | 10.2 | 9.2              | 9.2  |  |
|                                                                     | Autres créances rattachées à des participations | Immobilisations financières                                                   | 11.2             | 11.2 | 13.2             | 13.2 |  |
|                                                                     | Prêts                                           |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Autres créances immobilisées                    |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Dépôts et cautionnements donnés                 |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Autres créances d'exploitation                  | Créances nettes non courantes ou Autres créances et comptes de régularisation | 6.1              | 6.1  | 9.7              | 9.7  |  |
|                                                                     |                                                 |                                                                               | 29.9             | 29.9 | 29.4             | 29.4 |  |
|                                                                     |                                                 |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
| 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                              | Disponibilités et VMP                                                         | 38.0             | 38.0 | 18.9             | 18.9 |  |
| PASSIF                                                              |                                                 |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Emprunts auprès des établis. de crédit          | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes              | 1.3              | 1.3  | 70.0             | 70.0 |  |
|                                                                     | Dépôts et cautionnements reçus                  |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Dettes rattachées à des participations          |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Concours bancaires courants                     |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Dettes fournisseurs                             | Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses courantes               | 0.5              | 0.5  | 28.4             | 28.4 |  |
| Autres dettes diverses d'exploitation                               |                                                 | 79.3                                                                          | 79.3             | 86.4 | 86.4             |      |  |
| 2. Instruments dérivés passifs                                      |                                                 |                                                                               |                  |      |                  |      |  |
|                                                                     | Instruments de couverture                       | Dettes financières courantes ou                                               | 0.0              | 0.0  | 0.6              | 0.6  |  |

|  |  |                                                                                              |     |     |     |     |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
|  |  | Dettes financières non courantes ou Immobilisations financières (Instruments dérivés actifs) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
|  |  |                                                                                              | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

### **3) Risques liés aux actifs et passifs financiers**

#### **3.1) 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 ».

#### **3.2) 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 dans la note 18 « Dettes financières ».

La nouvelle dette bancaire est assortie d'engagements et de contraintes de respect de ratios, dont le non-respect peut entraîner l'exigibilité des prêts (cf. note 18 « Dettes financières »).

#### **3.3) 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.

La restructuration de la dette bancaire a eu pour conséquence la requalification des instruments de couverture de flux de trésorerie relatifs à l'ancien financement en instruments dérivés de transaction comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat au cours de l'exercice 2017 (cf. note 18 « Dettes financières »).

Le 31 décembre 2017, le Groupe a mis en place deux caps afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15,4 millions d'euros et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikeflo et GIB pour un montant de 6,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 21,6 millions d'euros.

| Niveau de couverture       | 2017.12  |            |             |             | 2016.12   |
|----------------------------|----------|------------|-------------|-------------|-----------|
|                            | < 1 an   | 1 à 5 ans  | > 5 ans     | Total       |           |
| Contrats d'échange de taux | 0        | 6.2        | 15.4        | 21.6        | 40        |
| Positions conditionnelles  | 0        | 0          | 0           | 0           | 13        |
| <b>Total</b>               | <b>0</b> | <b>6.2</b> | <b>15.4</b> | <b>21.6</b> | <b>53</b> |

#### **Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :**

Pour 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 bancaire à taux variable, l'emprunt obligataire Tikehau-GIB ainsi que les couvertures de taux, et s'applique sur les taux hors marge bancaire.
- les taux variables pivots correspondent à la moyenne 2017 des publications des taux Euribor 3 et 6 mois (respectivement -0,329% et -0,214%).

#### **Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2017 :**

En prenant en considération comme hypothèse de calcul les taux variables pivots, le montant des intérêts pour 2017 est nul.

En cas de hausse de 0,5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, les frais financiers seraient de 62 k€.

En cas de baisse de 0,5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, il n'y aurait pas d'impact sur les frais financiers.

Si la dette à taux variable n'était pas couverte, les frais financiers seraient à 0.

### **3.4) 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.

### **3.5) Risques sur actions**

Au 31 décembre 2017, le Groupe Flo ne dispose pas d'actions. Il n'y a donc pas de risques sur actions.

## **Note 29 - Informations relatives aux parties liées**

### **1. Emprunt Obligataire**

Groupe Bertrand a prêté 12,25 millions d'euros à Groupe Flo à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo (cf. note 18 « Dettes financières »).

### **2. Comptes courants actionnaires**

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'a plus de compte courant vis-à-vis de ses anciens actionnaires (cf. notes 18 et 20).

### **3. Convergence**

Les achats réalisés par le Groupe auprès de la société Convergence s'élèvent à -1,7 million d'euros au 31 Décembre 2017 et -0,6 million d'euros au 31 Décembre 2016.

### **4. Principaux dirigeants**

Les membres du Conseil d'Administration sont considérés comme principaux dirigeants au sens de la norme IAS 24. La rémunération des principaux dirigeants est présentée dans la note 3 « Charges de personnel et effectifs ».

Le directeur général de Groupe Flo intervient dans le cadre d'un contrat de mise à disposition par Groupe Bertrand. Pour l'exercice 2017, la facturation du Groupe Bertrand pour cette mise à disposition s'est élevée à 0,1 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

## Note 30 - Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2017 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 ***                            | 33.33         | 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                    |
| SCI Hippo                                              | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Red Restauration SAS* (ex Sté H. Lyon Bron SAS)        | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| CJC SAS *                                              | 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 Sud SARL *                                         | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| TMK Nord Ouest SARL *                                  | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |

| Groupe Flo SA (société mère)                         | % de contrôle | Méthode de consolidation | Implantation géographique |
|------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Brasseries</b>                                    |               |                          |                           |
| Flo Tradition SNC *                                  | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Les Petits Bofinger SA *                             | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Petit Bofinger Vincennes SARL *                      | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Groupe Flo Restauration España SA                    | 100.00        | Intégration Globale      | Espagne                   |
| SER la Coupole SA *                                  | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| La Coupole SA *                                      | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Immosacrée 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                    |

| Groupe Flo SA (société mère)  | % de contrôle | Méthode de consolidation | Implantation géographique |
|-------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>Concessions</b>            |               |                          |                           |
| Flo Concess SNC *             | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Eurogastronomie SA *          | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Flo La Défense SARL *         | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Flo Evergreen SAS *           | 95.00         | Intégration Globale      | France                    |
| Flo Kingdom SAS *             | 95.00         | Intégration Globale      | France                    |
| Flo La Défense Matsuri SARL * | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Café New Yorkais SARL *       | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Tiger Wok SARL *              | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| Quai Marine SARL *            | 100.00        | Intégration Globale      | France                    |
| 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

\*\* sociétés transparentes fiscalement

\*\*\* 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.

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a cédé les entités Tablapizza, l'entité Bœuf à Six Pattes et les entités belges Armes de Bruxelles et Arbrimmo e (cf. note 1 « Variation de périmètre »). De plus, quatre sociétés ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (Tabla Marseille La Valentine, Hippo Lyon Solaize SAS, TMK Paris SARL et Enzo SARL).

### **Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture**

Le recentrage stratégique du Groupe se poursuit avec les cessions :

- des brasseries Flo et Julien effectives en date du 31 janvier 2018, et
- des restaurants TMK Arcueil, TMK La Garenne Colombes, Hippopotamus Angers réalisées en février et Hippopotamus Georges V réalisée en avril.

### **Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes**

| En milliers d'euros                                                       | FIDAUDIT   |            |             |             | CABINET CONSTANTIN |            |             |             | KPMG      |          |             |           |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------------|------------|-------------|-------------|-----------|----------|-------------|-----------|
|                                                                           | Montant    |            | %           |             | Montant            |            | %           |             | Montant   |          | %           |           |
|                                                                           | 2017.12    | 2016.12    | 2017        | 2016        | 2017.12            | 2016.12    | 2017        | 2016        | 2017.12   | 2016.12  | 2017        | 2016      |
| <b>Audit :</b>                                                            |            |            |             |             |                    |            |             |             |           |          |             |           |
| 1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels: |            |            |             |             |                    |            |             |             |           |          |             |           |
| Groupe Flo SA                                                             | 62         | 62         | 34%         | 34%         | 62                 | 58         | 31%         | 30%         | 32        | 0        | 44%         | 0%        |
| Filiales intégrées globalement                                            | 93         | 120        | 50%         | 66%         | 90                 | 120        | 46%         | 61%         | 25        | 0        | 35%         | 0%        |
| 2) Autres prestations                                                     | 30         | 0          | 16%         | 0%          | 46                 | 17         | 23%         | 9%          | 15        | 0        | 21%         | 0%        |
| <b>TOTAL</b>                                                              | <b>185</b> | <b>182</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>198</b>         | <b>195</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>72</b> | <b>0</b> | <b>100%</b> | <b>0%</b> |

## 4.2 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2017

### 4.2.1 COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

#### 4.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

| En millions d'euros                 | Notes | 2017         | 2016         |
|-------------------------------------|-------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires                  | 1     | 32.3         | 40.1         |
| Autres produits                     | 1     | 25.6         | 11.2         |
| <b>Produits d'exploitation</b>      |       | <b>57.9</b>  | <b>51.3</b>  |
| Charges d'exploitation              | 2     | -95.2        | -98.5        |
| <b>Résultat d'exploitation</b>      |       | <b>-37.3</b> | <b>-47.2</b> |
| Résultat financier                  | 3     | 28.7         | -34.5        |
| <b>Résultat courant avant impôt</b> |       | <b>-8.6</b>  | <b>-81.7</b> |
| Résultat exceptionnel               | 4     | -35.0        | -5.1         |
| Impôt sur les bénéfices             | 5     | 1.9          | 0.5          |
| <b>Résultat net</b>                 |       | <b>-41.7</b> | <b>-86.3</b> |

#### 4.2.1.2 BILAN RESUME

| En millions d'euros                                            | Notes     | 2017         | 2016         |
|----------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                                   |           |              |              |
| Concessions, brevets et marques                                |           | 1.0          | 1.5          |
| Fonds de commerce                                              |           | 13.8         | 16.6         |
| Autres immobilisations incorporelles                           |           | 0.0          | 0.0          |
| Immobilisations corporelles                                    |           | 7.7          | 7.5          |
| Titres de participation                                        |           | 54.1         | 63.5         |
| Autres immobilisations financières                             |           | 0.7          | 0.4          |
| <b>Total actif immobilisé</b>                                  | <b>6</b>  | <b>77.3</b>  | <b>89.4</b>  |
| Créances clients                                               |           | 22.6         | 20.2         |
| Autres créances                                                |           | 43.7         | 66.6         |
| Valeurs mobilières de placement                                |           | 0.0          | 0.0          |
| Disponibilités                                                 |           | 30.8         | 10.6         |
| Comptes de régularisations                                     |           | 0.8          | 3.1          |
| <b>Total actif circulant et des comptes de régularisations</b> |           | <b>97.8</b>  | <b>100.4</b> |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                                             |           | <b>175.1</b> | <b>189.9</b> |
| <b>PASSIF</b>                                                  |           |              |              |
| Capital Social                                                 |           | 38.3         | 2.0          |
| Primes et Réserves                                             |           | 51.8         | 102.2        |
| Résultat Net                                                   |           | (41.7)       | (86.3)       |
| Provisions réglementées                                        |           | 0.5          | 0.5          |
| <b>Capitaux propres</b>                                        |           | <b>48.9</b>  | <b>18.3</b>  |
| <b>Autres Fonds Propres</b>                                    |           | <b>0.0</b>   | <b>0.0</b>   |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>                      | <b>9</b>  | <b>22.8</b>  | <b>2.5</b>   |
| Emprunts et dettes financières                                 | <b>10</b> | 35.1         | 69.0         |
| Dettes fournisseurs                                            |           | 23.4         | 25.7         |
| Dettes fiscales et sociales                                    |           | 3.7          | 4.1          |
| Autres dettes                                                  |           | 41.0         | 70.2         |
| Comptes de régularisations                                     |           | 0.2          | 0.1          |
| <b>Total dettes et comptes de régularisations</b>              |           | <b>103.4</b> | <b>169.1</b> |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                                            |           | <b>175.1</b> | <b>189.9</b> |

### 4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| En millions d'euros          | Capitaux propres au 01/01/17 | Capital     | Réserves   | Affectation du résultat | Dividendes | Résultat net de l'exercice | Autres mouvements | Capitaux propres au 31/12/17 |
|------------------------------|------------------------------|-------------|------------|-------------------------|------------|----------------------------|-------------------|------------------------------|
| Capital social               | 2.0                          | 36.2        |            |                         |            |                            |                   | 38.3                         |
| Pr. d'émission fusion/apport | 119.8                        | 35.9        |            |                         |            |                            |                   | 155.7                        |
| Réserve légale               | 3.7                          |             |            |                         |            |                            |                   | 3.7                          |
| Autres Réserves              | 0.0                          |             |            |                         |            |                            |                   | 0.0                          |
| Report à nouveau             | -21.4                        |             |            | -86.3                   |            |                            |                   | -107.7                       |
| Résultat net                 | -86.3                        |             |            | 86.3                    |            | -41.7                      |                   | -41.7                        |
| Provisions réglementées      | 0.5                          |             |            |                         |            |                            |                   | 0.5                          |
| <b>Capitaux propres</b>      | <b>18.4</b>                  | <b>72.1</b> | <b>0.0</b> | <b>0.0</b>              | <b>0.0</b> | <b>-41.7</b>               | <b>0.0</b>        | <b>48.9</b>                  |

Le 15 juin 2017, Groupe Flo a lancé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Faits marquants »).

Au 31 décembre 2017, le capital social est composé de 765 157 113 actions d'une valeur de 0.05 euro chacune.

## 4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE GROUPE FLO SA

### 4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Le marché de la restauration reprend des couleurs sur l'exercice 2017 avec des effets variables selon les secteurs de la restauration. Sur 2017, la fréquentation du segment Grill est en retrait de -2.9% en moyenne vs. 2016 tandis que le segment Restaurant à thème progresse de +1.4% en moyenne vs. 2016 sur la même période.

#### Restructuration de la dette bancaire

Groupe Bertrand et Groupe Flo ont conclu le 25 avril 2017 avec les banques de Groupe Flo et Financière Flo, actionnaire de contrôle de Groupe Flo, un accord de restructuration de sa dette bancaire et d'investissement de Groupe Bertrand.

Sur la base de ce protocole d'accord, la dette bancaire a diminué de 71,6 millions d'euros à 15,4 millions d'euros (remboursable in fine dans 7 ans).

#### Prise de contrôle par Groupe Bertrand

Conformément aux termes de l'accord de restructuration de la dette bancaire et d'investissement du Groupe conclu le 25 avril 2017, Groupe Bertrand a pris le contrôle de Groupe Flo le 16 juin 2017 en acquérant la participation de Financière Flo représentant 69,84% du capital et 81,92% des droits de vote.

Un Conseil d'Administration s'est tenu le 16 juin 2017, immédiatement après la prise de contrôle de Groupe Bertrand et a procédé à une refonte de sa composition : cinq nouveaux membres ont été cooptés sur proposition de Groupe Bertrand, sur un total de huit membres dont trois administrateurs indépendants. Monsieur Olivier Bertrand (actionnaire de contrôle de Groupe Bertrand) a été élu nouveau Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo.

#### Augmentation de capital

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 juin 2017 a approuvé une augmentation de capital pour un montant maximum total, prime d'émission incluse, de 72.488.568,60 euros au prix de 0,10 euro par action (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 de prime d'émission), avec maintien des droits préférentiels de souscription des actionnaires. L'augmentation de capital a été lancée le 15 juin 2017

pour une période de souscription courant jusqu'au 27 juin 2017. Elle a été effective et comptabilisée le 5 juillet 2017, date à laquelle a eu lieu le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur Euronext Paris (compartiment C) des actions nouvelles.

A l'issue de la période de souscription, la demande avait dépassé les 105 millions d'euros pour un taux de souscription représentant environ 1,5 fois l'augmentation de capital, dont 53 millions d'euros souscrits par Groupe Bertrand.

L'augmentation de capital a été réalisée le 5 juillet 2017 par la création de 724 885 686 actions nouvelles au prix unitaire de 0,10 euro (dont 0,05 euro de nominal et 0,05 euro de prime d'émission) pour un montant total brut de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions d'euros en numéraire.

L'augmentation de capital ainsi que la cession de Tablapizza (cf. ci-dessous) ont ainsi apporté à Groupe Flo environ 40 millions d'euros de liquidités complémentaires.

### **Cession de Tablapizza**

Dans le cadre de son recentrage stratégique, Groupe Flo a cédé le 30 juin 2017 pour un prix de 12,4 millions d'euros la chaîne de restauration Tablapizza au Groupe Le Duff.

### **Changements de Direction**

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration de Groupe Flo a mis fin aux fonctions de Vincent Lemaître et a procédé à la nomination de Christophe Gaschin en qualité de Directeur général du Groupe.

Le 30 août 2017, Joël Le Bihan a été nommé Directeur administratif et financier de Groupe Flo.

### **Recentrage stratégique & redéfinition du concept HIPPO**

Un véritable recentrage stratégique s'opère avec la continuation du plan de cession des derniers Bistro Romain et TMK, l'optimisation du portefeuille de restaurants HIPPO et Brasseries et l'optimisation de la gestion et lancement d'un plan de rénovation des restaurants.

La nouvelle stratégie s'appuie sur un nouveau management opérationnel épaulé par un Conseil d'Administration composé de professionnels du Groupe Bertrand.

Le concept HIPPO est redéfini autour de l'offre (nouvelle carte HIPPO), du design et du marketing : HIPPO Wagram a rouvert ses portes en décembre 2017 et illustre ce renouveau.

De nouvelles cartes sont proposées en brasseries et le Vaudeville a fait l'objet d'une complète rénovation.

## **4.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES**

Les comptes annuels de la société Groupe Flo SA ont été établis conformément aux dispositions de la législation et aux pratiques généralement admises en France et en conformité du règlement ANC n° 2014-03 relatif à la réécriture du plan comptable général, modifié par le règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016.

Les comptes annuels sont établis selon des règles de présentation et d'évaluation identiques à celles de l'exercice précédent.

## **4.2.2.3 REGLES ET METHODES COMPTABLES**

### **1) Immobilisations incorporelles**

Groupe Flo est en conformité avec le règlement n° 2002-10 du 12 décembre 2002 et son article 322-5 « Sous-section 4 Conditions de comptabilisation et modalités d'évaluation des dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles ».

Les fonds de commerce, droits au bail, marques acquis par le Groupe, inscrits en immobilisations incorporelles pour leur valeur historique. En application des dispositions de l'article 214-3 du Plan Comptable Général, la société a estimé que les fonds de commerce figurant à l'actif du bilan sont présumés ne pas avoir de durée de vie limitée. A ce titre, ils font l'objet chaque année de tests de

dépréciation. Si la valeur nette comptable est supérieure à la valeur actuelle alors une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée en résultat.

La société a appliqué pour la réalisation des tests de dépréciations et la détermination de la valeur actuelle de ses immobilisations incorporelles 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 actuelle est déterminée :

- soit à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, pour les actifs destinés à être cédés. 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. Cette valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs 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 actif. Le taux d'actualisation après impôt au 31 décembre 2017 est de 9,0, le taux de croissance à l'infini de 1,5%.

A noter que la dépréciation des fonds de commerce est définitive depuis le 1er janvier 2016.

Les logiciels sont amortis selon leur durée prévisionnelle d'exploitation de 1 à 10 ans. Les logiciels acquis depuis le 01 janvier 2017 sont amortis sur une durée de 3 à 10 ans.

## **2) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, incluant les frais accessoires.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon la méthode linéaire en fonction de la durée de vie prévue, à savoir :

- |                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| - Gros œuvre des constructions :       | 40 ans     |
| - Ouvrages et installations :          | 8 à 20 ans |
| - Equipements :                        | 3 à 8 ans  |
| - Mobilier et décoration :             | 3 à 8 ans  |
| - Matériel de transport :              | 5 ans      |
| - Matériel de bureau et informatique : | 3 à 5 ans  |

Dans le cadre des tests de dépréciation des actifs incorporels (confère ci-dessus) une dépréciation complémentaire peut être inscrite dans les comptes à la clôture.

## **3) Immobilisations financières**

Les immobilisations financières sont enregistrées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires ou à leur valeur d'apport.

A chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions.
- des baisses de revenus et de résultats.
- d'autres éléments significatifs dans la vie de la société.

Une provision pour dépréciation ramène ces valeurs brutes à une valeur d'utilité si elle est inférieure.

La valeur d'utilité des titres de participation est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, corrigé de leurs actifs incorporels et corporels, tels que constatés dans les comptes consolidés, leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour le Groupe, ou la juste valeur (confère ci-dessus : 1) immobilisations incorporelles.

Groupe Flo considère qu'une des manières d'approcher la valeur d'utilité de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses participations.

#### **4) Provisions pour risques et charges**

Ces provisions, enregistrées en conformité avec le règlement CRC 2000-06, sont destinées à couvrir les risques et charges que des événements en cours ou survenus rendent probables, nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation et l'échéance ou le montant sont incertains. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions de réclamation de la part des tiers.

#### **5) Valeurs mobilières de placement**

Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la date de clôture est inférieure au coût d'acquisition.

#### **6) Actions propres**

Groupe Flo ne détient pas d'actions auto détenues.

#### **7) Opérations en devises**

Les charges et produits en devises étrangères sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours en vigueur à la date de clôture de l'exercice.

La différence, résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours, est portée au bilan en écart de conversion.

Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risques.

#### **8) Risques 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.

La restructuration de la dette bancaire a eu pour conséquence la requalification des instruments de couverture de flux de trésorerie en instruments dérivés de transaction, désormais comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

Le 31 décembre 2017, le Groupe a mis en place deux caps afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15,4 millions d'euros et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikeflo et GIB pour un montant de 6.2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 21.6 millions d'euros.

#### **9) Impôt sur les bénéfices**

Groupe Flo a opté pour le régime de l'intégration fiscale. La société est autorisée à se porter seule redevable de l'impôt pour l'ensemble des sociétés intégrées fiscalement.

#### **10) Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)**

Le produit à recevoir au titre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), constaté au rythme de l'engagement des charges de rémunérations correspondantes, a été enregistré sur la ligne « Impôts sur les sociétés » dans les comptes annuels de chaque filiale du Groupe au 31 décembre 2017, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2017, la créance relative au CICE 2017 a été présentée au bilan de la société Groupe Flo SA, à hauteur de son montant, à savoir 5,4 millions d'euros.

Ce crédit d'impôt est utilisé pour continuer à favoriser l'évolution des salaires, les efforts de formation déjà entrepris et les investissements du Groupe au profit de l'ouverture ou rénovation de restaurants.

### **11) Crédit d'Impôt Apprentissage (CIA)**

Le produit à recevoir au titre du Crédit d'Impôt Apprentissage (CIA) a été enregistré sur la ligne « Impôts sur les sociétés » dans les comptes annuels de chaque filiale du Groupe au 31 décembre 2017, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2017, la créance relative au CIA 2017 a été présentée au bilan de la société Groupe Flo SA, à hauteur de son montant, à savoir 0,1 million d'euros.

### **12) Créances clients**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas. L'évaluation du risque de non recouvrement encouru est effectuée 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.

### **13) Indemnités départ à la retraite**

Les engagements du Groupe vis à vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée uniquement dans les comptes consolidés du Groupe à hauteur de 0.186 million d'euros au 31 décembre 2017 au titre de la société Groupe FLO SA.

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 45% pour les salariés du siège
- taux d'actualisation : 1.25%
- table de mortalité : INSEE 2011-2013

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

### **14) Droit Individuel à la Formation (DIF)**

La loi n°2004-391 du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle et au dialogue social, ouvre, pour les salariés en contrat à durée indéterminée, un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures minimum par an cumulable sur une période de six ans plafonnée à 120 heures.

Au 31 décembre 2014, le volume cumulé des heures de formations correspondant aux droits acquis au titre du DIF s'élève à 1 731 heures.

Même si le DIF est abrogé à compter du 01 janvier 2015, les droits acquis à ce titre ne sont pas perdus. Les heures ainsi acquises avant le 01 janvier 2015 obéissent au régime applicable aux heures inscrites sur le Compte Personnel de Formation (CPF) à compter de cette même date. Elles peuvent être mobilisées jusqu'au 01 janvier 2021, le cas échéant complétées par les heures inscrites au compte, pour suivre une action de formation.

Elles sont mentionnées dans le CPF mais ne sont pas prises en compte pour le calcul du plafond de 150 heures (Loi 2014-288 du 5-3-2014 art. 1-V).

#### 4.2.2.4 NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| NOTE 1 - CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS.....                                     | 183 |
| NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION .....                                                   | 183 |
| NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER.....                                                        | 184 |
| NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL.....                                                     | 184 |
| NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES .....                                                  | 184 |
| NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE               | 185 |
| NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX.....                                                  | 185 |
| NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR.....                                                        | 185 |
| NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS .....                                                      | 185 |
| NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES - ANALYSE PAR ECHEANCE.....                    | 186 |
| NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES<br>DETTE..... | 188 |
| NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES.....                                       | 188 |
| NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES<br>D'AVANCE.....   | 189 |
| NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION EST SUPERIEURE A 10% .....           | 190 |
| NOTE 15 - STOCK-OPTIONS .....                                                           | 192 |
| NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE.....                                             | 193 |
| NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN.....                                                   | 193 |
| NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS .....                                             | 194 |
| NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE .....                                     | 194 |

## Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

| En millions d'euros                           | 2017        | 2016        |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires avec des entreprises liées | 17.1        | 24.7        |
| Chiffre d'affaires externe                    | 15.2        | 15.4        |
| <b>Total</b>                                  | <b>32.3</b> | <b>40.1</b> |

Le chiffre d'affaires réalisé avec les entreprises liées correspond principalement à des redevances holding ainsi qu'à des prestations relatives aux services centraux du Groupe.

### Détail du chiffre d'affaires externe :

| En millions d'euros       | 2017        | 2016        |
|---------------------------|-------------|-------------|
| Redevances des franchises | 4.4         | 5.1         |
| Autres                    | 10.8        | 10.3        |
| <b>Total</b>              | <b>15.2</b> | <b>15.4</b> |

### Détail des autres produits :

| En millions d'euros                              | 2017        | 2016        |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Redevances marques - entreprises liées           | 8.2         | 9.3         |
| Autres produits                                  | 0.4         | 0.5         |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | 17.0        | 1.3         |
| Production immobilisée                           | 0.0         | 0.0         |
| <b>Total</b>                                     | <b>25.6</b> | <b>11.2</b> |

Les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent principalement à des reprises de provisions sur risques et charges d'exploitation (dont 16 millions sur les reprises sur les dépréciations des comptes courants) et sur provisions clients.

## Note 2 - Charges d'exploitation

| En millions d'euros                            | 2017         | 2016         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Services Extérieurs (1)                        | -29.6        | -34.9        |
| Impôts et taxes                                | -0.5         | -0.5         |
| Salaires et traitements                        | -3.5         | -3.0         |
| Charges sociales                               | -0.4         | -1.2         |
| Autres charges                                 | -1.0         | -1.2         |
| Dotations aux amortissements et provisions (2) | -60.0        | -57.5        |
| <b>Total</b>                                   | <b>-95.2</b> | <b>-98.5</b> |

(1) Dont 0,20 million d'euros correspondant aux crédits baux.

(2) Au 31 décembre 2017, dont 34,9 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants et 20,6 millions d'euros correspondant aux provisions sur situations nettes négatives et au 31 décembre 2016 dont 55,5 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants.

### Note 3 - Résultat financier

| En millions d'euros                   | 2017        | 2016         |
|---------------------------------------|-------------|--------------|
| Dividendes reçus (1)                  | 0.0         | 0.4          |
| Frais financiers nets (2)             | 11.1        | -2.7         |
| Variations nettes des provisions (3)  | 17.6        | -32.2        |
| Autres produits et charges financiers | 0.0         | 0.0          |
| <b>Total</b>                          | <b>28.7</b> | <b>-34.5</b> |
| <i>dont entreprises liées :</i>       |             |              |
| Dividendes reçus                      | 0.0         | 0.4          |
| Frais financiers nets (4)             | -16.1       | -0.6         |
| Variations nettes des provisions      | 17.6        | -33.6        |
| Autres produits et charges financiers | 0.0         | 0.0          |
| <b>Total</b>                          | <b>1.5</b>  | <b>-33.8</b> |

(1) En 2016, 0,4 million ont été versés par la société CEM SA au titre des dividendes.

(2) Dont abandon de créances des banques à hauteur de 28,6 millions d'euros.

(3) Ce poste inclut principalement les reprises sur provisions pour dépréciation des titres de participation.

(4) Dont 0,9 million d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le Groupe Bertrand.

### Note 4 - Résultat exceptionnel

| En millions d'euros                                                                 | 2017         | 2016        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles           | 3.0          | -3.5        |
| Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers (1) | -29.5        | -2.7        |
| Abandons de créances                                                                | 0.0          | 0.0         |
| Provisions pour dépréciation, risques et charges (2)                                | -3.3         | 2.6         |
| Crédit d'impôt des filiales intégrées                                               | 0.0          | 0.0         |
| Produit d'impôt - report en arrière des déficits                                    | 0.0          | 0.0         |
| Exceptionnels divers                                                                | -5.2         | -1.5        |
| <b>Total</b>                                                                        | <b>-35.0</b> | <b>-5.1</b> |

(1) En 2017, les 29,5 millions d'euros correspondent à la moins-value de cession des sociétés Tablapizza et SCI Tablapizza ainsi qu'à l'ajustement des prix de vente des sociétés l'Excelsior et Flo Reims. En 2016, les 2.7 millions correspondent à la moins-value de cession des sociétés l'Excelsior et Flo Reims.

(2) En 2017, les 3,3 millions d'euros correspondent principalement à la dépréciation des fonds de commerce. En 2016, les 2,6 millions d'euros correspondent principalement à une reprise de dépréciations sur fonds de commerce

### Note 5 - Impôt sur les bénéfices

| En millions d'euros                             | Résultat avant impôt | Impôt dû   | Résultat net |
|-------------------------------------------------|----------------------|------------|--------------|
| Résultat courant                                | -8.6                 | 0.0        | -8.6         |
| Résultat exceptionnel                           | -35.0                | 0.0        | -35.0        |
| Contributions supplémentaires exigibles         | 0.0                  | 0.0        | 0.0          |
| Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale (1) | 0.0                  | 1.9        | 1.9          |
| Crédits d'impôt                                 | 0.0                  | 0.0        | 0.0          |
| <b>Total</b>                                    | <b>-43.6</b>         | <b>1.9</b> | <b>-41.7</b> |

(1) Les 1,9 million d'euros correspondent à la charge d'impôt sur les sociétés des filiales bénéficiaires filles intégrées de Groupe Flo.

## Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

### Valeurs brutes :

| En millions d'euros                         | 31/12/16     | Acquisitions | Cessions     | 31/12/17     |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Concessions, brevets et marques             | 9.2          | 0.0          | -0.5         | 8.7          |
| Fonds de commerce (1)                       | 20.6         | 0.0          | -1.0         | 19.6         |
| Terrains et Constructions                   | 5.9          | 3.4          | -2.6         | 6.7          |
| Installations techniques                    | 1.0          | 0.6          | -0.1         | 1.5          |
| Autres immobilisations corporelles          | 1.2          | 0.8          | -0.1         | 1.9          |
| Immobilisations corporelles en cours        | 1.6          | 1.8          | -1.8         | 1.7          |
| Participations (2)                          | 282.9        | 4.2          | -31.2        | 255.9        |
| Prêts et autres immobilisations financières | 0.7          | 0.3          | -0.1         | 0.9          |
| <b>Total</b>                                | <b>323.1</b> | <b>11.1</b>  | <b>-37.2</b> | <b>297.0</b> |

(1) Le poste « fonds de commerce » pour 19,6 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Groupe Flo a souscrit aux augmentations de capital des sociétés CJC et Red Restauration, par incorporation de comptes courants, à hauteur de 4,2 millions d'euros. Les 31,2 millions d'euros correspondent à la sortie des titres des sociétés Tablapizza et SCI Tablapizza due à leur cession.

### Amortissements et provisions :

| En millions d'euros                         | 31/12/2016    | Dotations    | Reprises    | 31/12/2017    |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|
| Concessions, brevets et marques             | -7.7          | 0.0          | 0.0         | -7.7          |
| Fonds de commerce                           | -4.0          | -2.6         | 0.8         | -5.8          |
| Constructions                               | -1.2          | -0.2         | 0.2         | -1.3          |
| Installations techniques                    | -0.2          | -0.3         | 0.1         | -0.4          |
| Autres immobilisations corporelles          | -0.8          | -1.8         | 0.1         | -2.5          |
| Participations (1)                          | -219.4        | -14.9        | 32.5        | -201.8        |
| Prêts et autres immobilisations financières | -0.2          | 0.0          | 0.0         | -0.2          |
| <b>Total</b>                                | <b>-233.6</b> | <b>-19.8</b> | <b>33.8</b> | <b>-219.7</b> |

(1) La dotation significative de 14,9 millions d'euros correspond principalement : à la dépréciation à hauteur de 9,9 millions des titres des Brasseries, de 4,1 millions des titres de la branche Hippopotamus, de 0,6 million des titres de la branche holding, de 0,3 million des titres de la branche Taverne de Maître Kanter.

## Note 7 - Contrats de crédits baux

Depuis le 30 juin 2017, Groupe Flo ne détient plus de contrats de crédit-bail portant sur des biens immobiliers.

## Note 8 - Charges à répartir

| En millions d'euros  | 2017       | 2016       |
|----------------------|------------|------------|
| Frais d'emprunts (1) | 0.2        | 2.7        |
| <b>Total</b>         | <b>0.2</b> | <b>2.7</b> |

(1) En 2017, la variation nette est principalement générée par le solde des frais d'emprunts relatifs aux dettes financières remboursées et abandonnée.

## Note 9 - Etat des provisions

| En millions d'euros                   | 01/01/2017   | Dotations   | Reprises     | 31/12/2017   |
|---------------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Provisions réglementées               | 0.5          | 0.0         | 0.0          | 0.5          |
| Risques et charges                    | 2.5          | 20.7        | -0.3         | 22.8         |
| Dépréciations sur actif circulant (1) | 100.7        | 35.9        | -16.7        | 120.0        |
| <b>Total</b>                          | <b>103.7</b> | <b>56.6</b> | <b>-17.0</b> | <b>143.3</b> |

(1) Dont provision sur les comptes courants : 18,8 millions en 2017 et 55,3 millions au 31 décembre 2016, soit un cumul de provision sur compte courant de 116.9 millions d'euros.

## Détail des provisions pour risques et charges :

| En millions d'euros                 | 2017        | 2016       |
|-------------------------------------|-------------|------------|
| Risques juridiques / commerciaux    | 1.4         | 1.7        |
| Risques prud'homaux                 | 0.1         | 0.1        |
| Risques situations nettes négatives | 21.0        | 0.5        |
| Autres risques divers               | 0.2         | 0.2        |
| <b>Total</b>                        | <b>22.8</b> | <b>2.5</b> |

## Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2017

| En millions d'euros                                 | Provisions<br>au début de<br>l'exercice | Augmentations<br>:<br>dotations de<br>l'exercice | Diminutions : reprises<br>en résultat |                           | Provisions<br>à la fin de<br>l'exercice |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|
|                                                     |                                         |                                                  | Montants<br>utilisés                  | Montants<br>non utilisés  |                                         |
|                                                     |                                         |                                                  | au cours de<br>l'exercice             | au cours de<br>l'exercice |                                         |
| Risques juridiques/<br>commerciaux                  | 1.7                                     | 0.1                                              | 0.0                                   | -0.4                      | 1.4                                     |
| Risques prud'homaux                                 | 0.1                                     | 0.0                                              | 0.0                                   | 0.0                       | 0.1                                     |
| Risques situations nettes<br>négatives              | 0.5                                     | 20.6                                             | 0.0                                   | 0.0                       | 21.0                                    |
| Autres risques divers                               | 0.2                                     | 0.0                                              | 0.0                                   | 0.0                       | 0.2                                     |
| <b>Total provisions pour risques<br/>et charges</b> | <b>2.5</b>                              | <b>20.7</b>                                      | <b>0.0</b>                            | <b>-0.4</b>               | <b>22.8</b>                             |

## Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

| En millions d'euros      | 2017        | 2016        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Emprunts obligataires    | 18.5        | 0.0         |
| Emprunts                 | 15.4        | 68.8        |
| Lignes de crédit         | 0.0         | 0.0         |
| Dépôts et cautionnements | 0.1         | 0.1         |
| Concours bancaires       | 1.2         | 0.1         |
| <b>Total</b>             | <b>35.1</b> | <b>69.0</b> |
| < à 1 mois               | 0.0         | 0.0         |
| Entre 1 & 3 mois         | 0.0         | 0.0         |
| entre 3 et 12 mois       | 1.3         | 69.0        |
| à moins d'un an          | 1.3         | 69.0        |
| entre un et cinq ans     | 18.5        | 0.0         |
| à plus de cinq ans       | 15.4        | 0.0         |

## Détail des dettes financières par échéance en 2017

| En millions d'euros                  | 2017       |            |             |            |             |             |             | 2016        |
|--------------------------------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                      | à 1 mois   | De 1 à 3   | + de 3 mois | < 1 an     | 1 à 5 ans   | > 5 ans     | Total       |             |
| Echéancier des dettes<br>financières | 0.0        | 0.0        | 1.3         | 1.3        | 18.5        | 15.4        | 35.1        | 69.0        |
| <b>Total</b>                         | <b>0.0</b> | <b>0.0</b> | <b>1.3</b>  | <b>1.3</b> | <b>18.5</b> | <b>15.4</b> | <b>35.1</b> | <b>69.0</b> |

### 1. Composition de la dette :

Au 31 décembre 2016, l'encours de la dette bancaire avant restructuration s'élevait à 69,0 millions d'euros (valeur nominale). Du fait des éléments connus à cette date, la dette financière avait été reclassée en dette à moins d'un an, conformément à la réglementation.

Le 25 avril 2017, Groupe Flo a conclu un protocole d'accord avec ses partenaires bancaires, Groupe Bertrand et Financière Flo.

Sur la base de ce protocole d'accord, la restructuration de la dette bancaire a été opérée de la manière suivante :

- Quatre banques (Prêteurs « A »), détenant sur Groupe Flo une créance de 40,8 millions d'euros, ont procédé à un abandon de créances de 28,6 millions d'euros et, ont été remboursées à hauteur de 12,25 millions d'euros. Afin de permettre ce remboursement, Groupe Bertrand a prêté à Groupe Flo 12,25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, remboursable à tout moment sur une durée maximale de 10 ans. Il portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue. En sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an sont dus par Groupe Flo au titre de la première année.
- Deux banques (Prêteurs « B ») détenant une créance sur Groupe Flo de 30,8 millions d'euros ont cédé le 16 juin 2017, 50% de cette créance à Financière Flo pour 1 euro. La partie restante de la dette, soit 15,4 millions d'euros est réaménagée en une dette à terme remboursable *in fine* dans 7 ans. La dette bancaire maintenue porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge déterminée en fonction du niveau du ratio de « Leverage » présenté dans le tableau ci-dessous.

| Niveau du Ratio de « Leverage » (1)                                  | Marge Applicable |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| si le ratio est supérieur à 2,0                                      | 2,75% par an     |
| si le ratio est inférieur ou égal à 2,0 mais supérieur ou égal à 1,5 | 2,50% par an     |
| si le ratio est inférieur à 1,5 mais supérieur ou égal à 1,0         | 2,25% par an     |
| si le ratio est inférieur à 1,0                                      | 2,00% par an     |

(1) Le ratio de « leverage » désigne le ratio dette financière nette consolidée sur EBITDA consolidé.

- Les actionnaires de Financière Flo au jour de la conclusion du protocole d'accord, Tikeflo et GIB, ont prêté 6,2 millions d'euros à Groupe Flo à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, dont la maturité est fixée à trois ans. Cet emprunt portera intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue. Il a été réalisé le 27 avril 2017. Un second emprunt obligataire a été souscrit le 16 juin 2017 par compensation avec le premier émis le 27 avril.
- Tikeflo et GIB ont cédé à Groupe Bertrand pour 1 euro leur participation dans Financière Flo, ainsi que les créances qu'ils détiennent sur Financière Flo.

### 2. Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2017, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2017.

Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires.

### 3. Couverture de la dette

Une partie de la dette du 11 octobre 2012 avait 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 fixe à hauteur de 50 millions d'euros (voir note 17 « Engagements hors bilan »).

La restructuration de la dette bancaire a eu pour conséquence la requalification de ces instruments de couverture de flux de trésorerie en instruments dérivés de transaction, désormais comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat.

### Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

| En millions d'euros<br>au 31/12/17 | < à 1 an    | entre 1 et 5 ans | plus de 5 ans | Total        |
|------------------------------------|-------------|------------------|---------------|--------------|
| Créances (1)                       | 66.8        | 0.0              | 0.0           | 66.8         |
| Immobilisations financières        | 0.7         | 0.0              | 54.1          | 54.8         |
| <b>Actif</b>                       | <b>67.5</b> | <b>0.0</b>       | <b>54.1</b>   | <b>121.6</b> |
| Dettes (2)                         | 68.1        | 0.0              | 0.0           | 68.1         |
| Dettes financières                 | 1.3         | 18.5             | 15.4          | 35.1         |
| <b>Passif</b>                      | <b>69.4</b> | <b>18.5</b>      | <b>15.4</b>   | <b>103.2</b> |

(1) Dont 22,6 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 44,2 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions, autres créances et comptes de régularisations.

(2) Dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales et autres dettes diverses.

### Note 12 - Entreprises liées et parties liées

#### Postes du bilan concernant les entreprises et les parties liées (montants nets) :

| En millions d'euros                   | Bilan | Entreprises liées |
|---------------------------------------|-------|-------------------|
| <b><u>Actif :</u></b>                 |       |                   |
| Participations                        | 54.1  | <b>54.1</b>       |
| Autres Immobilisations financières    | 0.7   | <b>0.0</b>        |
| Clients                               | 22.6  | <b>12.5</b>       |
| Autres créances                       | 11.1  | <b>3.4</b>        |
| Comptes Courants Actifs               | 32.6  | <b>32.6</b>       |
| <b><u>Passif :</u></b>                |       |                   |
| Provisions pour risques et charges    | 22.8  | <b>20.6</b>       |
| Autres emprunts obligataires (1)      | 18.5  | <b>12.3</b>       |
| Fournisseurs                          | 23.4  | <b>18.7</b>       |
| Dettes fiscales, sociales et diverses | 5.8   | <b>2.2</b>        |
| Comptes Courants Passifs              | 38.9  | <b>38.9</b>       |

(1) Les 12,3 millions d'euros correspondent à l'emprunt obligataire souscrit par le groupe Olivier Bertrand.

**Postes du compte de résultat concernant les entreprises et les parties liées (montants nets) :**

| En millions d'euros       | Compte de Résultat | Entreprises liées |
|---------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Produits :</b>         |                    |                   |
| Produits d'exploitation   | 57.9               | 41.3              |
| Produits financiers       | 63.3               | 34.7              |
| Produits exceptionnels    | 10.5               | 3.9               |
| Produits d'impôt sociétés | 0.0                | 0.0               |
| <b>Charges :</b>          |                    |                   |
| Charges d'exploitation    | -95.2              | -80.3             |
| Charges financières (1)   | -34.6              | -32.3             |
| Charges exceptionnelles   | -45.5              | -31.2             |
| Charges d'impôt sociétés  | 1.9                | 0.0               |

(1) Dont 0,9 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le groupe Olivier Bertrand.

**Note 13 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance**

| En millions d'euros                      | 2017         | 2016         |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Charges à payer :</b>                 |              |              |
| Emprunts et dettes financières           | 0.0          | 0.0          |
| Dettes Fournisseurs et comptes rattachés | -22.4        | -23.9        |
| Dettes Fiscales et Sociales              | -0.3         | -1.1         |
| Autres dettes (1)                        | -1.3         | -0.3         |
| <b>Total Charges à payer</b>             | <b>-23.9</b> | <b>-25.3</b> |
| <b>Produits à recevoir :</b>             |              |              |
| Autres immobilisations financières       | 0.0          | 0.0          |
| Créances clients et comptes rattachés    | 18.6         | 16.8         |
| Autres créances                          | 0.8          | 0.4          |
| <b>Total Produits à recevoir</b>         | <b>19.4</b>  | <b>17.2</b>  |
| <b>Charges constatées d'avance :</b>     |              |              |
| Charges constatées d'avance              | -0.5         | -0.4         |
| <b>Total Charges constatées d'avance</b> | <b>-0.5</b>  | <b>-0.4</b>  |
| <b>Produits constatés d'avance :</b>     |              |              |
| Produits constatés d'avance              | 0.2          | 0.1          |
| <b>Total Produits constatés d'avance</b> | <b>0.2</b>   | <b>0.1</b>   |

(1) Dont 1,1 million d'euros d'intérêts courus.

## Note 14 - Liste des sociétés dont la participation est supérieure à 10%

### Liste des sociétés détenues à plus de 10% au 31/12/2017 :

|                                                         | % de contrôle | Implantation géographique |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|
| <b>Sociétés de services intra-groupe :</b>              |               |                           |
| Flo Formation SNC **                                    | 100.00        | France                    |
| Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional) | 100.00        | France                    |
| Flo Gestion SNC **                                      | 100.00        | France                    |
| <b>Restaurants Flo :</b>                                |               |                           |
| Flo Tradition SNC *                                     | 100.00        | France                    |
| Les Petits Bofinger SA *                                | 100.00        | France                    |
| Terminus Nord Sarl *                                    | 77.00         | France                    |
| Le Vaudeville Sarl *                                    | 65.00         | France                    |
| Bœuf sur le Toit Sarl *                                 | 45.00         | France                    |
| Les Beaux Arts Sarl *                                   | 98.00         | France                    |
| Brasserie Flo Sarl *                                    | 97.00         | France                    |
| Julien Sarl *                                           | 98.00         | France                    |
| Bofinger Sarl *                                         | 100.00        | France                    |
| Petit Bofinger Vincennes SARL*                          | 100.00        | France                    |
| Groupe Flo Restauration España SA (1)                   | 100.00        | Espagne                   |
| SER la Coupole SA *                                     | 100.00        | France                    |
| SCI Taverne Maître Kanter                               | 100.00        | France                    |
| Taverne Maître Kanter St Brice *                        | 100.00        | France                    |
| Flo Restauration (anciennement PIG) *                   | 100.00        | France                    |
| SARL ARAGO LACROIX *                                    | 100.00        | France                    |
| Flo Concess SNC *                                       | 100.00        | France                    |
| Eurogastronomie SA *                                    | 100.00        | France                    |
| Flo La Défense SARL *                                   | 100.00        | France                    |
| Flo Evergreen SAS *                                     | 95.00         | France                    |
| Flo Kingdom SAS *                                       | 95.00         | France                    |
| Groupe Flo SPA *                                        | 100.00        | France                    |
| <b>Hippopotamus :</b>                                   |               |                           |
| Hippo Gestion SNC *                                     | 100.00        | France                    |
| SCI HIPPO                                               | 100.00        | France                    |
| CJC SAS *                                               | 86.00         | France                    |
| Red Restauration *                                      | 98.00         | France                    |
| <b>Bistro Romain :</b>                                  |               |                           |
| AGO SA *                                                | 100.00        | France                    |
| CEM SA *                                                | 89.00         | France                    |
| <b>Autres :</b>                                         |               |                           |
| Convergence SARL                                        | 33.00         | France                    |

\* sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale

\*\* sociétés transparentes fiscalement

(1) Le solde de participation dans la société est détenu par une filiale de Groupe FLO SA.

## Tableau des filiales et participations en milliers d'euros :

| Tableau des filiales et participations en K€uros. | Capital | Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats | Résultat net 2017 | Quote Part du capital détenue en % | Valeur d'inventaire brute | Valeur d'inventaire nette | Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés | Cautions avals donnés par la société | CA 2017 | Dividendes encaissés 2017 |
|---------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------------------------|
|---------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------------------------|

### A- RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1% DU CAPITAL

#### Filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)

|                                                                                                |        |        |       |     |        |        |        |   |        |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|-----|--------|--------|--------|---|--------|---|
| <b>Les Petits Bofingers SA</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie   | 1 532  | -29    | -259  | 100 | 2 845  | 1 376  | -870   | - | 1 065  | - |
| <b>Eurogastronomie SA</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie        | 3 537  | -369   | 41    | 100 | 915    | 915    | -3 190 | - | 0      | - |
| <b>SARL ARAGO LACROIX</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie        | 8      | 465    | 81    | 100 | 630    | 630    | 275    | - | 132    | - |
| <b>SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie | 450    | 743    | -165  | 100 | 1376   | 1076   | -601   | - | 233    | - |
| <b>Flo Gestion SNC</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie           | 229    | 7 005  | 180   | 100 | 32 313 | 31 685 | -3 081 | - | 12 797 | - |
| <b>Terminus Nord Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie        | 21 447 | -5 825 | 1 288 | 77  | 16 521 | 5 140  | -6 955 | - | 7 123  | - |
| <b>Petit Bofinger Vincennes</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie  | 49     | 566    | 1     | 100 | 572    | 572    | -103   | - | 1 316  | - |
| <b>Julien Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie               | 3 460  | -2 033 | 205   | 98  | 3 394  | 1 769  | -71    | - | 2 285  | - |
| <b>Brasserie Flo Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie        | 2 341  | -863   | 10    | 97  | 2 263  | 1 645  | 185    | - | 2 048  | - |
| <b>Le Vaudeville Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie        | 14 241 | -6 217 | 303   | 65  | 9 358  | 3 724  | -5 063 | - | 3 413  | - |
| <b>Bofinger Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie             | 14 417 | -4 238 | 2 819 | 100 | 14 415 | 1 645  | 227    | - | 7 381  | - |
| <b>CEM SA</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie                    | 1 707  | 885    | 451   | 89  | 3 049  | 2 190  | -2 076 | - | 0      | - |
| <b>Les Beaux-Arts Sarl</b><br>5/6 Place de l'Iris - Tour<br>Manhattan - 92400 Courbevoie       | 2 712  | -742   | 343   | 98  | 2 646  | 1 210  | -431   | - | 2 340  | - |

## B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Filiales françaises

|                               |         |     |
|-------------------------------|---------|-----|
| Dont sociétés consolidées     | 159 830 | 480 |
| Dont sociétés non consolidées | 0       | 0   |

### Filiales étrangères

|                               |       |   |
|-------------------------------|-------|---|
| Dont sociétés consolidées     | 3 568 | 0 |
| Dont sociétés non consolidées | 0     | 0 |

### Participations françaises

|                               |       |   |
|-------------------------------|-------|---|
| Dont sociétés consolidées     | 2 204 | 4 |
| Dont sociétés non consolidées |       |   |

### Participations étrangères

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Dont sociétés consolidées     |  |  |
| Dont sociétés non consolidées |  |  |

## Note 15 - Stock-Options

### Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

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<br>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<br>pouvant être souscrites ou<br>achetées                           | 1 486 606                                                                                              | 843 002                                                                                                | 984 776                                                                                                | 989 832                                                                                                | 1 000 084                                                                                              | 1 001 247                                                                                              | 1 019 114                                                                                              |
| Dont le nombre pouvant<br>être souscrites<br>ou achetées par<br>les mandataires sociaux    | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      |
| Point de départ d'exercice<br>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<br>d'achat                                                         | 1.31                                                                                                   | 1.96                                                                                                   | 0.87                                                                                                   | 1.28                                                                                                   | 0.77                                                                                                   | 0.52                                                                                                   | 0.57                                                                                                   |
| Modalités d'exercice                                                                       | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession de<br>contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle | Indisponibilité<br>contractuelle<br>jusqu'au 4ème<br>anniversaire ou<br>date de cession<br>de contrôle |
| Nombre d'actions<br>souscrites                                                             | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      | 0                                                                                                      |
| Nombre cumulé d'options<br>de souscription<br>ou d'achat d'actions<br>annulées ou caduques | 671 321                                                                                                | 360 744                                                                                                | 461 533                                                                                                | 411 507                                                                                                | 288 749                                                                                                | 352 486                                                                                                | 481 798                                                                                                |
| Options de souscription ou<br>d'achat<br>d'actions restantes en fin<br>d'exercice          | 815 285                                                                                                | 482 258                                                                                                | 523 243                                                                                                | 578 325                                                                                                | 711 335                                                                                                | 648 761                                                                                                | 537 316                                                                                                |

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place en 2017.

Conditions de performance sur les plans en cours : il n'y a pas de conditions de performance pour les plans en cours.

## Note 16 - Effectif moyen de l'exercice

| En nombre            | 2017     | 2016      |
|----------------------|----------|-----------|
| Dirigeants et Cadres | 8        | 12        |
| Agents de maîtrise   | 0        | 0         |
| Employés             | 0        | 0         |
| <b>Total</b>         | <b>8</b> | <b>12</b> |

## Note 17 - Engagements hors bilan

### Avals, cautions et garanties

| En millions d'euros                             | 2017        | 2016         |
|-------------------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Engagements donnés :</b>                     |             |              |
| Nantissements (1)                               | 21.6        | 100.9        |
| Autres Cautions et autres garanties données (2) | 3.1         | 1.8          |
| Garanties de Passif                             | 0.0         | 0.0          |
| Promesse d'achat                                | 0.0         | 0.0          |
| <b>Total</b>                                    | <b>24.7</b> | <b>102.7</b> |
| <b>Engagements reçus :</b>                      |             |              |
| Promesse d'achat                                | 0.0         | 0.0          |
| Promesse de vente                               | 0.0         | 0.0          |
| Garanties d'actif et de Passif reçues           | 0.0         | 0.0          |
| <b>Total</b>                                    | <b>0.0</b>  | <b>0.0</b>   |

(1) Groupe Bertrand et Groupe Flo ont conclu le 25 Avril 2017 avec les banques de Groupe Flo et Financière Flo, actionnaire de contrôle de Groupe Flo, un accord de restructuration de sa dette bancaire et d'investissement de Groupe Bertrand (l'« Accord de Restructuration »).

La Dette Financière est garantie à hauteur de 15,4 millions d'euros et la Dette Obligataire Tikehau/GIB, à hauteur de 6,2 millions d'euros, par les nantissements de l'établissement principal de Groupe Flo correspondant à son siège social, de fonds de commerce constituant des établissements secondaires du groupe, des parts sociales de sociétés, de comptes de titres financiers de sociétés et de marques du groupe.

(2) Au 30 juin 2017, Groupe Flo a cédé la totalité des titres et droits de vote des sociétés Tablapizza SAS et SCI Tablapizza. Dans ce cadre, la société a consenti une garantie de passif à hauteur de 2,5 millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession du fonds de commerce Hippo Saint Mandé, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 0.6 million d'euros.

### Engagements financiers divers

| En millions d'euros        | 2017       |            |             |             | 2016        |
|----------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                            | < 1 an     | 1 à 5 ans  | > 5 ans     | Total       |             |
| Contrats d'échange de taux | 0.0        | 6.2        | 15.4        | 21.6        | 40.0        |
| Positions conditionnelles  | 0.0        | 0.0        | 0.0         | 0.0         | 13.0        |
| <b>Total</b>               | <b>0.0</b> | <b>6.2</b> | <b>15.4</b> | <b>21.6</b> | <b>53.0</b> |

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt font l'objet d'une couverture de juste valeur. Ils sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt liée à l'évolution des taux d'intérêts.

### **Note 18 - Rémunération des Dirigeants**

Le montant des sommes allouées aux dirigeants s'est élevé à 1,3 million d'euros.

### **Note 19 - Evénements postérieurs à la clôture**

Le recentrage stratégique se poursuit avec les cessions de la Brasserie Flo et de la brasserie Julien effectives en date du 31 janvier 2018 et du restaurant TMK Arcueil réalisée en février.

## 4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

#### GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92 400 COURBEVOIE

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

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'Assemblée Générale de la société Groupe Flo,

#### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Groupe Flo relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### **Fondement de l'opinion**

##### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

##### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- les attestations relatives aux informations concernant le chiffre d'affaires des restaurants ;
- les travaux relatifs à l'émission de rapports à l'assemblée générale extraordinaire (rapports sur les opérations sur le capital - augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription) ;
- les travaux relatifs à une note d'opération.

#### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

#### ***Tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail)***

##### *Risque identifié*

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés du Groupe s'élève à 32,4 millions d'euros, après prise en compte de 91,6 millions d'euros de provisions et amortissements et 22 millions d'euros de classement IFRS 5 en « actifs destinés à la vente », sur un total bilan de 178,6 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de marques, enseignes, droits au bail et écarts d'acquisitions.

Ces éléments acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie, ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

Comme indiqué dans les paragraphes 4 et 5 de la note 2.3 « Principes comptables » et la note 14 « Dépréciation des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés, dans le cadre des tests de dépréciation, le Groupe a déterminé la valeur recouvrable de ses écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) selon 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.

Nous avons considéré que les tests de dépréciation de ces actifs incorporels sont un point clé de l'audit en raison de l'importance de ces actifs et des dépréciations constatées dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations comme indiqué dans l'annexe aux comptes consolidés, qui reposent sur des jugements de la Direction.

*Notre réponse à ce risque :*

Nous avons analysé les travaux réalisés par le groupe portant sur les estimations et hypothèses retenues par le groupe pour déterminer la valeur recouvrable et sur les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables de ces immobilisations incorporelles ;
- apprécier le caractère raisonnable des évaluations de la juste valeur, en analysant la documentation disponible sur les négociations en cours, les offres d'achat reçues ou l'estimation des prix de cession ;
- analyser les hypothèses et principales estimations des flux de trésorerie en lien avec le Business Plan établi par la direction du Groupe et les données opérationnelles sous-jacentes, au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue le groupe ;
- comparer les projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus budgétaire ;
- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes, le caractère raisonnable des taux d'actualisation et de croissance à l'infini anticipés du secteur et de l'économie sur le long terme.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 14 « Dépréciation des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

#### *Traitement comptable des actifs et activités entrant dans le cadre du plan de cessions*

*Risque identifié :*

Au 31 décembre 2017, les actifs non courants destinés à la vente s'élèvent à 22 millions d'euros et les passifs correspondant à 8 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 1.5 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe a approuvé un plan de cessions de sites d'exploitation. Ces cessions concernent la Restauration à Thème (Bistro Romain, Table de Maître Kanter et Hippopotamus), la branche Brasseries ainsi que des actifs divers (droits à construction, marques, actifs financiers,...).

Comme indiqué au paragraphe 23 de la note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés, 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 nette comptable et leur 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, comme indiqué dans le paragraphe 4 de la note 2.3 « Principes comptables ».

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.

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 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.

Nous avons considéré que le traitement comptable des actifs et activités entrant dans le cadre du plan de cession est un point clé de l'audit compte tenu :

- de leur importance dans les comptes du Groupe ;
- de l'importance du jugement de la direction dans l'appréciation des critères de classification comptable des actifs détenus en vue de la vente et des activités abandonnées ;
- des hypothèses, estimations ou appréciations entrant dans la détermination de la juste valeur des actifs détenus en vue de la vente.

*Notre réponse à ce risque*

Nos procédures d'audit ont principalement consisté à :

- corroborer, notamment par entretiens avec la direction, l'analyse des procès-verbaux du conseil d'administration et l'analyse de la documentation disponible sur les négociations en cours, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent le classement en IFRS 5 (comme le caractère significatif et hautement probable des cessions) et le plan de cession (prix de cession et calendrier de cession) tel qu'entériné par le conseil d'administration ;
- examiner l'identification et la présentation de l'ensemble des éléments constitutifs des actifs et passifs, du tableau des flux de trésorerie et du résultat net après impôt des activités destinées à la vente en « actifs destinés à la vente » et « passifs liés aux actifs destinés à la vente » (note 17) ainsi qu'en flux de trésorerie et résultat des activités abandonnées (note 17), au regard des dispositions de la norme IFRS 5 ;
- apprécier l'évaluation des actifs rattachés aux activités destinées à la vente, qui sont évalués au montant le plus bas entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession, notamment en analysant la documentation disponible sur les négociations en cours, les offres d'achat reçues ou l'estimation des prix de cession.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » de l'annexe aux comptes consolidés.

### **Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### *Désignation des commissaires aux comptes*

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Groupe Flo par les Assemblées Générales du 25 juin 2004 pour Constantin Associés, du 5 juin 1996 pour Fidaudit et du 16 novembre 2017 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Constantin Associés était dans la 14ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 22ème année, dont 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et KPMG Audit dans la 1ère année.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

#### ***Objectif et démarche d'audit***

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### ***Rapport au comité d'audit***

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 23 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**  
*Member of Deloitte Touche  
 Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**  
*Membre du réseau Fiducial*

**KPMG Audit**  
*Département de KPMG SA*

Jean Paul Séguret

Bruno Agez

Eric Ropert

## **4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS**

### **GROUPE FLO**

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92 400 COURBEVOIE

### **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'Assemblée Générale de la société Groupe Flo,

#### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Groupe Flo relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### **Fondement de l'opinion**

##### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

##### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- les attestations relatives aux informations concernant le chiffre d'affaires des restaurants ;
- les travaux relatifs à l'émission de rapports à l'assemblée générale extraordinaire (rapports sur les opérations sur le capital - augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription) ;
- les travaux relatifs à la note d'opération

### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### ***Evaluation des titres de participation et des comptes courants liés***

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des titres de participation et des comptes courants actifs liés, présentés dans le poste « autres créances d'exploitation », s'élèvent respectivement à 54,1 millions d'euros et 32,6 millions d'euros sur un total bilan de 175,1 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note « Immobilisations financières » du paragraphe 3 de la note 1.2.3 « Règles et méthodes comptables », les titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition hors frais accessoires ou à la valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation ramène ces valeurs brutes de ces actifs à une valeur d'utilité si elle est inférieure. La valeur d'utilité des titres de participation est déterminée en fonction de plusieurs éléments d'appréciation tels que (i) l'actif net à la clôture de l'exercice des sociétés concernées, corrigé de leurs actifs incorporels et corporels, tels que constatés dans les comptes consolidés, (ii) leur niveau de rentabilité, leurs perspectives d'avenir et leur valeur d'utilité pour la Société, ou (iii) la juste valeur.

Groupe Flo considère qu'une des manières d'approcher la valeur actuelle de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses participations.

La juste valeur, diminuée des coûts de la vente, est retenue pour les titres de participation destinés à être cédés. 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.

L'évaluation des titres de participation, et des comptes courants liés, requiert donc l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Nous avons donc considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

*Notre réponse à ce risque :*

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté principalement (i) à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et (ii) à vérifier que les quotes-parts de situation nette consolidée retenues concordent avec la contribution des entités aux capitaux propres consolidés à la date de clôture.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des comptes courants liés, au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

### *Evaluation des actifs incorporels*

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés de la société Groupe Flo SA s'élève à 14,8 millions d'euros, après prise en compte de 13,5 millions d'euros de dépréciation, sur un total bilan de 175,1 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de fonds de commerce pour une valeur nette globale de 13,8 millions d'euros.

Comme indiqué au 1er paragraphe de la note 1.2.3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, ces éléments acquis par la Société sont inscrits en immobilisations incorporelles pour leur valeur historique. La société a estimé que les fonds de commerce sont présumés ne pas avoir de durée de vie limitée et font l'objet chaque année de tests de dépréciation. Si la valeur nette comptable est supérieure à la valeur actuelle alors une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée en résultat.

La société a appliqué pour la réalisation des tests de dépréciation et la détermination de la valeur actuelle de ses immobilisations incorporelles 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 actuelle est déterminée :

- soit à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente pour les actifs destinés à être cédés. 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. Cette valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs 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 actif.

Nous avons considéré que la valeur des marques, droits au bail et fonds de commerce est un point clé de l'audit parce que la détermination de leur valeur actuelle nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations, comme décrites dans l'annexe aux comptes annuels, qui reposent sur des jugements de la Direction.

*Notre réponse à ce risque :*

Nous avons analysé les travaux réalisés par le groupe portant sur les estimations et hypothèses retenues par le groupe pour déterminer la valeur actuelle et sur les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs actuelles de ces immobilisations incorporelles ;
- analyser les hypothèses et principales estimations des flux de trésorerie en lien avec le Business Plan établi par la direction du Groupe et les données opérationnelles sous-jacentes, au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel évolue le groupe ;
- comparer les projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour évaluer la fiabilité du processus budgétaire ;

- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes, le caractère raisonnable des taux d'actualisation et de croissance à l'infini anticipés du secteur et de l'économie sur le long terme.
- apprécier l'évaluation des actifs destinées à être cédés, qui sont évalués au montant le plus bas entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession, notamment en analysant la documentation disponible sur les négociations en cours, les offres d'achat reçues ou l'estimation des prix de cession.

### **Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux Actionnaires**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

#### ***Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels***

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

#### ***Informations relatives au gouvernement d'entreprise***

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

#### ***Autres informations***

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### ***Désignation des commissaires aux comptes***

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Groupe Flo par les Assemblées Générales du 25 juin 2004 pour Constantin Associés, du 5 juin 1996 pour Fidaudit et du 16 novembre 2017 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Constantin Associés était dans la 14ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 22ème année, dont 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et KPMG Audit dans la 1ère année.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

### *Objectif et démarche d'audit*

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## ***Rapport au comité d'audit***

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 23 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**KPMG Audit**

*Département de KPMG SA*

Jean Paul Séguret

Bruno Agez

Eric Ropert

### **4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES**

#### **GROUPE FLO**

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92 400 COURBEVOIE

#### **Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés**

Assemblée générale d'approbation des comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre 2017

A l'assemblée générale de la société Groupe Flo,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiants de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

---

##### **Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

## **a) Accord de restructuration de la dette bancaire**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

### Nature et objet

Un accord de restructuration de la dette bancaire de la Société et d'investissement de Groupe Bertrand conclu le 25 avril 2017 entre (i) la Société, (ii) les Prêteurs et (iii) son actionnaire Financière Flo (« l'Accord de restructuration »). Cette convention a été autorisée par le conseil d'administration du 5 avril 2017.

Les principales caractéristiques de cet Accord de Restructuration sont les suivantes :

- Restructuration de la dette bancaire :
  - i. Dette bancaire de Groupe Flo avant restructuration : 71,6 millions d'euros en principal, contractée auprès de six banques
  - ii. Remboursement de quatre banques (Prêteurs « A ») détenant une créance sur Groupe Flo de 40,8 millions d'euros, à hauteur de 12,25 millions d'euros (soit 0,30€ pour chaque euro de dette), et abandon du solde, soit 28,6 millions d'euros.
  - iii. Cession à Financière Flo par deux banques (Prêteurs « B ») de 50% d'une créance sur Groupe Flo de 30,8 millions d'euros, pour 1 euro.
  - iv. Réaménagement de la dette bancaire restante, soit 15,4 millions d'euros en une dette à terme remboursable in fine dans 7 ans, portant intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + 2,75% l'an.
- Engagements de Groupe Bertrand, de Financière Flo et de ses actionnaires :
  - i. Prêt de Groupe Bertrand à Groupe Flo des 12,25 millions d'euros nécessaires au remboursement des Prêteurs A, à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo :
    - Emprunt remboursable à tout moment
    - Intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue
    - Intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an, dus par Groupe Flo au titre de la première année.
  - ii. Prêt des anciens actionnaires de Financière Flo (Tikeflo et GIB) de 6,2 millions d'euros à Groupe Flo, à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo :
    - Maturité : trois ans
    - Intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.
  - iii. Cession des anciens actionnaires de Financière Flo (Tikeflo et GIB) à Groupe Bertrand de leur participation dans Financière Flo ainsi que des créances détenues sur Financière Flo pour 1 euro
- Engagements relatifs à l'augmentation de capital
  - i. Engagement de Groupe Flo de convoquer une assemblée générale extraordinaire afin d'approuver une augmentation de capital de 72,5 millions d'euros environ, au prix de 0,10 euro par action, avec maintien des droits préférentiels de souscription
  - ii. Engagement de Financière Flo de souscrire à cette augmentation de capital à hauteur d'environ 44,3 millions d'euros, par compensation avec des créances
  - iii. Engagement de Groupe Bertrand de souscrire en numéraire à l'augmentation de capital pour un montant compris entre 6,3 et 10 millions d'euros en fonction de la souscription du public, de façon à ce que la souscription combinée de Groupe Bertrand et de Financière Flo représente au moins 75% de l'augmentation de capital dans l'hypothèse où le public ne souscrirait pas.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

## **b) Emission obligataire n°1 au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

### Nature et objet

Dans sa séance du 5 avril 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservé à Tikehau Capital et GB-Inno-BM conclu le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM (le « Contrat de Souscription n°1 »), dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- montant nominal global : 6,2M€ représenté par 6.200 obligations de la Société d'une valeur nominale unitaire de mille (1.000) euros
- date de maturité intervenant à la première des deux dates suivantes : (i) date de restructuration et (ii) date de réalisation des cessions Tablapizza
- taux d'intérêt : identique à celui applicable à la dette bancaire maintenue telle que visée au paragraphe a) ci-avant
- garanties : nantissemements de compte de titres financiers Tablapizza SAS et de parts sociales SCI Tablapizza
- absence de privilège de new money

La charge supportée par la société au titre de l'exercice 2017 est présentée au paragraphe d).

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

## **c) Conventions de nantissement de titres financiers et parts sociales**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

### Nature et objet

Dans sa séance du 5 avril 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer i) la convention de nantissement de compte de titres financiers conclue le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM, portant sur les titres financiers émis par Tablapizza SAS et aux fins de garantie des sommes dues par la Société au titre du Contrat de Souscription n°1, ii) la convention de nantissement de parts sociales conclue le 25 avril 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM, portant sur les parts sociales émises par SCI Tablapizza, aux fins de garantie des sommes dues par la Société au titre du Contrat de Souscription n°1.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

## **d) Emission obligataire n°2 au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

### Nature et objet

Dans sa séance du 9 juin 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservée à Tikehau Capital et GB-Inno-BM conclu le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital et GB-Inno-BM, en substitution du Contrat de Souscription n°1 (le « Contrat de Souscription n°2 »), ayant les principales caractéristiques suivantes :

- montant nominal global : 6,2M€ représenté par 6.200 obligations de la Société d'une valeur nominale unitaire de mille (1.000) euros

- date de maturité : trois (3) ans
- taux d'intérêt : celui applicable à la dette bancaire maintenue avec paiement semestriel des intérêts
- garanties : nantissements de compte de titres financiers de second rang portant sur les actions de AGO Agence de Gestion et d'Organisation Hôtelière et de Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole ; nantissements de parts sociales de second rang portant sur les parts de Hippo Gestion et Cie, Flo Tradition, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL, BST SARL, Julien SARL, Brasserie Flo SARL et Bofinger SARL et sur les comptes bancaires sur lesquels seront versés les fruits et produits relatifs à ces parts sociales ; nantissement de marque de second rang sur la marque "Flo" et nantissements de fonds de commerce de premier et second rang
- absence de privilège de new money
- clause de défaut croisé en cas de survenance d'un cas de défaut ou d'accélération ou de défaut de paiement de la dette bancaire maintenue
- période d'incessibilité de neuf (9) mois, étant précisé que cette incessibilité ne fera pas obstacle à un transfert par GB-Inno-BM et/ou Tikehau des obligations qu'ils détiennent à leurs affiliés respectifs.

Les intérêts comptabilisés en charge au titre de l'exercice s'élèvent à 117.768,14 € au titre des Contrats de Souscription n°1 (voir b) ci-avant).

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

#### **e) Conventions de nantissement de titres financiers et parts sociales**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

#### Nature et objet

Dans sa séance du 9 juin 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer :

- i. la convention de nantissement de compte de titres financiers de second rang portant sur les actions de AGO Agence de Gestion et d'Organisation Hôtelière et de Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole, conclue le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB,
- ii. la convention de nantissement de parts sociales de second rang portant sur les parts sociales de Hippo Gestion et Cie, Flo Tradition, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL, BST SARL, Julien SARL, Brasserie Flo SARL et Bofinger SARL et sur les comptes bancaires sur lesquels seront versés les fruits et produits relatifs à ces parts sociales, conclue le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB,
- iii. la convention de nantissement de marque de second rang portant sur la marque "Flo", conclue le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB,
- iv. la convention de nantissement de fonds de commerce de second rang conclue le 16 juin 2017 entre la Société, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB,

à l'effet de garantir toute somme due au titre du Contrat de Souscription n°2.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

#### **f) Cession de créances, actes de délégation et convention de subordination**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe, Thomas Grob et Vincent Lemaitre, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

##### Nature et objet

Dans sa séance du 9 juin 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer :

- i. l'acte de cession de créances consenti le 16 juin 2017, dans le cadre de l'Accord de Restructuration, par BNP Paribas et Banque Populaire Rives de Paris au profit de Financière Flo en vue de leur incorporation au capital de la Société.
- ii. les actes de délégation parfaite conclus le 16 juin 2017 par la Société afin d'être déléguée dans l'ensemble des paiements dus par ses filiales La Coupole et Hippo Gestion et Cie auprès de BNP Paribas, Crédit Lyonnais, Banque Populaire Rives de Paris, HSBC France, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île de France et Société Générale au titre de la convention de crédit d'investissement en date du 30 janvier 2015 (telle que modifiée par un avenant en date du 22 juin 2016)
- iii. la convention de subordination et sur le rang conclue le 16 juin 2017 entre notamment la Société, les Prêteurs, les banques de couverture, Bertrand Invest, BH SAS, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

#### **g) Convention de nantissement**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

##### Nature et objet

Dans sa séance du 9 juin 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer la convention de nantissement de fonds de commerce conclu le 16 juin 2017 entre notamment la Société, les Prêteurs, Tikehau Capital, GB-Inno-BM et le représentant de la masse des obligataires Tikehau/GIB conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration, portant sur de nouveaux fonds de commerce, à l'effet de garantir les sommes dues au titre de la dette bancaire maintenue, en plus des sûretés existantes garantissant les sommes dues au titre du contrat de crédits en date du 11 octobre 2012 (tel que modifié ultérieurement).

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

#### **h) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest**

Personne concernée : Bertrand Invest, actionnaire

##### Nature et objet

Dans sa séance du 9 juin 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer le contrat de souscription relatif à l'émission obligataire réservée à Bertrand Invest d'un montant nominal global de 12.253.000 € représenté par 12.253 obligations, conclu le 16 juin 2017 entre la Société et Bertrand Invest, conformément aux stipulations de l'Accord de Restructuration (le « Contrat de

Souscription n°3 ») ayant les principales caractéristiques suivantes :

- montant nominal global de 12.253.000 €, représenté par 12.253 obligations de la Société d'une valeur nominale unitaire de mille (1.000) euros
- taux d'intérêt annuel identique à celui applicable à la dette bancaire maintenue, avec paiement semestriel des intérêts payables en numéraire, étant précisé qu'en sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an seront dus par la Société au titre de la première année, lesquels intérêts capitalisés seront junior par rapport à l'émission obligataire relative au Contrat de Souscription n°2
- remboursable à tout moment sauf cas de défaut et aussi longtemps qu'il perdure
- non subordonnée aux créances des prêteurs au titre des documents de financement bancaire
- absence de privilège de new money
- non assortie de sûretés.

Les intérêts comptabilisés en charge au titre de l'exercice s'élèvent à 863.581,21 € au titre du Contrat de Souscription n°3, dont 171.286,73€ ont été versés à la société Bertrand Invest au cours de l'exercice 2017.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la Société dans le cadre du protocole de conciliation.

#### **i) Contrat de prestation de Direction Générale**

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Michel Razou, administrateurs.

##### Nature et objet

Dans sa séance du 27 juillet 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer la convention de direction conclue le 26 octobre 2017 entre la Société et la société BH SAS relative à la fourniture de prestations de direction générale à la Société et, dans ce cadre, à la mise à disposition de la Société d'un dirigeant, Monsieur Christophe Gaschin (la « Convention de Direction ») ; les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- Objet : mise à disposition de la société d'un dirigeant, Monsieur Christophe Gaschin
- Rémunération : facturation sans marge du salaire versé à M. Christophe Gaschin, au titre de son contrat de travail et pour ses fonctions de direction générale de la Société, d'un montant annuel de deux cent vingt-cinq mille (225.000) euros HT.

Le Conseil d'Administration du 7 décembre 2017 a autorisé le renouvellement de cette Convention de Direction pour l'année 2018.

Au titre de l'année 2017, votre société a comptabilisé une charge de 98 750 € pour la période du 27 juillet au 31 décembre 2017.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée suite à la révocation de l'ancien Directeur Général et à la prise de contrôle par un nouvel actionnaire.

#### **j) Autorisation d'augmentation de capital de la société Convergence Achats**

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Michel Razou, administrateurs.

##### Nature et objet

Dans sa séance du 27 juillet 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer l'autorisation de l'entrée au capital de Groupe Bertrand dans la société Convergence Achats via une

augmentation de capital réservée à l'une de ses filiales, la société Bertrand Restauration.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt qu'elle présente pour la Société.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

---

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### **a) Protocole d'accord bancaire du 29 avril 2016**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

##### Nature et objet

Dans ses séances du 10 décembre 2015 et 23 février 2016, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à procéder à la renégociation et à conclure, au nom et pour le compte de la société, tout accord avec ses banques.

Dans sa séance du 4 mai 2016, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer et à conclure les Avenants n°1 au Contrat de Crédit Capex, n°4 au Contrat de Crédits et de la Convention de Nantissement de compte bancaire et n° 1 à la convention de Subordination.

##### Modalités

Un protocole a été conclu le 29 avril 2016 entre la Société, ses filiales parties au contrat de crédit de financement d'investissements en date du 30 janvier 2015, en qualité d'emprunteurs, son actionnaire Financière Flo et 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 »).

La société a signé le 22 juin 2016 l'avenant n°1 au Contrat de Crédit Capex, l'avenant n°4 au Contrat de Crédits en date du 11 octobre 2012, la Convention de Nantissement de Compte Bancaire et l'avenant n°1 à la convention de subordination du 23 décembre 2014.

Les principales caractéristiques de ces accords et avenants sont les suivantes :

- Engagement de Financière Flo, actionnaire de référence de Groupe Flo, de participer à une augmentation de capital ouverte au public, avec maintien du droit préférentiel de souscription, à réaliser au plus tard le 30 juin 2017 et d'en garantir la souscription par compensation avec l'intégralité de son prêt d'actionnaire (26,4m€ hors intérêts) et, le cas échéant, par apport en numéraire au-delà du montant de ce dernier. Cette augmentation dont le montant sera compris entre 39,7 et 41,6 m€ permettra un apport de « new money » à Groupe Flo compris entre 11,9 et 12,5m€.
- Décalage de la maturité du prêt senior à terme de 41m€ et du crédit revolving de 30m€ au 28 juin 2019 et renonciation au crédit d'investissement de 20m€, utilisé à date à hauteur de 3,7m€.
- Réduction de l'amortissement du prêt senior à terme et du crédit d'investissement, ramené à 8m€ pour 2016, 2017 et 2018, contre environ 21m€ par an précédemment pour 2016 et 2017.
- Autorisation des 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 leverage 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.

Cette convention a pris fin au cours de l'exercice 2017 dans le cadre du nouvel accord de restructuration de la dette bancaire au 25 avril 2017.

#### **b) Nouveau protocole d'accord bancaire « Standstill » du 15 décembre 2016**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

##### Nature et objet

Dans sa séance du 14 décembre 2016, le conseil d'administration de votre société a autorisé la société à signer un nouveau protocole d'accord bancaire « Standstill » avec ses banques et Financière Flo concernant le Contrat de Crédits et les avenants et le protocole d'accord du 28 avril 2016.

##### Modalités

La société a signé un protocole d'accord en date du 15 décembre 2016 entre notamment les banques, ses filiales parties au Contrat de Crédit Capex, en qualité d'emprunteurs, et son actionnaire Financière Flo.

Cet accord prévoit 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, 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.

La ligne de Crédit revolving octroyée par la société Financière Flo à Groupe Flo SA d'un montant de 6,2 M€ comprend les principales conditions suivantes :

- Taux de rémunération : 10% l'an payables à la dette de maturité Finale
- Maturité Finale : 28 Avril 2017
- Période de disponibilité du Crédit : dès la signature du Protocole d'accord.

Au cours de l'exercice, Groupe Flo a utilisé ce crédit revolving qui a été transformé le 25 avril 2017 en une émission obligataire (cf. supra b § Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé).

#### **c) Prêts d'actionnaire de la société Financière Flo**

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017.

##### Nature et objet :

Dans les séances du 15 juin 2015 (24.1 M€) et du 22 décembre 2015 (2.3 M€), le Conseil d'Administration a autorisé ces prêts, octroyés par son actionnaire de référence, afin de renforcer la trésorerie du Groupe. Le Conseil d'administration du 28 septembre 2016 a décidé de maintenir ses autorisations.

##### Modalités

Deux prêts d'actionnaire respectivement consentis à la Société le 22 juin 2015 pour 24.1 M€ et le 22 décembre 2015 pour 2.3 M€ par la société Financière Flo, le montant total des prêts accordé est de 26 400 000 Euros.

Rémunération : intérêt au taux annuel égal au taux d'intérêts applicable au titre du Contrat de Crédits du 11 octobre 2012 tel que modifié, majoré de 2%, étant précisé que cet intérêt est capitalisé annuellement.

Condition de remboursement (Maturité) : subordination de ces prêts aux créances des banques participantes au Contrat de Crédits du 11 octobre 2012 tel que modifié et au crédit de financement d'investissements du 22 janvier 2015, en vertu de laquelle le paiement et le remboursement de toutes sommes dues au titre des prêts d'actionnaire seront subordonnées au complet paiement et remboursement de toutes sommes dues au titre des Crédits, selon les termes de la convention de subordination.

Cette convention de prêts s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 jusqu'à leur incorporation au capital social de la Société dans le cadre de l'augmentation de capital de Groupe Flo réalisée en juillet 2017. La charge d'intérêts supportée par le Groupe au titre de l'exercice 2017 s'est élevée à 506.961,17 €.

#### **d) Convention portant sur une indemnité de départ au profit du Directeur Général, Monsieur Vincent Lemaître**

Personnes concernées : Monsieur Vincent Lemaître, Directeur Général (jusqu'au 27 juillet 2017).

##### Nature et objet

Dans sa séance du 25 avril 2017, le conseil d'administration de votre société a autorisé l'engagement pris au bénéfice de M. Vincent Lemaître concernant le paiement d'une indemnité de départ.

##### Modalités

En cas de départ contraint (révocation ou non renouvellement), Monsieur Vincent Lemaître pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à une année de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable (hors rémunération exceptionnelle) payée à la date de la rupture ; étant précisé que ce montant initial a vocation à augmenter en fonction de l'ancienneté de Vincent Lemaître en tant que mandataire social, dans la limite du plafond de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Ainsi, le montant de l'indemnité augmente comme suit :

- Indemnité de rupture égale à 1 an en cas d'ancienneté inférieure à 1 an ;
- Indemnité de rupture égale à 15 mois en cas d'ancienneté comprise entre 1 an et 2 ans ;
- Indemnité de rupture égale à 18 mois en cas d'ancienneté comprise entre 2 ans et 3 ans ;
- Indemnité de rupture égale à 21 mois en cas d'ancienneté comprise entre 3 ans et 4 ans ;
- Indemnité de rupture égale à 24 mois à partir de 4 ans d'ancienneté.

Il est précisé qu'en cas de révocation du mandat de Directeur Général de la Société au cours des 18 mois suivant un changement de contrôle, l'indemnité sera portée à 24 mois. À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où Monsieur Vincent Lemaître aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours d'au moins deux des trois exercices précédent l'année de la cessation de son mandat, au moins 50% de sa rémunération variable annuelle maximale.

Au titre de l'exercice 2017, cet engagement d'indemnité de départ n'a pas trouvé à s'appliquer. Monsieur Vincent Lemaître a perçu une indemnité transactionnelle d'un montant de 814.005 euros dans le cadre de la conclusion d'un protocole transactionnel consécutif à la cessation de ses fonctions de Directeur Général de la Société.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 23 avril 2018

Les commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche  
Tohmatsu Limited*

**FIDAUDIT**

*Membre du réseau Fiducial*

**KPMG Audit**

*Département de KPMG SA*

Jean Paul Séguret

Bruno Agez

Eric Ropert

## **5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE**

|            |                                                                                                                             |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1</b> | <b>RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION<br/>FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE .....</b> | <b>218</b> |
| <b>5.2</b> | <b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....</b>                                                                                 | <b>219</b> |
| <b>5.3</b> | <b>TABLES DE CONCORDANCE .....</b>                                                                                          | <b>219</b> |

## **5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE**

### **Responsable du document de référence**

**Groupe Flo SA**

Tour Manhattan

5/6, Place de l'Iris

92400 Courbevoie

### **Attestation du responsable du document de référence (contenant le rapport financier annuel).**

**Christophe GASCHIN**

Directeur Général

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

« J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations du rapport de gestion, dont une table de correspondance indique le contenu en pages 222 et 223 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

« J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG, Constantin Associés et Fidaudit, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Courbevoie, le 23 avril 2018

Christophe GASCHIN

Directeur Général

### **Responsable de l'information financière**

Joël LE BIHAN

Directeur Administratif et Financier

Groupe Flo SA

Tour Manhattan

5/6, Place de l'Iris

92400 Courbevoie

Tél. : 01 41 92 30 08

[jlebihan@groupeflo.fr](mailto:jlebihan@groupeflo.fr)

## Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n°809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 13 mai 2016 sous le numéro D.16-0477, respectivement aux pages 118, 177 et 199.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 18 mai 2017 sous le numéro D.17-0531, respectivement aux pages 121, 175 et 195.
- L'examen de la situation financière et les résultats du Groupe Flo pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2016 figurant au paragraphe 2.2 des documents de référence 2015 et 2016

## 5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la société : Tour Manhattan 5/6 place de l'Iris 92400 Courbevoie ou sur le site internet du Groupe [www.groupeflo.com](http://www.groupeflo.com) :

- l'acte constitutif et les statuts,
- les informations financières historiques pour les deux exercices précédents,
- l'information règlementée telle que définie par l'article 221-1 du règlement général de l'AMF.

## 5.3 TABLES DE CONCORDANCE

### 1. TABLE DE CONCORDANCE SELON LE RÈGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

| INFORMATIONS |                                                                                                                                   | Pages du Document de Référence |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>1</b>     | <b>PERSONNES RESPONSABLES</b>                                                                                                     |                                |
| 1.1.         | Identité et fonction des personnes responsables                                                                                   | 218                            |
| 1.2.         | Déclaration des personnes responsables du document de référence                                                                   | 218                            |
| <b>2</b>     | <b>CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>                                                                                             |                                |
| 2.1.         | Nom et adresse des contrôleurs légaux                                                                                             | 118                            |
| 2.2.         | Changement des contrôleurs légaux                                                                                                 | 118                            |
| <b>3</b>     | <b>INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>                                                                                     |                                |
| 3.1.         | Informations financières historiques sélectionnées                                                                                | 12 & 13 ; 37 à 42              |
| 3.2.         | Informations clés                                                                                                                 | 12 & 13 ; 37 à 42              |
| <b>4</b>     | <b>FACTEURS DE RISQUES</b>                                                                                                        |                                |
| 4.1.         | Risques liés à l'activité                                                                                                         | 63 à 66                        |
| 4.2.         | Risques industriels liés à l'environnement                                                                                        | 65 & 66                        |
| 4.3.         | Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)                                                                         | 66 & 67                        |
| 4.4.         | Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...) | 68 à 70                        |
| 4.5.         | Assurances et couvertures de risques                                                                                              | 70 à 72                        |
| <b>5</b>     | <b>INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>                                                                                         |                                |
| 5.1.         | Histoire et évolution de la société                                                                                               |                                |
| 5.1.1.       | <i>Raison sociale et nom commercial</i>                                                                                           | 115 à 118                      |
| 5.1.2.       | <i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>                                                                                            | 115 à 118                      |
| 5.1.3.       | <i>Date de constitution et durée de vie</i>                                                                                       | 115 à 118                      |

|           |        |                                                                                                                                                                            |                                              |
|-----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|           | 5.1.4. | <i>Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège</i>                                                                          | 115 à 118                                    |
|           | 5.1.5. | <i>Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>                                                                                             | 4 à 7 ; 36 & 37                              |
| 5.2.      |        | Investissements                                                                                                                                                            |                                              |
|           | 5.2.1. | <i>Principaux investissements réalisés</i>                                                                                                                                 | 21 ; 37 ; 160 & 161                          |
|           | 5.2.2. | <i>Principaux investissements en cours</i>                                                                                                                                 | 21                                           |
|           | 5.2.3. | <i>Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction</i>                                  | 21                                           |
| <b>6</b>  |        | <b>APERCU DES ACTIVITES</b>                                                                                                                                                |                                              |
|           | 6.1.   | Principales activités                                                                                                                                                      |                                              |
|           | 6.1.1. | <i>Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques</i>                                                                                          | 14 à 30                                      |
|           | 6.1.2. | <i>Nouveau produit ou service lancé sur le marché</i>                                                                                                                      | -                                            |
|           | 6.2.   | Principaux marchés                                                                                                                                                         | 14 à 30                                      |
|           | 6.3.   | Evénements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces événements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur | 19                                           |
|           | 6.4.   | Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication              | 68 à 70                                      |
| <b>7</b>  |        | <b>ORGANIGRAMME</b>                                                                                                                                                        |                                              |
|           | 7.1.   | Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient                                                                                                                 | 11 ; 108 & 109                               |
|           | 7.2.   | Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote                                                                                                 | 8 & 9 ; 173 & 174                            |
| <b>8</b>  |        | <b>PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS</b>                                                                                                                     |                                              |
|           | 8.1    | Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées                                                                                                          | 19 & 20 ; 68 & 69 ; 146                      |
|           | 8.2    | Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles                                                                               | 65 & 66                                      |
| <b>9</b>  |        | <b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>                                                                                                                    |                                              |
|           | 9.1.   | Situation financière                                                                                                                                                       | 12 & 13 ; 36 à 42                            |
|           |        | * Comptes consolidés                                                                                                                                                       | 121 à 174                                    |
|           |        | * Comptes sociaux                                                                                                                                                          | 175 à 194                                    |
|           | 9.2.   | Résultat opérationnel courant                                                                                                                                              |                                              |
|           | 9.2.1. | <i>Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant</i>                                                                           | 38                                           |
|           | 9.2.2. | <i>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires</i>                                                                                                            | 37 & 38                                      |
|           | 9.2.3. | <i>Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations</i>                                                                                                        | 4 & 5 ; 36 & 37 ; 73                         |
| <b>10</b> |        | <b>TRESORERIE ET CAPITAUX</b>                                                                                                                                              |                                              |
|           | 10.1.  | Informations sur les capitaux de l'émetteur                                                                                                                                | 40 & 41 ; 124 & 125 ; 155 à 157 ; 169 à 172  |
|           | 10.2.  | Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur                                                                                                                   | 40 ; 124 ; 160 à 161                         |
|           | 10.3.  | Conditions d'emprunt et structure de financement                                                                                                                           | 36 ; 126 ; 155 à 157 ; 177 & 178 ; 186 à 188 |
|           | 10.4.  | Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux                                                                                                                     | 66 à 67 ; 155 à 157                          |
|           | 10.5.  | Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1                                                                             | -                                            |
| <b>11</b> |        | <b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>                                                                                                                     | -                                            |
| <b>12</b> |        | <b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>                                                                                                                                      | 4 & 5 ; 14 à 17 ; 36 & 37 ; 73               |
| <b>13</b> |        | <b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b>                                                                                                                               | -                                            |
| <b>14</b> |        | <b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE</b>                                                                                     |                                              |
|           | 14.1.  | Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance                                                                                                  | 78 à 80                                      |

|           |                                                                                                                                                        |                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 14.2.     | Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance                                                              | 89                                     |
| <b>15</b> | <b>REMUNERATION ET AVANTAGES</b>                                                                                                                       |                                        |
| 15.1      | Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance                                            | 96 à 102                               |
| 15.2      | Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages                                               | 96 à 102                               |
| <b>16</b> | <b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>                                                                                     |                                        |
| 16.1.     | Date d'expiration des mandats                                                                                                                          | 78 à 80                                |
| 16.2.     | Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur                                       | 80                                     |
| 16.3.     | Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations                                                                                      | 33 ; 92 à 94                           |
| 16.4      | Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays                                        | 78 ; 92 & 94                           |
| <b>17</b> | <b>SALARIES</b>                                                                                                                                        |                                        |
| 17.1.     | Effectifs par activités                                                                                                                                | 43 à 45                                |
| 17.2.     | Participations et stock-options                                                                                                                        | 98 à 102 ; 111 à 115 ; 167 & 168 ; 192 |
| 17.3.     | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur                                                                          | 98 à 102 ; 111 à 115 ; 167 & 168 ; 192 |
| <b>18</b> | <b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>                                                                                                                         |                                        |
| 18.1      | Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote                                                                               | 11 ; 108 & 109                         |
| 18.2.     | Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires                                                                             | 108 & 109                              |
| 18.3      | Contrôle de l'émetteur                                                                                                                                 | 11 ; 108 & 109                         |
| 18.4.     | Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle                                                                                  | 109                                    |
| <b>19</b> | <b>OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>                                                                                                                  | 89 ; 172 ; 188 & 189 ; 207 à 216       |
| <b>20</b> | <b>INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR</b>                                       |                                        |
| 20.1.     | Informations financières historiques                                                                                                                   | 121 à 194                              |
| 20.2.     | Information financière pro forma                                                                                                                       | 121 à 174                              |
| 20.3.     | Etats financiers                                                                                                                                       | 121 à 194                              |
| 20.4.     | Vérification des informations financières historiques annuelles                                                                                        |                                        |
| 20.4.1.   | <i>Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels</i>                                                                     | 195 à 206                              |
| 20.4.2.   | <i>Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées</i> | 207 à 216                              |
| 20.4.3.   | <i>Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur</i>                                                       | -                                      |
| 20.5.     | Date des dernières informations financières                                                                                                            |                                        |
| 20.5.1.   | <i>Informations financières vérifiées</i>                                                                                                              | 121 à 194                              |
| 20.6.     | Informations financières intermédiaires et autres                                                                                                      | -                                      |
| 20.6.1.   | <i>Informations financières semestrielles publiées</i>                                                                                                 | -                                      |
| 20.6.2.   | <i>Informations financières intermédiaires</i>                                                                                                         | -                                      |
| 20.7.     | Politique de distribution des dividendes                                                                                                               | 11 ; 74                                |
| 20.8.     | Procédure judiciaire et arbitrage                                                                                                                      | 70                                     |
| 20.9.     | Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent                                                  | 4 & 5 ; 73 ; 174 ; 194                 |
| <b>21</b> | <b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>                                                                                                                    |                                        |
| 21.1.     | Capital social                                                                                                                                         |                                        |

|           |                                                                                           |                                                                                                                                 |                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|           | 21.1.1.                                                                                   | Capital souscrit et catégorie d'actions                                                                                         | 108 à 115             |
|           | 21.1.2.                                                                                   | Existence d'actions non représentatives du capital                                                                              | 108 à 115             |
|           | 21.1.3.                                                                                   | Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle                                                                            | 108 à 115 ; 172       |
|           | 21.1.4.                                                                                   | Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription                                              | 108 à 115 ; 167 & 168 |
|           | 21.1.5.                                                                                   | Conditions d'acquisition des droits de vote                                                                                     | 108 à 115             |
|           | 21.1.6.                                                                                   | Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel | 109 à 115             |
|           | 21.1.7.                                                                                   | Historique du capital social                                                                                                    | 109 à 115             |
| 21.2.     |                                                                                           | Acte constitutif et statuts                                                                                                     |                       |
|           | 21.2.1.                                                                                   | Objet social                                                                                                                    | 115 à 118             |
|           | 21.2.2.                                                                                   | Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance                             | 78 à 88 ; 94 à 96     |
|           | 21.2.3.                                                                                   | Droits attachés aux actions                                                                                                     | 115 à 118             |
|           | 21.2.4.                                                                                   | Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires                                                                   | 115 à 118             |
|           | 21.2.5.                                                                                   | Conditions régissant les assemblées générales annuelles                                                                         | 115 à 118             |
|           | 21.2.6.                                                                                   | Disposition permettant de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle                                     | -                     |
|           | 21.2.7.                                                                                   | Disposition statutaire fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée                                 | 115 à 118             |
|           | 21.2.8.                                                                                   | Disposition régissant les modifications du capital                                                                              | 115 à 118             |
| <b>22</b> | <b>CONTRATS IMPORTANTS</b>                                                                |                                                                                                                                 | -                     |
| <b>23</b> | <b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b> |                                                                                                                                 |                       |
|           | Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice                         |                                                                                                                                 | 38                    |
| <b>24</b> | <b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>                                                    |                                                                                                                                 | 10 ; 219              |
| <b>25</b> | <b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>                                                |                                                                                                                                 |                       |
|           | Tableau des filiales et des participations                                                |                                                                                                                                 | 173 & 174 ; 190 à 192 |

## 2. TABLE DE RAPPROCHEMENT AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF

| INFORMATIONS |                                                                                                     | Pages du Document de Référence |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>1</b>     | <b>Comptes annuels</b>                                                                              | 175 à 194                      |
| <b>2</b>     | <b>Comptes consolidés</b>                                                                           | 121 à 174                      |
| <b>3</b>     | <b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>                                 | 201 à 206                      |
| <b>4</b>     | <b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>                              | 195 à 200                      |
| <b>5</b>     | <b>Rapport de gestion</b>                                                                           |                                |
| 1.           | Les faits marquants                                                                                 | 36 & 37                        |
| 2            | Perspectives et stratégie                                                                           | 73                             |
| 3            | Evènements postérieurs à la clôture                                                                 | 73                             |
| 4            | Activité et résultats de la société                                                                 | 14 à 42                        |
| 5            | Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société | 37 à 42                        |
| 6            | Données sociales et environnementales de l'activité                                                 | 43 à 62                        |
| 7            | Risques et incertitudes                                                                             | 62 à 70                        |
| 8            | Indications sur l'utilisation des instruments financiers                                            | 66 & 67                        |
| 9            | Rémunérations et avantages des mandataires sociaux                                                  | 96 à 102                       |
| 10           | Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux                                            | 78 à 88                        |

|          |                                                                             |                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 11       | Opérations afférentes aux actions de la société                             | 98 à 102 ; 108 à 115 |
| 12       | Contrôle interne                                                            | 102 à 108            |
| 13       | Situation des mandats des commissaires aux comptes                          | 118 & 119            |
| <b>6</b> | <b>Honoraires des Commissaires aux Comptes</b>                              | 119 ; 174            |
| <b>7</b> | <b>Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'Entreprise</b> | 77 à 119             |
| <b>8</b> | <b>Déclaration du responsable du rapport financier annuel</b>               | 218                  |

### 3. TABLE DE CONCORDANCE SELON L'ARTICLE 225 DE LA LOI GRENELLE 2 RELATIVE AUX OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE DES ENTREPRISES EN MATIERE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE.

| INFORMATIONS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | Pages du Document<br>de Référence |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>1</b>     | <b>INFORMATIONS SOCIALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                   |
| 1.1.         | Emploi                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                   |
| 1.1.1.       | Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique                                                                                                                                                                                                                               |  | 43 à 46 ; 48 ; 58 ; 140 ; 193     |
| 1.1.2.       | Embauches et licenciements                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | 43 à 46 ; 58 ; 65                 |
| 1.1.3.       | Rémunérations                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | 46 ; 96 à 102 ; 140 ; 172         |
| 1.2.         | Organisation du travail                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                   |
| 1.2.1.       | Organisation du temps de travail                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 47                                |
| 1.2.2.       | Absentéisme                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | 47 ; 58                           |
| 1.3.         | Relations sociales                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                   |
| 1.3.1.       | Organisation du dialogue social                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | 47                                |
| 1.3.2.       | Bilan des accords collectifs                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | 47                                |
| 1.3.3.       | Cœuvres Sociales                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | 47                                |
| 1.4.         | Santé et sécurité                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                   |
| 1.4.1.       | Conditions de santé et de sécurité au travail                                                                                                                                                                                                                                                              |  | 47 & 48 ; 58 ; 72 & 73            |
| 1.4.2.       | Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité du travail                                                                                                                                                                           |  | 47 & 48                           |
| 1.4.3.       | Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles                                                                                                                                                                                                 |  | 47 & 48 ; 58                      |
| 1.4.4.       | Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT (respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, élimination du travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants) |  | 47                                |
| 1.5.         | Formation                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                   |
| 1.5.1.       | Les politiques mises en œuvre en matière de formation                                                                                                                                                                                                                                                      |  | 46 & 47 ; 58                      |
| 1.5.2.       | Nombre total d'heures de formation                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | 43 ; 46 & 47 ; 58                 |
| 1.6.         | Diversité et égalité des chances                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                   |
| 1.6.1.       | Egalité entre les femmes et les hommes                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | 43 ; 48 ; 80                      |
| 1.6.2.       | Emploi et insertion des personnes handicapées                                                                                                                                                                                                                                                              |  | 43 ; 47 ; 56 & 57                 |
| 1.6.3.       | Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité                                                                                                                                                                                                                                              |  | 43 ; 48                           |
| <b>2</b>     | <b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                   |
| 2.1.         | Politique générale en matière environnementale                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                   |
| 2.1.1.       | Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales (démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement)                                                                                                                                                  |  | 49 à 59 ; 65 & 66                 |
| 2.1.2.       | Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement                                                                                                                                                                                                                          |  | 65 & 66                           |

|          |                                |                                                                                                                                                                                                           |                                                 |
|----------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|          | 2.1.3.                         | Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions                                                                                                                           | 65 & 66                                         |
|          | 2.1.4.                         | Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice à la société dans un litige en cours                           | Aucune provision ou garantie en 2017            |
| 2.2.     |                                | Pollution et gestion des déchets                                                                                                                                                                          |                                                 |
|          | 2.2.1.                         | Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement                                                                                             | 49 ; 53 à 55 ; 59 ; 65 & 66                     |
|          | 2.2.2.                         | Prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets                                                                                                                                    | 49 ; 53 à 55 ; 59 ; 65 & 66                     |
|          | 2.2.3.                         | Prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité                                                                                       | 65 & 66                                         |
| 2.3.     |                                | Utilisation durable des ressources                                                                                                                                                                        |                                                 |
|          | 2.3.1.                         | Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales                                                                                                                               | 49 ; 54 ; 59                                    |
|          | 2.3.2.                         | Consommation de matières premières et le cas échéant mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation                                                                                     | 53 & 54                                         |
|          | 2.3.3.                         | Consommation d'énergie et le cas échéant mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables                                                                  | 49 ; 54 ; 58 & 59                               |
|          | 2.3.4.                         | Utilisation des sols                                                                                                                                                                                      | Non pertinent au regard des activités du Groupe |
| 2.4.     |                                | Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique                                                                                                                              |                                                 |
|          | 2.4.1.                         | Rejets de gaz à effet de serre                                                                                                                                                                            | 54                                              |
|          | 2.4.2.                         | Prise en compte des impacts du changement climatique                                                                                                                                                      | Non pertinent au regard des activités du Groupe |
| 2.5.     |                                | Protection de la biodiversité                                                                                                                                                                             |                                                 |
|          | 2.5.1.                         | Mesures prises pour préserver la biodiversité notamment en limitant les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales et le cas échéant son développement | Non pertinent au regard des activités du Groupe |
| <b>3</b> | <b>INFORMATIONS SOCIETALES</b> |                                                                                                                                                                                                           |                                                 |
|          | 3.1.                           | Impact territorial, économique et social de l'activité                                                                                                                                                    |                                                 |
|          | 3.1.1.                         | Manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional                                                                            | 45 & 46 ; 57                                    |
|          | 3.1.2.                         | Manière dont la société prend en compte l'impact de son activité sur les populations riveraines ou locales                                                                                                | 57 ; 65 & 66                                    |
| 3.2.     |                                | Relations avec les parties prenantes                                                                                                                                                                      |                                                 |
|          | 3.2.1.                         | Conditions du dialogue avec les parties prenantes                                                                                                                                                         | 53 à 57                                         |
|          | 3.2.2.                         | Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat                                                                                                                                                          | 45 à 47                                         |
| 3.3.     |                                | Sous-traitance et fournisseurs                                                                                                                                                                            |                                                 |
|          | 3.3.1.                         | Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux                                                                                                                          | 53 à 57                                         |
|          | 3.3.2.                         | Importance de la sous-traitance et responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants                                                              | 53 à 57                                         |
| 3.4.     |                                | Loyauté des pratiques                                                                                                                                                                                     |                                                 |
|          | 3.4.1.                         | Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption                                                                                                                                                | 57                                              |
|          | 3.4.2.                         | Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs                                                                                                                                       | 49 à 57                                         |
|          | 3.4.3.                         | Actions engagées en faveur des droits de l'homme                                                                                                                                                          | -                                               |