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 19/07/2019 sous le numéro de dépôt 27572

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°27572 en date du 19/07/2019

GROUPE FLO SA

DOCUMENT DE REFERENCE 2018

Incluant le rapport financier annuel

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 avril 2019, 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) soit sur le site Internet de Groupe Flo

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

1 PRESENTATION DU GROUPE 3
1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.8 LA FRANCHISE 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 FAITS MARQUANTS 41
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49
2.4 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95
2.6 BOURSE 96
3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 99
3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155
4 COMPTES ET RAPPORTS 157
4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243
5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLE DE CONCORDANCE 268
5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

1 PRESENTATION DU GROUPE

1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.5.1 La consommation alimentaire hors domicile 15
1.5.2 Les segments et le marche de la restauration commerciale 17
1.5.3 Les chaines de restaurants 19
1.5.4 L'evolution de la demande 20
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.6.1 Presentation generale au 31 decembre 2018 21
1.6.2 Perimetre operationnel par enseigne 22
1.6.3 Les investissements 25
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.7.1 Hippopotamus 26
1.7.2 Les Tavernes de Maitre Kanter 28
1.7.3 Bistro Romain 29
1.7.4 Les Brasseries 30
1.7.5 Les Concessions 31
1.8 LA FRANCHISE 33
1.8.1 Les atouts de la franchise 33
1.8.2 L'accompagnement 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
1.9.1 Les differentes filiales de Groupe Flo SA 35
1.9.2 L'organisation fonctionnelle du groupe 38

MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

DIRECTRICE GENERALE



2018 a été pour Groupe Flo la première année de l'exécution en année pleine des premières orientations de la nouvelle stratégie mise en place en 2017 après la prise de contrôle par le Groupe Bertrand, ayant 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 notamment le changement des cartes Hippopotamus, des brasseries et des concessions, la mise à niveau de la maintenance des sites, la formation du personnel, la mise en place de nouvelles Directions Régionales,
- la relance de la croissance à moyen terme : définition du nouveau concept de restaurant Hippopotamus « Steak House à la française », lancement d'un programme de rénovation des restaurants, plan de redressement des brasseries, réinvestissement dans les brasseries et les concessions,
- la mise en œuvre de synergies avec Groupe Bertrand, avec la création en avril 2018 du Groupement d'Intérêt Economique FloBert.

2018 était aussi l'année du cinquantenaire de la marque Hippopotamus. La nouvelle organisation opérationnelle est en place, les plans d'actions se déroulent comme prévu. Notre ambition est que Hippopotamus redevienne une institution. Sa nouvelle identité visuelle rappelle le savoir-faire développé depuis 1968. Après la première rénovation du Hippopotamus Wagram en décembre 2017, le nouveau décor chaleureux et authentique a été mis en place successivement dans 14 restaurants Hippopotamus en 2018. Les rénovations effectuées se sont traduites par une forte augmentation de la fréquentation, une remobilisation des équipes, et l'adhésion des franchisés.

La nouvelle stratégie mise en place a permis à Hippopotamus de sur-performer sur l'année de 5.7 points par rapport à son marché, avec un chiffre d'affaires en croissance de +3.7% sur le 1er semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -1.7%, et de +0.1% sur le 2ème semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -6.0% avec un fort impact des manifestations des Gilets Jaunes à partir de mi-novembre, et des effets variables selon les secteurs de la restauration

L'année 2019 verra la continuation du plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre, ainsi que les premières rénovations de restaurants Hippopotamus exploités en franchise.



Hippo Wagram rénové en 2017

Les rénovations de la brasserie La Coupole et du restaurant Les Belles Plantes (concession au Jardin des Plantes) ont eu aussi des effets bénéfiques sur l'exploitation.

Le plan de cession des Brasseries en France a été achevé, et le périmètre en France se compose désormais de La Coupole et Vaudeville, ainsi que Bofinger et Terminus Nord qui seront rénovées en 2019.

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

1998
Introduction au second marché.
Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

2000
Acquisition de la chaîne **Bistro Romain.**
Deuxième crise de la « vache folle ».

2002-2003
Restructuration financière, augmentation de capital et entrée au capital du fonds d'investissement Butler Capital Partners.
Cession des activités Boutiques, traiteurs (Flo Prestige, Raynier & Marchetti) et restaurants Café Flo à Londres.

2006
Sortie totale de la famille du Fondateur Jean-Paul Bucher et du fonds d'investissement Butler Capital Partners, remplacés par un consortium de financiers composé par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), AVH (Ackermans & van Haaren) et Tikehau Capital.
Rachat de la chaîne **Tablapizza** (6 restaurants).

2007
Rachat de la marque **Taverne de Maître Kanter.**
Première franchise Tablapizza.

2008
Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.
Crise financière.

2009
Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.
Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de la restauration de 19.6% à 5.5%.

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

2014

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

2016

Du fait des difficultés rencontrées par le Groupe, rééchelonnement de la dette bancaire et engagementpris par Financière Flo de participer à une augmentation de capital négociés 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.
Augmentation de capital en juillet 2017 de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions en numéraire.

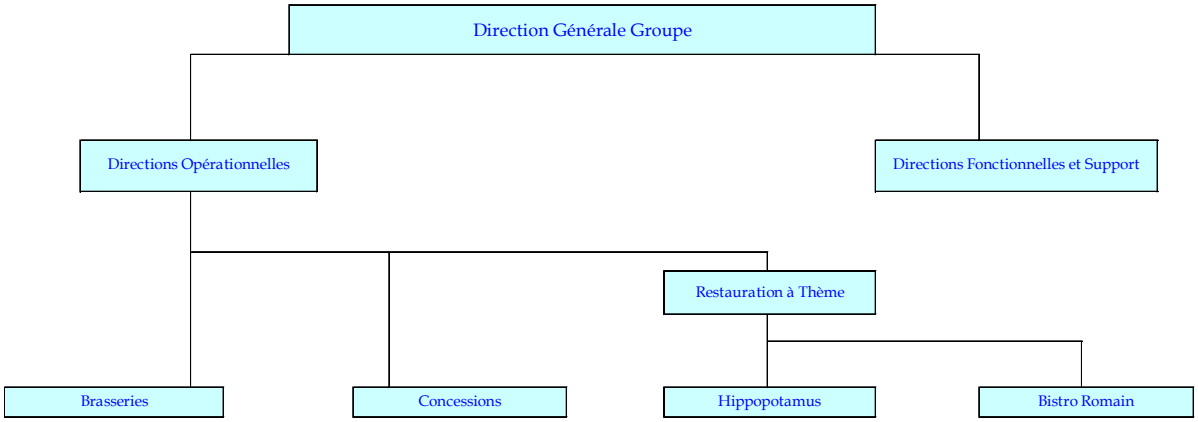
2018

Recentrage stratégique. Rénovations Hippopotamus, Brasseries, Concession. Cession des sociétés Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar, Les Beaux Arts et TMK Clermont-Ferrand. Cession de fonds de commerce Hippopotamus, des fonds de commerce Brasserie du Théâtre à Versailles, Petit Bofinger Vincennes, Bistro Romain Lille et TMK Arcueil.

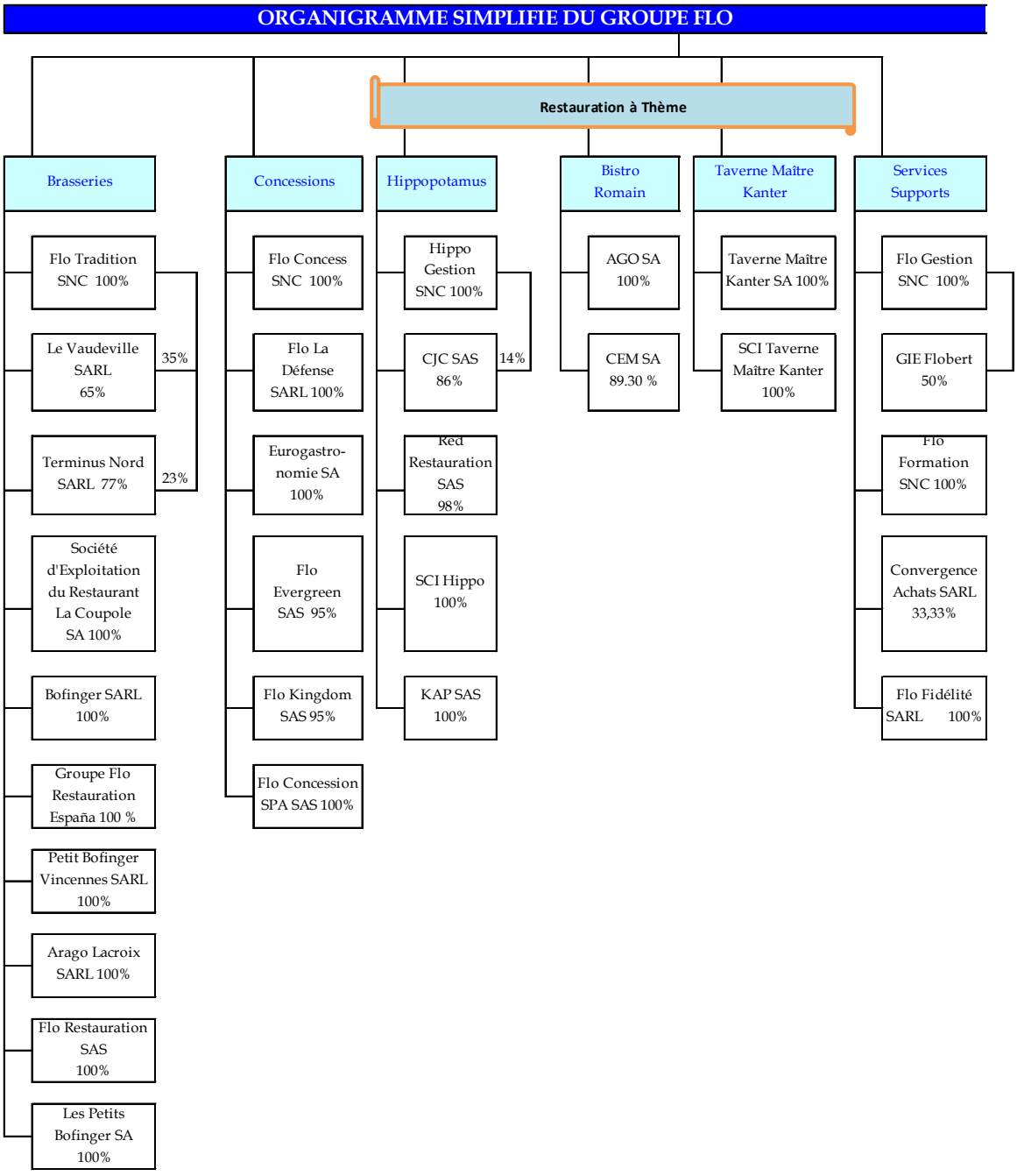
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 est présenté ci-après. Cet organigramme fait apparaitre les sociétés détenues en majorité et directement par Groupe Flo SA (pourcentage de détention et pourcentage de vote identiques).



1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

Agenda 2019 :

2 mai 2019 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre

27 juin 2019 : assemblée générale des actionnaires

25 juillet 2019 : communication des résultats du premier semestre

31 octobre 2019 : communication du chiffre d'affaires du troisième trimestre

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

Publication de résultats :

Afin de garantir une information régulière et transparente aux actionnaires, Groupe Flo publie ses chiffres d'affaires 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, etc).

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

L'action Groupe Flo :

Marché de Cotation

Avril 1998 :
Introduction sur le second marché d'Euronext Paris SA - Eurolist Compartiment B, Small cap.

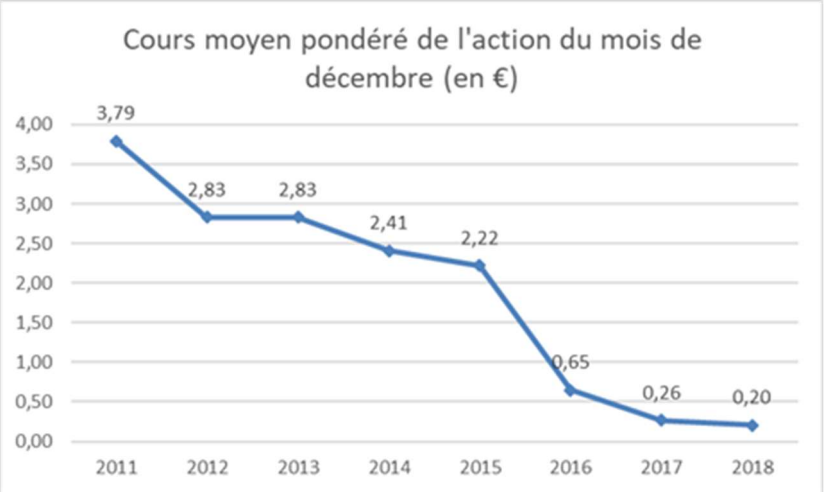
De janvier 2009 à décembre 2010 :
Compartiment C d'Euronext Paris.

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

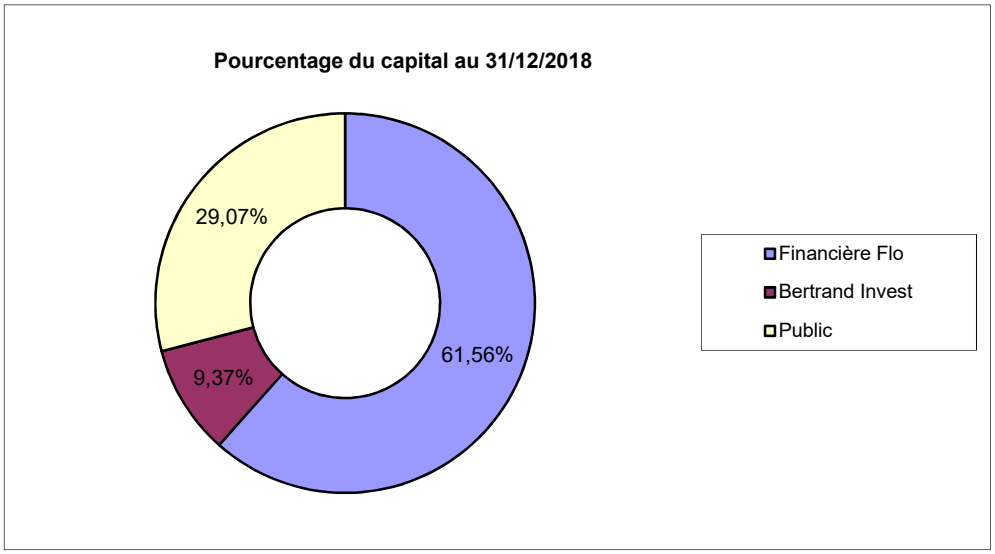


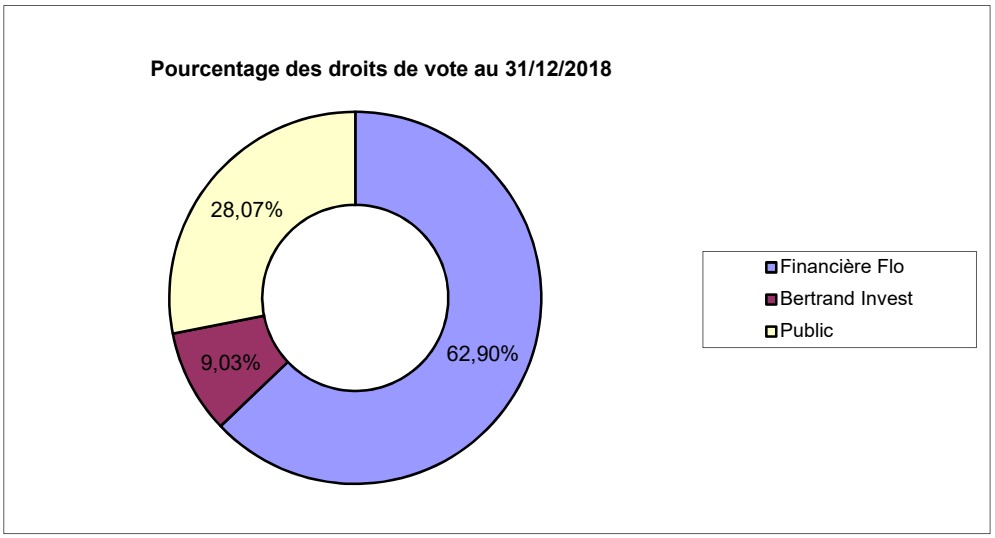
Répartition de l'actionnariat :

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 2018, 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 2018 au titre de l'exercice 2017.

Conformément à l'avenant n°5 des contrats de crédits signé le 16 juin 2017, des dividendes peuvent être distribués et 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 2.6.2).

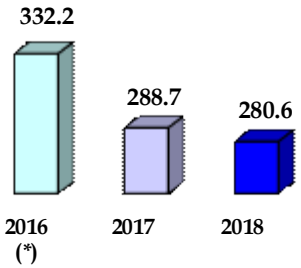
1.4 CHIFFRES CLES

Chiffres clés des trois derniers exercices

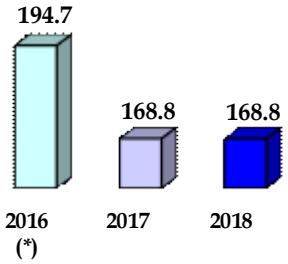
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

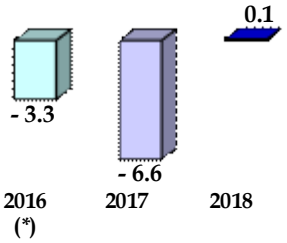
Ventes sous enseignes (1)



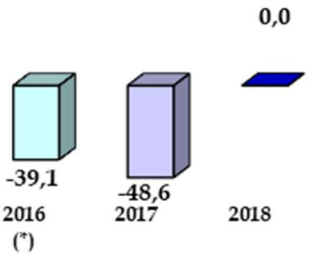
Chiffre d'affaires (2)



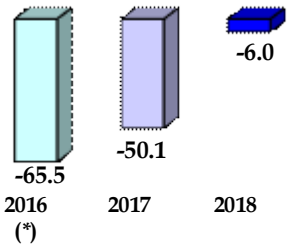
EBITDA (3)



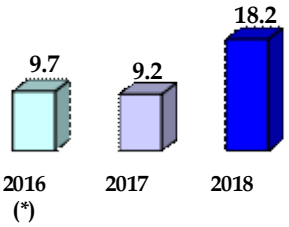
Résultat opérationnel consolidé



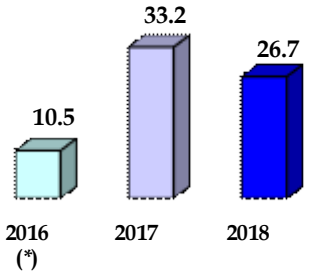
Résultat net part du groupe



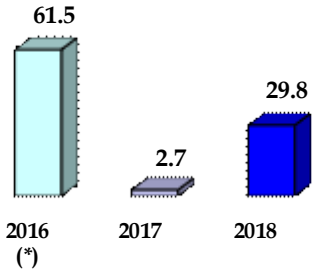
Investissements corporels et incorporels (4)



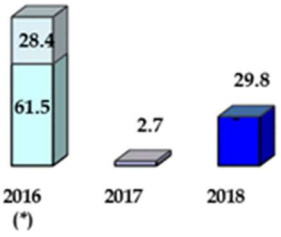
Capitaux propres Part du Groupe



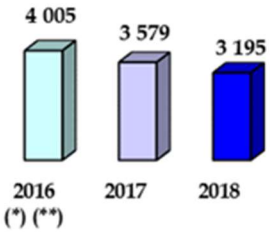
Endettement net (5)



Endettement net incl. prêt d'actionnaires 2016 (5)



Effectifs (en nombre)



(*) 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 à l'exercice 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 4.1.2.3 « 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 facturées aux 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	2018	2017	2016
Trésorerie d'ouverture	**37,0**	**18,7**	**38,0**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	-18,4	-27,5	-21,4
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-6,0	13,3	6,2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2	-3,6
Transfert vers actifs destinés à la vente (1)	-0,3	-0,7	-0,5
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**	**18,7**

(1) En 2017 et 2018, 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 »).

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible s'élève à 14,6 millions d'euros.

1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Au travers de ses différentes enseignes (Hippopotamus, , 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 89.7 Mrds € en 2017 (chiffres 2018 non encore disponibles). Le ticket moyen 2017 tous secteurs confondus s'établit à 8,71 € HT.

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

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

Chiffres 2017 : 20.8 Mrds € de CA HT pour 75 513 établissements, 4.0 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,17 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 5.4 Mrds € de CA HT pour 9 449 établissements, 240 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 22.52 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 218 millions € de CA HT pour 29 865 établissements, 94 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2,32 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 12.9 Mrds € de CA HT, 36 020 établissements, 2.1 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,27 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

Chiffres 2017 : 50.4 Mrds € de CA HT pour 185 719 établissements, 3.9 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,96 €.

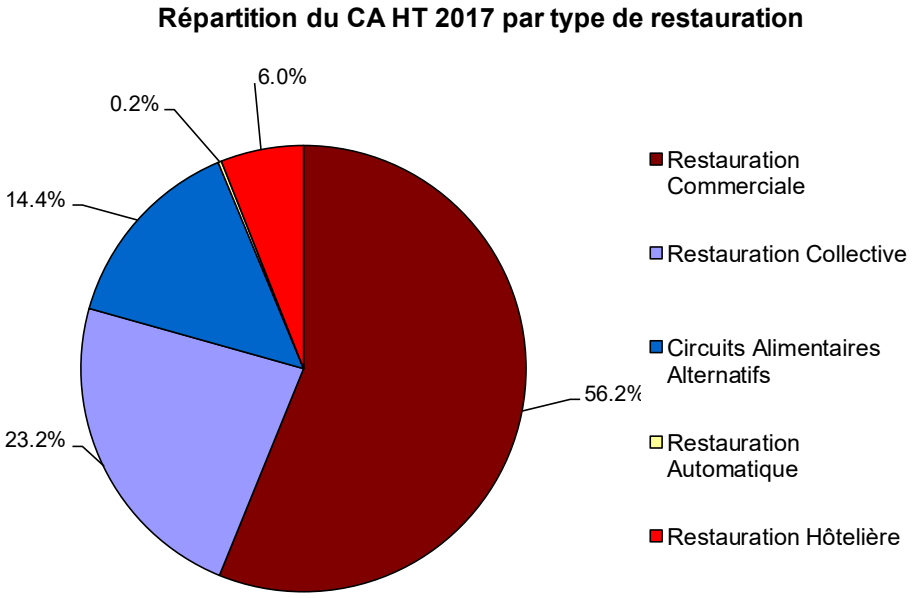
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

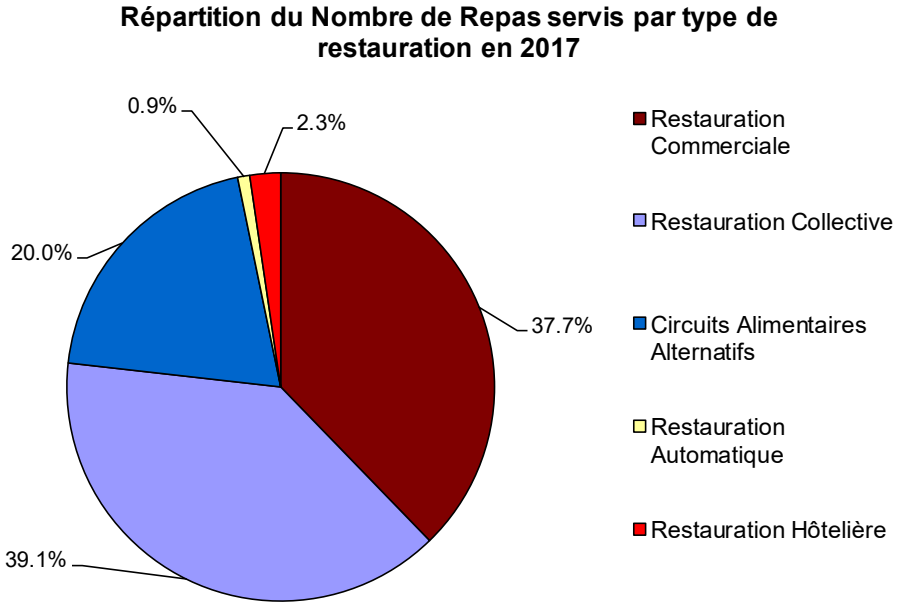
- Le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 16 €,
- Le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 17 € et 33 €,
- Le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 34 €.

48% du chiffre d'affaires de la restauration commerciale est réalisé par des établissements proposant une offre alimentaire avec un ticket moyen inférieur à 16€ représentant 75% des repas tandis que le segment de restauration avec un ticket moyen supérieur à 34€ réalise 21% du chiffre d'affaires de la CAHD avec seulement 6% des repas.

Sur le marché de la restauration en 2017, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (56.2% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)



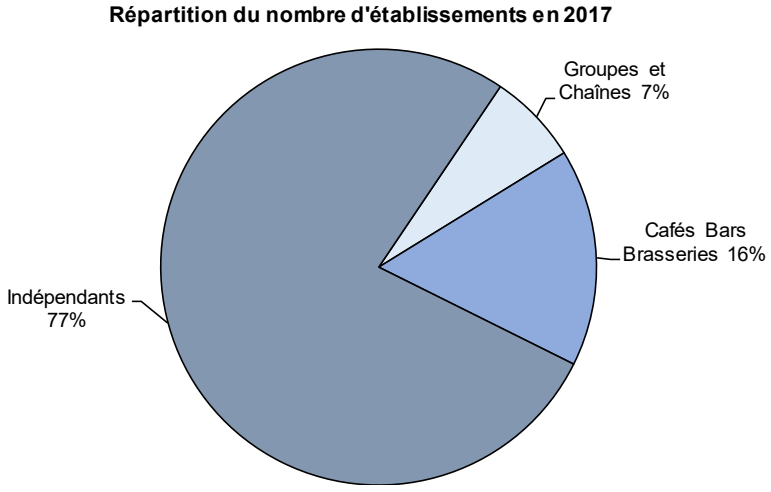
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

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

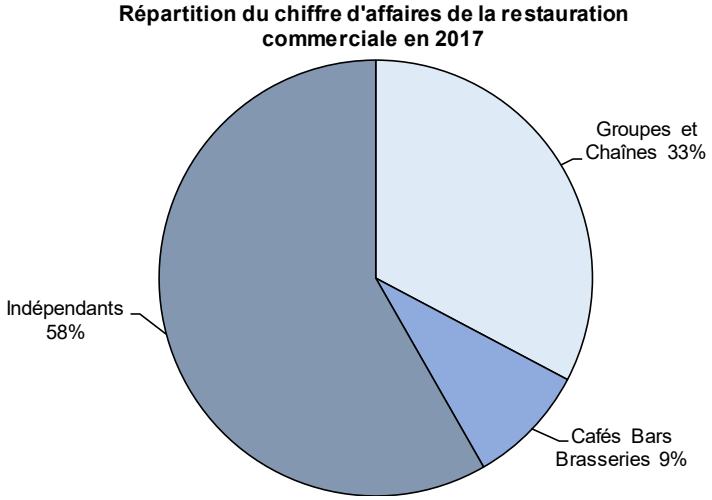
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 77% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2017. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent pour leur part 16% ; les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 7% du marché en matière de volume.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 33 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 16.5 milliards d'euros pour l'année 2017.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2017

Types	Etablissements		Chiffre d'affaires HT	
	Valeurs (nombre)	*Variation N-1*	Valeurs (m€)	*Variation N-1*
Chaines	9 853	*5.49%*	13 159	*5.99%*
Groupes	2 730	*4.52%*	3 325	*3.97%*
Cafés, Bars, Brasseries	29 968	*-2.04%*	4 535	*-2.42%*
Indépendants	143 168	*2.77%*	29 375	*5.45%*
TOTAL	**185 719**	***2.12%***	**50 394**	***4.73%***

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Représentant 56.2% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en hausse de 4.73 % en 2017 par rapport à 2016, avec un chiffre d'affaires de 50.4 milliards d'euros en 2017.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

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

Restauration Commerciales Les Chaines	2010	2012	2014	2016	2017
Nombre d'enseignes	125	151	189	217	**228**
CA (Milliards €)	10.21	11.01	11.76	12.42	**13.16**
Nombre d'unités	7 099	7 866	8 660	9 328	**9 853**
CA moyen par unité (m€)	1.44	1.40	1.36	1.33	**1.34**

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2017 peuvent être réparties selon une segmentation plus fine à savoir :

- Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne dont l'activité principale est la commercialisation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, poulets frits, etc. (MC Donald's, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Mezzo Di Pasta, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Pizza Hut, Tablapizza) ;
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.).

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 9 853, en progression de 5.6% par rapport à 2016. Leur chiffre d'affaires s'élève à 13.2 Mds €, en progression de 6.0% par rapport à 2016. Les chaînes continuent à représenter le seul type de restauration qui présente des résultats encourageants avec un parc qui s'agrandit et un ticket moyen qui augmente.

Le nombre de restaurants appartenant à des groupes en restauration commerciale s'élève à 2 730 établissements. Il est en hausse de 4.5% par rapport à 2016. Ils génèrent 3,3 Mds € de chiffre d'affaires.

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 2018

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 178 restaurants (91 en propre et 87 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

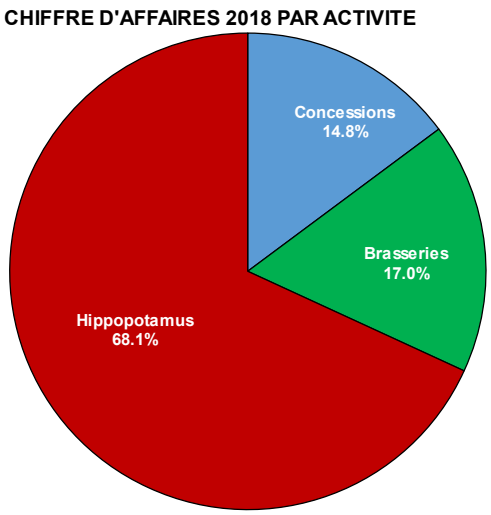
- La Restauration à Thème avec essentiellement Hippopotamus,
- Les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- Les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- Le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, 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 2018.

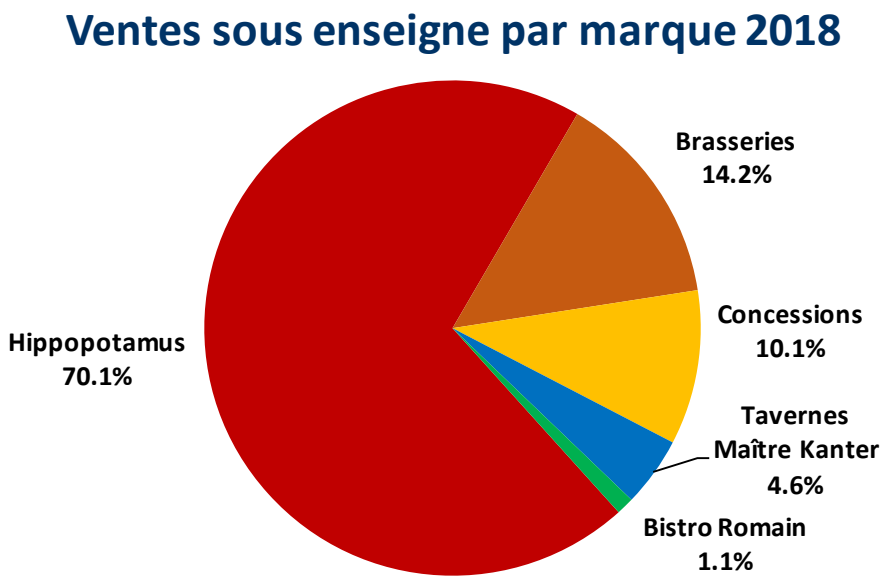
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2018 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 280.6 millions d'euros sur l'année 2018, pour un chiffre d'affaires consolidé de 168.8 millions d'euros, réparti ainsi :



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	2017	2018
Hippopotamus	198.1	196.6
Brasseries	43.6	39.8
Concessions	27.7	28.3
Tavernes Maître Kanter	14.8	12.8
Bistro Romain	4.3	3.2
Total	**288.6**	**280.6**



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 et des mouvements de type gilets jaunes.

1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

Evolutions semestrielles 2016-2018 du périmètre opérationnel : le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2016 à 2018 :

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2016-2018 DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Chiffre d'affaires en millions d'euros		2016 (*)		2017 (*)		2018	
		S1-16	S2-16	S1-17	S2-17	S1-18	S2-18
Restauration à thème	Nombre de Restaurants	107	103	100	92	86	73
	Chiffre d'affaires Semestriel	87,1	83,3	75,1	76,0	72,7	71,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**170,4**		**151,0**		**143,7**	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	17	14	13	13	9	5
	Chiffre d'affaires Semestriel	29,5	24,5	22,4	20,5	17,9	16,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**54,0**		**43,0**		**34,0**	
Concessions	Nombre de Restaurants	14	14	14	14	14	13
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,0	11,4	11,4	12,7	11,9	13,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**22,4**		**24,1**		**25,1**	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	**138**	**131**	**127**	**119**	**109**	**91**
	Chiffre d'affaires Semestriel	**127,6**	**119,3**	**108,9**	**109,2**	**102,6**	**100,1**
	Chiffre d'affaires Annuel	**246,8**		**218,1**		**202,7**	

(*) 2016 & 2017 IFRS 5 ie hors activité opérationnelle Tablapizza

État du parc de restaurants au 31 décembre 2018

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus	Propre en décembre 2018	12	25	34	0	71
	Franchise en décembre 2018	8	14	37	6	65
	Total Décembre 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
	Propre en décembre 2017	16	30	41	0	87
	Franchise en décembre 2017	8	15	47	7	77
	Total Décembre 2017	**24**	**45**	**88**	**7**	**164**
Bistro Romain	Propre en décembre 2018	1	0	1	0	2
	Franchise en décembre 2018	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
	Propre en décembre 2017	1	0	2	0	3
	Franchise en décembre 2017	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2017	**1**	**1**	**4**	**0**	**6**
Taverne de Maître Kanter	Propre en décembre 2018	0	0	0	0	0
	Franchise en décembre 2018	0	0	10	0	10
	Total Décembre 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
	Propre en décembre 2017	0	1	1	0	2
	Franchise en décembre 2017	0	0	11	0	11
	Total Décembre 2017	**0**	**1**	**12**	**0**	**13**
Brasseries	Propre en décembre 2018	4	0	0	1	5
	Franchise en décembre 2018	1	4	0	4	9
	Total Décembre 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
	Propre en décembre 2017	9	2	1	1	13
	Franchise en décembre 2017	1	4	2	5	12
	Total Décembre 2017	**10**	**6**	**3**	**6**	**25**
Concessions	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	8	0	0	13
	Total Décembre 2018	**5**	**8**	**0**	**0**	**13**
	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	9	0	0	14
	Total Décembre 2017	**5**	**9**	**0**	**0**	**14**
TOTAL	Propre en décembre 2018	22	33	35	1	91
	Franchise en décembre 2018	9	19	49	10	87
	Total Décembre 2018	**31**	**52**	**84**	**11**	**178**
	Propre en décembre 2017	31	42	45	1	119
	Franchise en décembre 2017	9	20	62	12	103
	Total Décembre 2017	**40**	**62**	**107**	**13**	**222**

Exploitations dont les murs sont détenus en propre :

Au 31 décembre 2018, sur un total de 91 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 (1 site) ou d'une location simple (88 sites).

Depuis le 1er janvier 2019, 5 restaurants en propre ont été cédés (4 sur Hippopotamus et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de sites en propre à 86 au 28 février 2019 ; le Groupe a également fermé 3 restaurants en franchise (1 sur Hippopotamus, 1 sur Taverne de Maître Kanter et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de restaurants en franchise à 87 au 28 février 2019. Le Groupe compte 171 sites au total au 1er avril 2019.

1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

	2016	2017	2018
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	0.4	0.2	0.1
INVESTISSEMENTS CORPORELS	9.3	9	18.1
TOTAL INVESTISSEMENTS	**9.7**	**9.2**	**18.2**
Maintenance	6.1	4.8	2.8
Développement et transformation	3.6	4.4	15.4
Total	**9.7**	**9.2**	**18.2**

Au cours de l'exercice 2018, les investissements de développement et de rénovation se décomposent de la manière suivante :

- Développement du nouveau Concept Hippopotamus sur 14 sites en 2018 (Montparnasse, Arcueil, Trappes, Strasbourg, Toulouse Roques, Noyelle Godault, Quatre Temps La Défense, Toulouse, Pessac, Saint Lazare, Villabé, Nantes Saint Herblain, Massy, Gennevilliers) pour un total de 13.7 millions d'euros ;
- Rénovation des brasseries La Coupole et une partie du Terminus Nord pour un total de 1.3 million d'euros.

1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2018 s'élèvent à 3,1 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 :

En millions d'euros	Exercice clos au 31 décembre 2016	Exercice clos au 31 décembre 2017	Exercice clos au 31 décembre 2018
Cessions de filiales	10,3	13,3	6,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-9,7	-9,2	-18,2
Acquisitions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Variation des prêts et avances consentis	-0,6	0,2	0,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,2	9,0	5,9
Cessions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Autres flux liés aux opérations d'investissements	0,0	0,0	0,0
TOTAL	6,2	13,3	-6,0

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 2017. Le chiffre d'affaires Hippopotamus a progressé de +3,5% à périmètre comparable par rapport à 2017. Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	12	25	34	0	**71**
Exploitations par des franchisés	8	14	37	6	**65**
Total 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
Total 2017	24	45	88	7	**164**
Total 2016	27	45	91	10	**173**

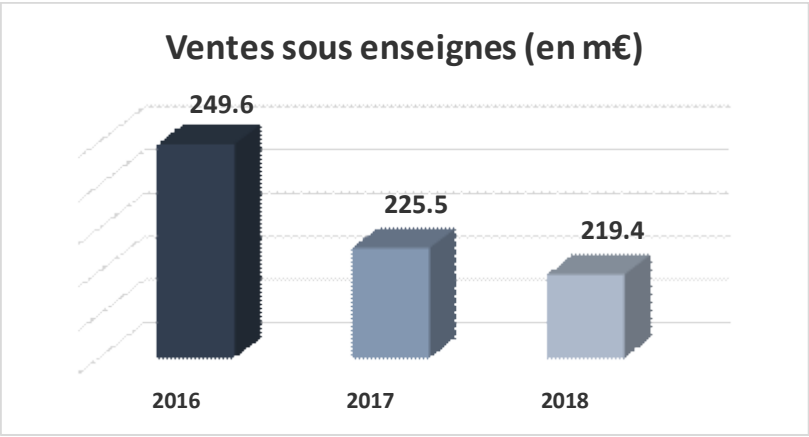
CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :

136 restaurants : 71 exploités en propre, 65 en franchise

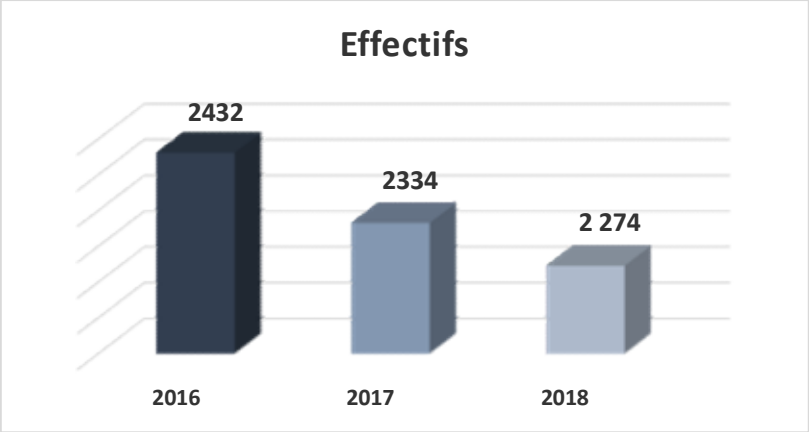
219,4 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 196,6 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

2274 collaborateurs gérés en direct

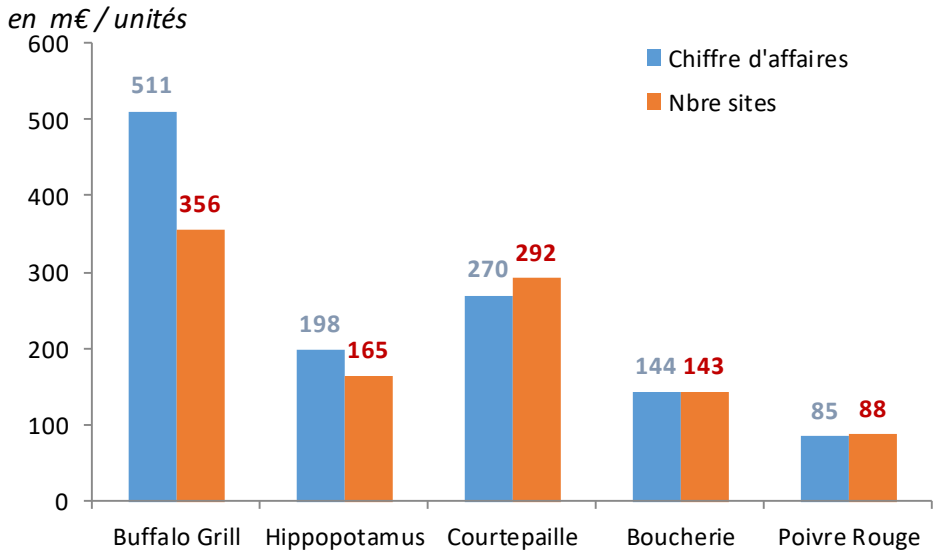
22,44 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2017



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

1.7.2 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

Les Tavernes de Maitre Kanter ont bâti leur réputation sur 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.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	0	0	0	**0**
Exploitation par des franchisés	0	0	10	0	**10**
Total 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
Total 2017	0	1	12	0	**13**
Total 2016	0	2	14	0	**16**

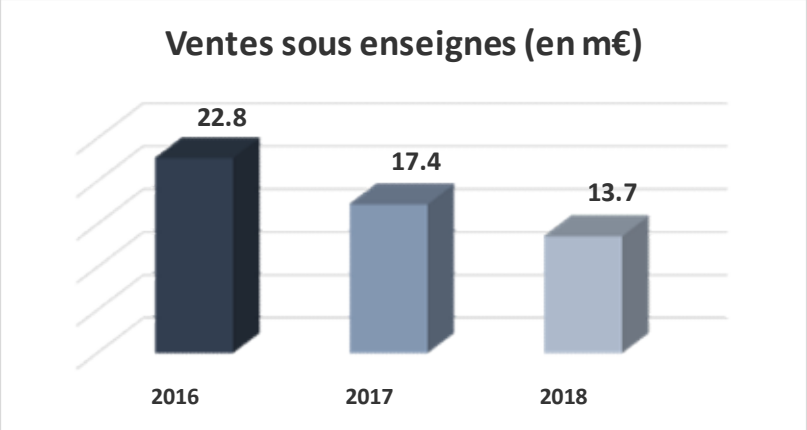
CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

10 restaurants exploités en franchise

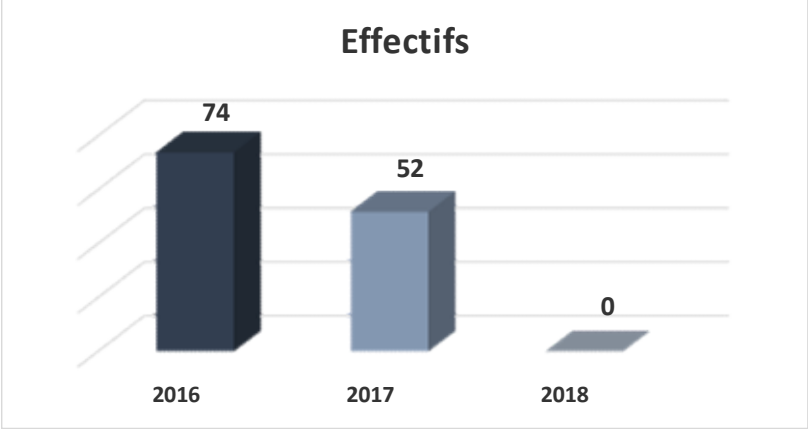
13,7 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 12,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

Aucun collaborateur géré en direct

28,45 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	1	0	1	0	**2**
Exploitations par des franchisés	0	1	2	0	**3**
Total 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
Total 2017	1	1	4	0	**6**
Total 2016	2	2	5	0	**9**

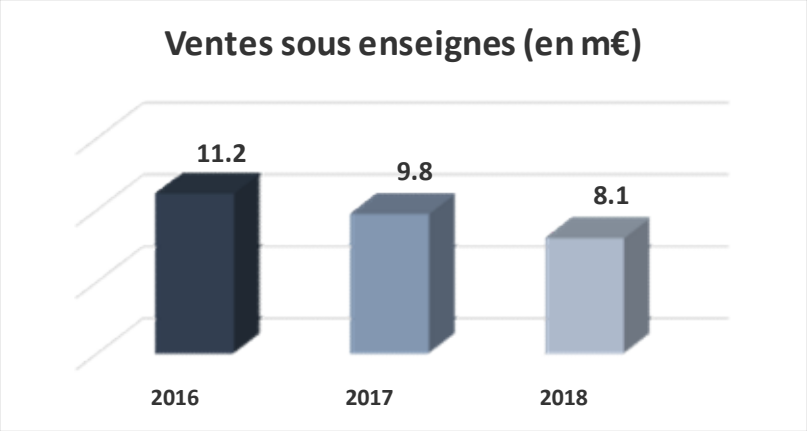
CHIFFRES CLES BISTRO ROMAIN :

5 restaurants : 2 exploités en propre, 3 en franchise

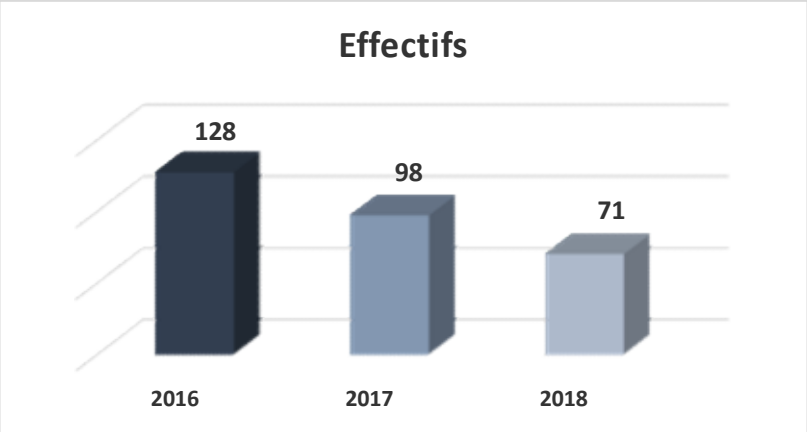
8,1 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 3,2 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

71 collaborateurs gérés en direct

24,59 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.



1.7.4 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que de la brasserie Flo Barcelone. 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 mettant à l'honneur la saison.

Evolution et répartition du parc des brasseries
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	4	0	0	1	**5**
Exploitation par des franchisés	1	4	0	4	**9**
Total 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
Total 2017	10	6	3	6	**25**
Total 2016	10	6	4	8	**28**

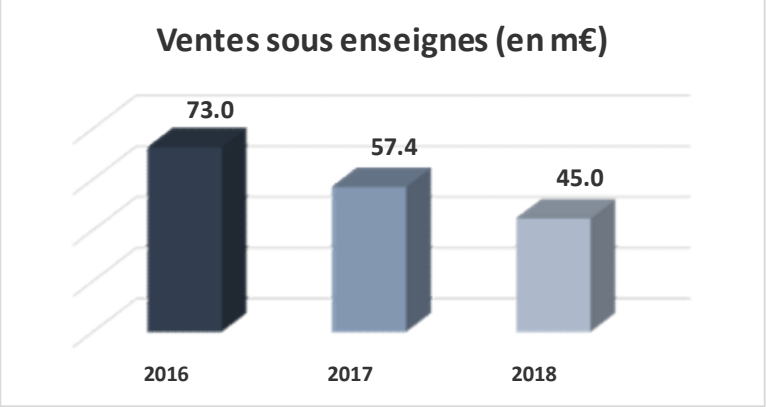
CHIFFRES CLES BRASSERIES :

14 restaurants : 5 exploités en propre, 9 en franchise

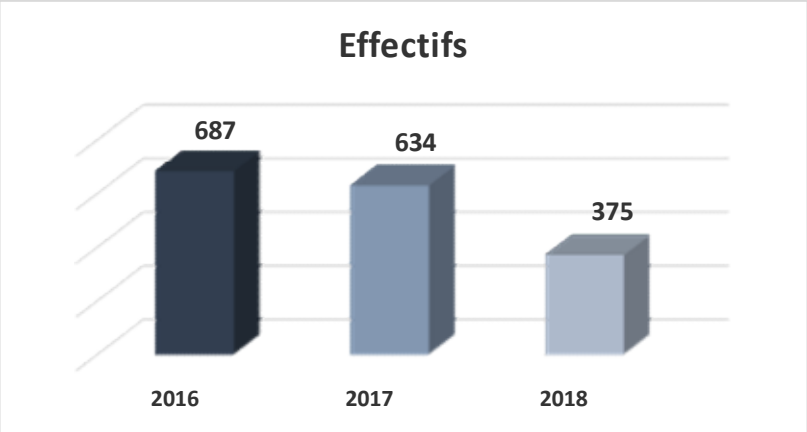
45,0 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 39,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

375 collaborateurs gérés en direct

50,26 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018). 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 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Concession	5	8	0	**13**
Total 2018	**5**	**8**	**0**	**13**
Total 2017	5	9	0	**14**
Total 2016	3	11	0	**14**

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

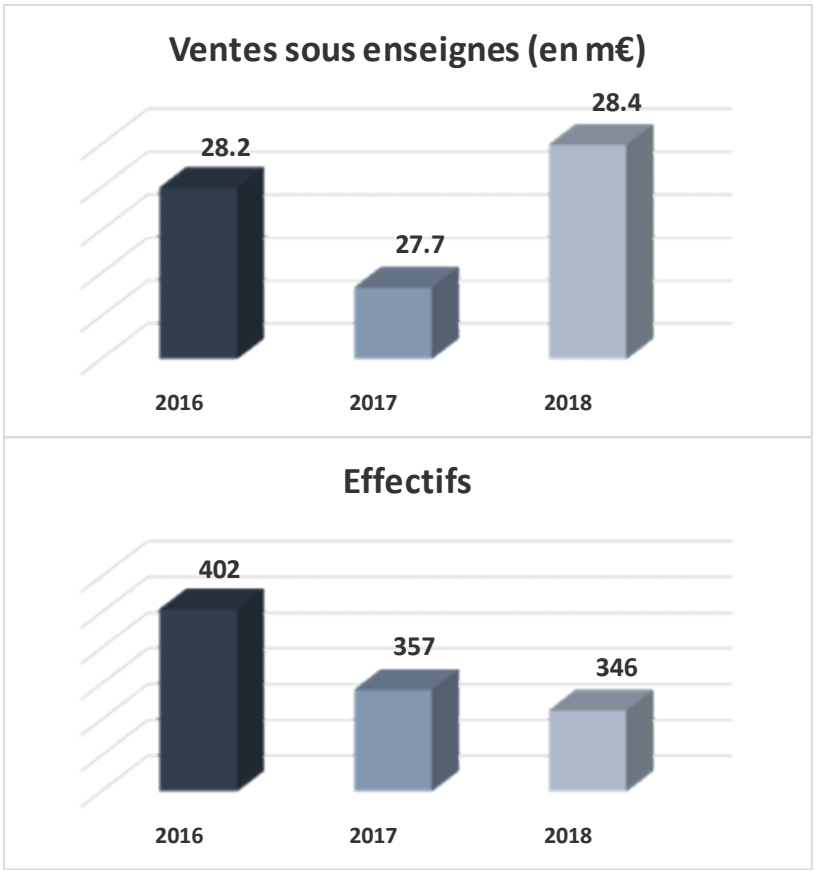
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

13 exploitations

28,4 millions d'euros de ventes sous enseigne

346 collaborateurs


Ventes sous enseignes (en m€)
28.2
27.7
28.4
2016
2017
2018
Effectifs
402
357
346
2016
2017
2018

1.8 LA FRANCHISE

Après plus de 30 ans de développement en franchise et le premier projet datant de 1988, le Groupe Flo comprend aujourd'hui 87 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 préouverture 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 préouverture,
- L'assistance continue post ouverture et audit.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2018
En nombre d'unités

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Rest. à thème	8	15	49	6	**78**
Brasseries institutionnelles	1	4	0	4	**9**
Total franchises 31/12/2018	**9**	**19**	**49**	**10**	**87**
Total franchises 31/12/2017	10	18	63	12	**103**
Total franchises 31/12/2016	9	18	66	16	**109**

Le parc des franchisés ne tient pas compte en 2016 et 2017 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		2016 (*)	2017 (*)	2018	Variation 18/17
Rest à Thème	France	108.0	98.2	95.1	-3.2%
	International	10.0	7.2	6.2	-12.9%
	Total	**118.0**	**105.4**	**101.3**	**-3.9%**
Brasseries institutionnnelles	France	13.3	9.3	6.3	-32.3%
	International	6.4	5.3	4.7	-10.0%
	Total	**19.7**	**14.5**	**11.0**	**-24.2%**
Flo Prestige	France	0.0	0.0	0.0	-
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-**
Total	**France**	**121.3**	**107.5**	**101.3**	**-5.7%**
	International	**16.3**	**12.4**	**11.0**	**-11.7%**
	Total	**137.7**	**119.9**	**112.3**	**-6.3%**

(*) 2016 et 2017 hors activité opérationnelle de Tablapizza

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 2018, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 4,3 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 (16 sites de moins à fin 2018 par rapport à 2017). A périmètre comparable, le chiffre d'affaires des sites en franchises augmente de +0,7%.

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 redevances. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des services de commercialisation rendus aux 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 2018, ce chiffre d'affaires s'établit à 15,2 millions d'euros, soit une baisse de 1,9 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, 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,

Groupe Flo a cédé en 2018 ses filiales Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :
Au 31 décembre 2018, elle détient avec Groupe Flo SA 100% des sociétés exploitant les Brasseries parisiennes suivantes : Bofinger SARL, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL.
Depuis le 31 décembre 2014, suite à la réalisation d'opérations d'apports partiels d'actifs consenties par Groupe Flo SA, chacune de ces sociétés est devenue propriétaire de la brasserie qu'elle exploite et dont l'enseigne correspond à sa dénomination.
Flo Tradition détient également 99% de la société Brasserie du Théâtre Versailles SAS, laquelle a cédé en juillet 2018 le fonds de commerce du restaurant sous enseigne « Brasserie du Théâtre » situé à Versailles, ainsi que la société belge Immosacré SA qui est en cours de liquidation.
La société Brasserie du Théâtre Versailles SAS a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo Tradition SNC, avec effet au 1er janvier 2019.

Flo Tradition a cédé en 2018 ses participations dans Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Flo Tradition SNC, a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

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.
Elle a donné son fonds de commerce en location gérance à la société SGD JADIS 30 mars 2018 avec effet le 25 mai 2018.

Petit Bofinger Vincennes SARL :
Cette société détenait le fonds de commerce « Petit Bofinger Vincennes » et exploitait le restaurant depuis décembre 2010. Elle a cédé son fonds de commerce en 2018 et a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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 publique.

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 1er janvier 2017.

Hippo Gestion et Cie SNC :
Elle détient les sociétés Red Restauration SAS à 2% et CJC SAS à 14%, Groupe Flo SA détenant le solde des actions de ces 2 sociétés.
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 1er janvier 2017.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Hippo Gestion SNC, a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros

chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.
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 détient le crédit-bail immobilier d'un restaurant Hippopotamus exploité en propre.

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.

Flobert GIE :
Ce groupement, dont Flo Gestion SNC détient 50%, vise à la mutualisation de moyens administratifs, comptables, juridiques et matériels en vue de la mise en œuvre d'une organisation de support technique commune pour ses membres.

Flo Fidélité 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 2018, seul le site Bistro Romain Cadires 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.
Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société AGO SA, a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.
Par ailleurs, AGO a procédé à la recapitalisation réservée à son bénéfice de Bistro Romain Paris SARL du fait des capitaux propres négatifs de 7,2m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 6.8m€, puis réduction de capital de 8.8m€ motivée par les pertes.
Les sociétés Bistro Romain Est et Bistro Romain Nord-Ouest ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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% la société TMK Thillois Reims SAS ainsi que les trois SARL régionales qui exploitent en location-gérance les restaurants sous enseigne Taverne de Maitre 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 1er janvier 2017.
Taverne de Maître Kanter SA a procédé en 2018 à la recapitalisation de TMK Est SARL réservée à TMK SA du fait des capitaux propres négatifs de 0,7m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 0.9m€, puis réduction de capital motivée par les pertes, et à la recapitalisation de TMK Nord-Ouest SARL du fait des capitaux propres négatifs de 22k€ au 31 décembre 2017 par abandon de créance en compte courant de Groupe Flo SA. Elle a cédé la société TMK Clermont Ferrand SAS en 2018.
Les sociétés TMK Sud, TMK Nord-Ouest, TMK Est et TMK Thillois Reims ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Taverne de Maître Kanter SA, avec effet au 1er janvier 2019.

SCI Taverne de Maître Kanter :
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, a cédé en 2018 les actifs immobiliers qu'elle détenait concernant des 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 Chessy.

KAP SAS :
Groupe Flo SA a racheté l'intégralité des titres de cette société exploitant en franchise le restaurant Hippopotamus à Franconville en décembre 2018. Elle a cédé en 2019 son fonds de commerce à un nouveau franchisé.

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 des services comptables 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.

La gestion des travaux neufs et de la maintenance est assurée sous la responsabilité des directeurs opérationnels, avec le support de la direction technique.

1.9.2.2 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE

La Direction Administrative et Financière assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée des 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 et de cessions,
- 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 direct en 2017, chaque actionnaire détenant désormais un tiers du capital.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 LES FAITS MARQUANTS 41

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42

2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES 42
2.2.2 EBITDA 42
2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 43
2.2.4 RESULTAT FINANCIER 44
2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) 44
2.2.6 FLUX DE TRESORERIE 45
2.2.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS 45

2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49

2.3.1 INTRODUCTION 49
2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES 50
2.3.3 RISQUES ET ENJEUX 52
2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE 55
2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX 56
2.3.6 ENJEUX SOCIAUX 61
2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX 67
2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE 76

2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND 83
2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION 84
2.4.3 RISQUES FINANCIERS 87
2.4.4 RISQUES JURIDIQUES 89
2.4.5 POLITIQUE D'ASSURANCE 92
2.4.6 SECURITE DES SITES 94

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 95
2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.6 BOURSE 96

2.6.1 LE MARCHE DES TITRES 96
2.6.2 LES DIVIDENDES 96
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION 97

2.1 LES FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise de Groupe Flo par le Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo s'élève à 168,8 M€ en 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017, dont :

- +3,5% pour Hippopotamus ;
- +4,4% pour les brasseries ;
- +4,5% pour les concessions.

Le chiffre d'affaires 2018 à périmètre comparable est en hausse de 3,9%, avec une accélération à +6,3% au 4ème trimestre 2018.

Le succès du nouveau concept Hippopotamus est confirmé : 14 rénovations réalisées en 2018 avec des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (+29% au 4ème trimestre 2018).

L'EBITDA 2018 connait un retour à l'équilibre, grâce à un second semestre positif à +3,0 M€.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.
- Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.
- Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de la Groupe Flo à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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 2018 de Groupe Flo ressort à 168,8 millions d'euros, équivalent à celui de l'année précédente. Le chiffre d'affaires consolidé progresse de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2018	2017	Variation 2018/2017
Restauration à thème	115,0	115,5	-0,4%
Brasseries	29,0	29,2	-0,8%
Concessions	24,6	23,9	2,9%
Autres	0,2	0,2	0,0%
Total Groupe	**168,8**	**168,8**	**0,0%**

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

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

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[1] (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2018						
en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
EBITDA Groupe	0,1	0,1%	(6,6)	-3,9%	**6,7**	101,5%

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

L'EBITDA consolidé est en hausse de 101,5% par rapport à 2017 et s'établit à 0,1 million d'euros en 2018. Cette évolution s'explique notamment par un second semestre positif à +3,0 M€.

Les changements du comportement des consommateurs observés depuis fin 2011 se confirment en 2018 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 d'adaptation rapide de ses modèles économiques face à une modification sans précédent des habitudes de consommation.

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2018

en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
Chiffre d'affaires	168,8		168,8		-	**0,0%**
Coûts d'approvisionnement	(33,4)	19,8%	(32,4)	19,2%	(1,0)	**3,2%**
Charges de Personnel	(85,7)	50,8%	(85,5)	50,7%	(0,2)	**0,2%**
Autres Frais Opérationnels	(49,6)	29,4%	(57,5)	34,1%	7,9	**13,8%**
Amortissements et Provisions	(4,5)	2,7%	(5,6)	3,3%	1,1	**18,9%**
Résultat Opérationnel Courant	**(4,4)**	**2,6%**	**(12,2)**	**7,2%**	**7,7**	**63,5%**

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 2018 à –4,4 millions d'euros, en amélioration de 7,7 millions d'euros par rapport à 2017.

La rentabilité de l'année 2018 a été notamment portée par une hausse de la fréquentation enregistrée sur le deuxième semestre de l'exercice.

2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

- d'abandons de créances par les banques en 2017,
- des intérêts et agios sur crédits et sur facilités de caisse,
- des résultats sur les opérations de couverture de taux.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Coût de l'endettement financier net	(1,7)	(4,5)
Produits financiers	0,2	28,6
Charges financières	-	(1,4)
Autres produits et charges financiers	0,2	27,2
Résultat financier net	(1,5)	22,7

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 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

En 2018, le résultat financier net du Groupe a diminué de 24,2 millions d'euros. Cette variation provient principalement du renoncement en 2017 par les banques d'une partie de leur créance générant des produits pour un montant de 28,6 millions d'euros. La charge d'intérêt sur les opérations de financement était de -4,5 millions d'euros en 2017 et incluait pour -2,4 millions d'euros l'amortissement total des frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire d'avril 2017.

2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2018.12	2017.12	Variation
Résultat opérationnel courant	(4,4)	(12,2)	7,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	4,4	(36,4)	40,7
Résultat opérationnel	-	(48,6)	48,6
Résultat financier	(1,5)	22,7	(24,2)
Résultat Avant Impôt	(1,5)	(25,9)	24,4
Quote-part des SME	-	0,1	(0,1)
Impôts	(2,2)	(3,6)	1,4
Part des minoritaires	(0,1)	-	(0,1)
Résultat net des activités poursuivies	(3,8)	(29,3)	25,5
Résultat net des activités non poursuivies	(2,2)	(20,8)	18,6
Résultat net part du Groupe	(6,0)	(50,1)	44,1

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 2018, le résultat net ressort à -6,0 millions d'euros contre -50,1 millions d'euros en 2017.

Cette amélioration de 44,1 millions d'euros s'explique par :

- le résultat opérationnel courant en amélioration de 7,7 millions d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en amélioration de 40,7 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de 24,2 millions d'euros,
- une diminution de 1,4 million d'euros du poste « Impôts »,
- une amélioration de 18,6 millions 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

	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(18,4)	(27,5)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(6,0)	13,3
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2
Variation de la trésorerie	**(22,1)**	**19,0**
Trésorerie à l'ouverture	**37,0**	**18,7**
Trésorerie reclassée en actif destiné à la vente	(0,3)	(0,7)
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en amélioration de 9,1 millions d'euros par rapport à 2017, conséquence de la reprise du Groupe en termes d'activité sur l'année 2018 et notamment sur le deuxième semestre.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est négative de 7,3 millions d'euros, et s'explique principalement par la rénovation de nombreux restaurants « Hippopotamus » ainsi que de la brasserie « La Coupole ».

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont en diminution de 30,9 millions d'euros . Cette variation correspond principalement à l'augmentation de capital réalisée le 5 juillet 2017 pour un montant net de 27,8 millions d'euros.

La trésorerie de clôture 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	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Actifs non courants		**96,6**	76,0
Actifs courants		**50,1**	42,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**18**	**16,0**	38,0
Actifs destinés à la vente	**17**	**8,3**	22,0
TOTAL DE L'ACTIF		**171,0**	**178,6**
Capitaux Propres		**26,7**	**33,1**
Dettes financières non courantes	**18**	**38,9**	39,4
Provisions pour risques et charges non courantes	**19**	**4,0**	4,7
Autres dettes non courantes	**20**	**-**	0,5
Impôts différés - passif	**21**	**4,1**	4,0
Total passifs non courants		**47,0**	**48,6**
Dettes financières courantes	**18**	**6,9**	1,3
Provisions pour risques et charges courantes	**19**	**7,5**	8,3
Dettes fournisseurs	**20**	**39,7**	37,5
Autres dettes diverses	**20**	**41,1**	41,8
Total passifs courants		**95,2**	**88,9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**17**	**2,1**	8,0
TOTAL DU PASSIF		**171,0**	**178,6**

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2018 à 26,7 millions d'euros en diminution de 6,4 millions d'euros.

Cette diminution provient :

- du résultat de l'exercice pour -6,0 millions d'euros
- de la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 pour -0,6 million d'euros
- des avantages liés au personnel (provision pour indemnité de retraite) pour +0,1 million d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2018 s'établit à 29,8 millions d'euros, soit :

- 45,8 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 38,9 millions d'euros en passifs non courants et 6,9 millions d'euros en passifs courants ;
- 16,0 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 45,8 millions d'euros se ventilent en :

- 44,4 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

La trésorerie nette s'élève à 14,6 millions d'euros, soit :

- 16,0 millions d'euros de disponibilités
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

Les autres dettes courantes de 41,1 millions d'euros se ventilent en :

- 35,7 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 1,7 million d'euros de produits constatés d'avance
- 2,0 millions d'euros de dettes sur programme fidélité.
- 1,7 million d'euros d'autres dettes,

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, 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 du Groupe, de 28 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.

Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2018

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières	**45,2**	6,8	10,7	27,7
Obligations en matière de location-financement	**0,6**	0,1	0,5	0,0
TOTAL	**45,8**	**6,9**	**11,2**	**27,7**

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15,4	**15,4**	**15,4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0,2)	-	**(0,2)**	**(0,2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12,3	**12,3**	**12,3**
- Autres emprunts obligataires	-	6,2	-	**6,2**	**6,2**
- Autres emprunts	6,9	5,2	-	**12,1**	**7,0**
- Juste valeur des instruments financiers	-	-	-	**-**	**-**
Total	**6,9**	**11,2**	**27,7**	**45,8**	**40,7**

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 2018, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4,0 millions d'euros et n'a pas de ratios à respecter.

Le niveau de trésorerie minimum est respecté au 31 décembre 2018. 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 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

2.3.1 INTRODUCTION

Le Groupe FLO véhicule l'art du « bien manger » auprès des 12 millions de clients accueillis chaque année dans ses restaurants.

Le métier de restaurateur a pour vocation de perpétuer un accueil convivial autour de repas généreux. La passion des équipes du Groupe FLO permet d'apporter un service vrai, chaleureux, décontracté ou plutôt formel qui s'adapte à chacun des convives.

Afin de relancer la croissance du Groupe FLO repris en 2017 majoritairement par le Groupe Bertrand, une nouvelle stratégie de développement a été définie. En effet, la réorganisation du Groupe est essentielle pour accroître les performances des établissements, mobiliser les salariés et générer une croissance pérenne.

A moyen terme, cette restructuration se caractérise par :

Le nouveau concept Hippopotamus (changement de la carte, rénovation des restaurants) ;

La transformation et la rénovation du périmètre des brasseries et des concessions ;

L'optimisation des processus Ressources Humaines (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), nouvelles Directions Régionales, synergies avec le Groupe Bertrand) ;

Digitalisation des processus et services.

Depuis avril 2018, les collaborateurs du Groupe FLO et de Bertrand Restauration, regroupés au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), réfléchissent ensemble à la construction d'une démarche RSE cohérente pour les deux Groupes.

Le métier de restaurateur a des implications directes sur la société et l'environnement. De ce fait, le Groupe FLO structure son engagement dans le développement durable.

Entre novembre 2018 et janvier 2019, un groupe de travail RSE a permis de construire les différents éléments de la déclaration de performance extra financière. Ce groupe de travail était composé de 7 collaborateurs travaillant dans les services suivants :

Rémunération & Contrôle de Gestion Social ;

Audit, Hygiène et Qualité ;

Maintenance ;

Contrôle financier ;

Convergence Achats ;

RSE (service créé au 1° janvier 2019) ;

Cellule Conformité et Méthodes (service créé en octobre 2018).

Ce groupe de travail RSE a, tout d'abord, formalisé le modèle d'affaires du Groupe FLO. Dans un second temps, il a identifié les principaux risques sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec l'activité de l'entreprise, ainsi que les politiques et engagements du Groupe mis en œuvre pour maitriser les risques significatifs identifiés. Enfin, des indicateurs ont été élaborés pour suivre les résultats des politiques déployées.

2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES

Des entretiens auprès des différentes directions du Groupe ont permis d'identifier la dynamique de création de valeur du Groupe FLO. Sur la base de ces entretiens, une première version du modèle d'affaires a été élaborée. Ce modèle d'affaires a ensuite été finalisé par le groupe de travail RSE puis validé par le Comité Exécutif.

TENDANCES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Un marché de la restauration **en croissance** (+3,9% en 2017), avec un intérêt grandissant pour les **produits sains** et le **végétal**.

Baisse de 12% de la consommation de viande en France en 10 ans. 89% des consommateurs de viande **privilégient la qualité** quitte à en consommer moins.

Des consommateurs plus **exigeants**, en demande de **transparence**, et avec de fortes attentes en matière de **rapidité de service** à table.

Une **digitalisation** de l'expérience client, et un essor de la **livraison** de repas à domicile et de la **vente à emporter**.

Une **Loi** pour une **alimentation saine et durable**.

Dix millions de tonnes d'aliments consommables **jetées** chaque année en France.

Des **difficultés à recruter** des personnes qualifiées dans le secteur de la restauration et des candidats qui ont besoin de plus de formations.

RESSOURCES

RESSOURCES HUMAINES

- **3 175** collaborateurs (effectif moyen total)
- **76%** en temps plein et **24%** en temps partiel
- **17 048** heures de formation
- Création d'un service **RSE** et d'un service **Cellule Conformité et Méthodes**
- Existence d'un **centre de formation** agréé

RESSOURCES NATURELLES

- **4 819** références
- **41%** de produits frais (dont 10% de viande)
- **31%** d'épicerie
- **21%** de boisson
- **6%** de produits surgelés

RESSOURCES ÉCONOMIQUES

- Actionnariat détenu à **70%** par le Groupe Bertrand
- Parc de **91** restaurants en propre
- **14** restaurants Hippopotamus rénovés : *amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes de climatisation, de chauffage, et d'éclairage*

RESSOURCES SOCIÉTALES

- **87** restaurants en franchise
- **366** fournisseurs, dont **95,9%** en France et **3,8%** en Union Européenne
- **Fournisseurs locaux** pour la maintenance et la rénovation des restaurants
- Partenariats avec diverses écoles d'hôtellerie et de restauration

ACTIVITÉS / TRANSFORMATION DE VALEURS

AXE DE DÉVELOPPEMENT

Steak house de qualité à la française

VALEURS DU GROUPE

Agilité & Savoir-faire

Proximité

Passion

Entreprenariat

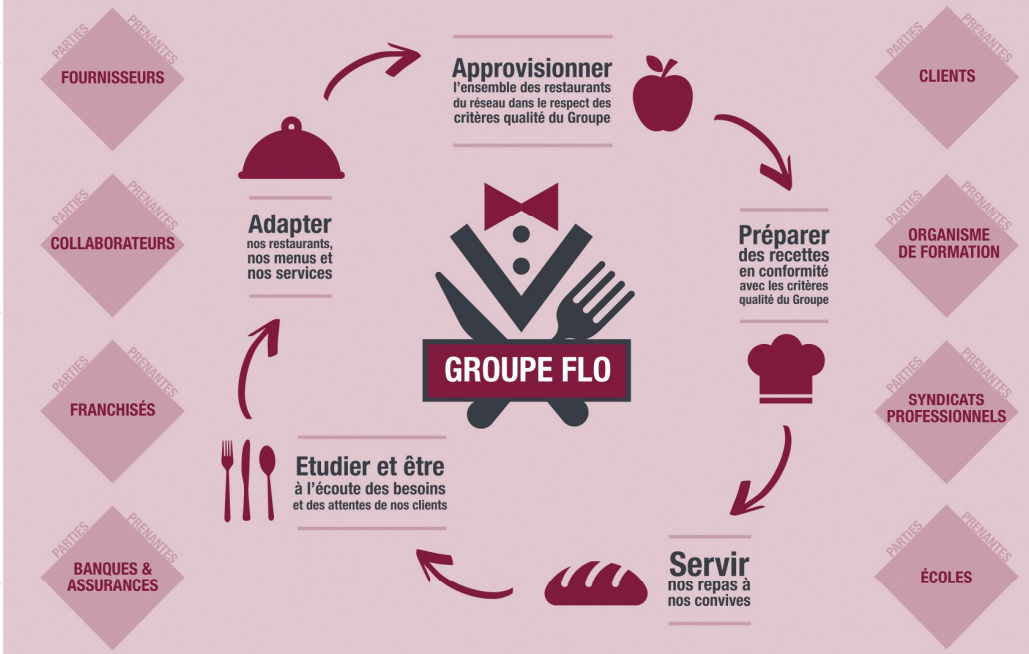
AXES SATISFACTION CLIENT

Écoute

Réactivité

Sens du service & Convivialité

Qualité & Générosité



CRÉATION DE VALEURS

CRÉATION DE VALEURS HUMAINES

- **2 287** recrutements en CDI
- **75 674 301€** de masse salariale
- **13,9%** de promotion interne sur des postes d'encadrants
- **6,1** ans d'ancienneté moyenne
- **2,7%** de travailleurs en situation de handicap

CRÉATION DE VALEURS NATURELLES

- **129,32** tonnes de biodéchets et **130** tonnes d'huiles usagées
- **3 282** tonnes de CO_2 liées aux consommations de gaz et électricité
- **-5%** d'émissions de GES par rapport à 2017

CRÉATION DE VALEURS ÉCONOMIQUES

- **168.8M€ chiffre d'affaires** consolidé
- **Chiffre d'affaires stable** par rapport à 2017
- **Plus de 30 000** clients servis par jour
- **22,68€ TTC** de ticket moyen du repas pour Hippopotamus
- **50,48€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Grandes Brasseries
- **24,66€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Concessions

CRÉATION DE VALEURS SOCIÉTALES

- **116M€ chiffre d'affaires** consolidé des franchisés
- **44 880 076€** de cotisations sociales
- **68** millions d'euros d'achats
- **78** audits fournisseurs
- **Partenariats** avec les associations

M€ = millions d'euros

Grâce au savoir-faire et au dynamisme des équipes, le Groupe FLO offre à ses clients un moment de plaisir autour de repas généreux. Pour entretenir des relations durables avec ses parties prenantes et atteindre ses objectifs stratégiques de croissance et de rentabilité, la profonde connaissance des clients est déterminante. C'est pourquoi, il est perpétuellement à l'écoute de ses clients et de ses différentes parties prenantes afin d'adapter ses services et ses pratiques à leurs attentes.

2.3.3 RISQUES ET ENJEUX

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

32 risques ont été analysés et 23 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires.

Les risques prioritaires identifiés sont les principaux risques nets, évalués en prenant en compte l'efficacité des procédures de diligence mises en place.

Engagements RSE	Enjeux	Risques majeurs identifiés	Chapitre associé
Lutte contre le gaspillage et les déchets	La réduction et le tri des déchets et notamment des déchets plastiques et des déchets organiques	• Non-respect de la législation en termes d'utilisation du plastique (janvier 2020) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des recyclables (tri des 5 flux) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des déchets organiques	2.3.5.1
	Le gaspillage alimentaire	• Gaspillage alimentaire	
Approvisionnements durables	Les mesures en faveur de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement	• Non-respect de la biodiversité	2.3.5.2
	La prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	
Préservation des ressources (énergie & changement climatique)	Les mesures pour limiter l'impact de l'activité sur le réchauffement climatique	• Absence de mesures visant à limiter le réchauffement climatique • Absence de bilan des émissions de gaz à effet de serre	2.3.5.3
	L'efficacité énergétique des bâtiments	• Non prise en compte de l'efficacité énergétique des bâtiments dans les travaux de rénovation ou de construction • Non remise en cause des sources d'énergie/ gaspillage des ressources	
Egalité des chances & promotion de la diversité	L'égalité des chances	• Discrimination à l'embauche	2.3.6.1
Qualité de vie au travail	La politique de rémunération	• Politique de rémunération non compétitive	2.3.6.2
	La sensibilisation des collaborateurs à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des collaborateurs à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	
Développement de la marque employeur (attractivité, recrutement, gestion des compétences)	L'attractivité de la marque employeur et fidélisation des talents	• Marque employeur non attractive	2.3.6.3
Promotion d'une alimentation de qualité	La sécurité alimentaire	• Scandale sanitaire	2.3.7.1
	L'offre adaptée au pouvoir d'achat, aux goûts et aux exigences des consommateurs	• Baisse du pouvoir d'achat • Inadéquation offre produits par rapport aux comportements et aux tendances de consommation (bio, végan) ainsi qu'aux nouvelles exigences qualité des ménages (produits locaux, proximité, rapidité service, composition nutritionnelle)	
Promotion du dialogue avec ses parties prenantes (clients, franchisés, fournisseurs)	L'adhésion des franchisés à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des franchisés à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	2.3.7.2
	La protection des données personnelles	• Mauvaise exploitation des données personnelles	
	La prise en compte des enjeux sociaux et des droits de l'Homme dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux sociaux dans la politique d'achat • Recours à des fournisseurs / prestataires ne respectant pas les droits de l'Homme ou les conventions internationales du travail	
	L'intégrité des affaires	• Absence d'intégrité dans la conduite des affaires	
	-	• Nuisances sonores et olfactives	
Développement de l'engagement solidaire et du mécénat	Partenariats et mécénat en ligne avec les valeurs et les engagements du Groupe	• Partenariat avec des entreprises / associations / fondations dont les valeurs ne sont pas en ligne avec la politique RSE	2.3.7.3

Au regard de l'activité et de l'analyse des risques RSE, les sujets suivants n'ont pas été identifiés comme des risques majeurs par le Groupe :

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- 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 (pas de nouvelle construction qui aurait induit une artificialisation des sols) ;
- Les licenciements ;
- La fréquence des accidents du travail et les maladies professionnelles.

L'objectif de cette cartographie des risques est de mobiliser l'ensemble des équipes et d'identifier les politiques RSE sur les sujets les plus matériels au regard de notre activité.

Pour chaque risque extra financier significatif cité, le groupe de travail RSE a identifié :

- Les politiques permettant de mettre en évidence l'organisation, les ressources, les engagements et les axes d'amélioration du Groupe ;
- Les procédures de diligence raisonnable incluant les codes, les chartes d'engagement, les audits, les formations et toutes les actions déployées en 2018 pour atténuer la survenance ou l'impact des risques.

2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

Afin de structurer la démarche RSE et de définir les priorités, les principaux enjeux RSE ont été identifiés. Ces enjeux sont organisés en 3 piliers et déclinés en 9 engagements. Pour définir ces engagements, le Groupe s'est appuyé sur une enquête menée en 2018 auprès des collaborateurs du GIE (Bertrand – FLO) et des parties prenantes externes, mais aussi sur l'analyse des risques RSE du Groupe FLO menée en 2018 et sur les bonnes pratiques identifiées parmi les entreprises de notre secteur d'activité.



Ces enjeux prennent vie à travers une communauté de collaborateurs engagés et passionnés. Par ailleurs, la création d'une direction RSE début 2019 permet de renforcer les objectifs RSE du Groupe et d'assurer le suivi des actions initiées.

La direction RSE est chargée d'identifier les axes d'amélioration du Groupe afin de définir une démarche RSE structurée. Tout au long de l'année, la Direction RSE promeut et anime la feuille de route définie. Elle a également pour mission de valoriser les actions existantes au sein des différents établissements du Groupe et de diffuser les bonnes pratiques relevées sur le terrain.

2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'impact environnemental des activités du Groupe FLO est principalement lié aux matières premières qui entrent dans la composition des repas servis aux clients. Le Groupe FLO est soucieux d'intégrer des produits frais et de qualité en majorité dans ses assiettes.

Il aspire par ailleurs à se développer en minimisant son impact sur l'environnement. De ce fait, il souhaite développer sa vigilance concernant la gestion des déchets, des emballages, des consommations d'énergie et la réduction de l'impact sur le changement climatique.

Le Groupe est attentif aux règlementations environnementales. Une personne de l'équipe Audit, Hygiène et Qualité est intégrée aux Commissions « Environnement » du Groupement National de la Restauration (GNR) afin de suivre et d'anticiper les évolutions de la règlementation.

2.3.5.1 LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET LES DECHETS

Enjeu

D'après l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), chaque année en France, près de dix millions de tonnes de nourriture consommable sont gaspillées, soit l'équivalent de 150 kg/hab./an. La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu prioritaire dans le cadre des activités du Groupe FLO. En effet, le gaspillage alimentaire a un impact considérable sur la surconsommation de ressources naturelles, sur les émissions de gaz à effet de serre induites, mais aussi, sur le plan économique.

Politiques

L'objectif du Groupe est de réduire le gaspillage et d'améliorer la valorisation des déchets. Ainsi, afin de contribuer au fonctionnement d'une économie circulaire, le Groupe s'entoure de partenaires pour faire de ses déchets une nouvelle ressource.

C'est à ce titre que le Groupe FLO travaille en collaboration avec une société chargée de l'enlèvement et du traitement des huiles usagées sur ses restaurants. Les huiles usagées récupérées sont valorisées en filière technique ou énergétique.

Quatre restaurants (Rainforest café, La Coupole, Bofinger et le King Ludwig Castle) se sont également organisés pour répondre à l'obligation de tri des biodéchets. Des prestataires habilités récupèrent les biodéchets de ces restaurants en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité ou fertilisants.

La bonne gestion des stocks, l'optimisation des préparations, la maitrise des conditionnements et la suppression des produits à usage unique sont les principaux leviers pour limiter les déchets dans le secteur de la restauration. En 2018, un diagnostic des déchets alimentaires produits a été réalisé sur deux restaurants Hippopotamus afin de pouvoir identifier des axes d'amélioration dans la gestion des matières premières. Cet état des lieux a permis de mesurer et d'analyser les pertes, qu'elles soient générées par une production excessive de repas, une mauvaise gestion des stocks de matières premières ou bien par les comportements individuels des clients. L'objectif de l'année 2019 sera d'étendre ce diagnostic à une dizaine de restaurants afin de pouvoir mettre en place un plan d'actions concret pour la réduction du gaspillage alimentaire sur l'ensemble des établissements du Groupe.

Le Groupe s'engage à supprimer les pailles en plastique d'ici à mai 2019. Pour les autres emballages, des alternatives au plastique sont étudiées afin de limiter l'usage des couverts, assiettes, bols et gobelets en plastique d'ici à début 2020.

Enfin, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux. Le siège revalorise désormais le papier, les bouteilles en plastique ainsi que les gobelets et passe par une entreprise adaptée dont 85% des collaborateurs sont handicapés.

De nouveaux outils ont été testés en 2018, afin d'optimiser la gestion des Dates Limites de Consommation (DLC) des plats préparés en restaurant et de réduire le gaspillage alimentaire. Le déploiement d'un étiquetage plus précis et plus visuel a permis de faciliter les contrôles des équipes de cuisine et ainsi de limiter les pertes. Ce procédé pourra être étendu à de nouveaux restaurants dans les années à venir.

Actions mises en œuvre

- Une campagne de sensibilisation a été menée au siège afin de sensibiliser les collaborateurs au tri des déchets.
- Une feuille de route a été définie pour réduire progressivement l'usage des pailles au cours de l'année 2019.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Quantité de biodéchets valorisés	Tonnes	129,32	192
Biodéchets produits par couvert servi	Gr/client	132,76	-
Quantité d'huiles usagées récupérées et valorisées	Tonnes	130	159
Taux de valorisation des huiles usagées	%	100	100
Quantité de biocarburant générée	Litres	156 000	190 800
Evolution des achats de pailles en plastique	€	4 000 000	3 890 000
Quantité de papier valorisé au siège	Kg	5 694	3 188
Quantité de bouteilles plastique valorisées au siège	Kg	98	-
Quantité de gobelets valorisés au siège	Kg	90	-

2.3.5.2 APPROVISIONNEMENTS DURABLES

Enjeu

Dans le cadre de la préparation des repas, le Groupe utilise de nombreux produits (frais ou transformés) issus de l'agriculture. Les produits d'origine animale représentent une part importante de nos achats. L'agriculture et l'élevage concentrent de nombreux enjeux sur le plan environnemental : pêche responsable, bien-être animal, saisonnalité et transport des produits.

Politiques

Conscient de ces challenges, le Groupe souhaite :

- Renforcer ses critères de sélection de produits en mettant au point des cahiers des charges plus précis pour l'achat d'ingrédients plus responsables ;
- Sensibiliser les créateurs de recettes à l'utilisation de produits de saison.

Les besoins d'approvisionnement des restaurants sont définis par les équipes marketing et R&D. Les exigences du Groupe sont ensuite consignées dans des cahiers des charges, puis soumises à la centrale de référencement et de négociation, Convergence Achats, chargée de proposer des fournisseurs adaptés.

La filière Achats est organisée par Convergence Achats, détenue à parts égales par le Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Convergence Achats est en charge :

- du référencement des produits alimentaires répondants aux cahiers des charges de ses clients ;
- de la négociation tarifaire ;
- de l'acheminement des produits depuis les sites des fournisseurs jusqu'aux restaurants.

Dans la mesure du possible, Convergence privilégie un approvisionnement français ou européen.

Depuis la fin de l'année 2016, Convergence est de plus en plus attentive à l'approvisionnement auprès de producteurs locaux. Des producteurs de fruits et légumes régionaux ont ainsi été présentés aux différentes enseignes du Groupe FLO.

98% des achats de viande de bœuf sont réalisés au sein de l'Union Européenne (dont 33% en France). Les conditions d'élevage des animaux sont donc principalement soumises aux politiques et au droit européen. Aucune mesure spécifique au respect du bien-être animal n'a été mise en place pour le moment. Le Groupe souhaite intégrer des clauses pour mieux encadrer les attendus en termes de bien-être animal, d'additifs, de protection des espèces menacées et d'huile de palme dans le cadre du processus achats en 2019.

Par ailleurs, Convergence Achats organise des conférences thématiques pour présenter les nouvelles tendances du secteur de la restauration.

Des guides des produits de saison sont distribués aux collaborateurs chargés de la création des cartes et des commandes afin de les sensibiliser au respect de la saisonnalité pour leurs achats de fruits et légumes.

Actions mises en œuvre

- Des contrôles aléatoires sont réalisés régulièrement par le laboratoire Eurofins afin de s'assurer que le taux de pesticides et d'antibiotiques contenu dans les aliments respecte les réglementations en vigueur.
- Des steaks hachés bio ont été intégrés dans les menus enfants Hippopotamus.

- Afin de favoriser l'usage de fruits et légumes de saison, des guides sur la saisonnalité des produits ont été communiqués aux équipes Marketing et R&D du Groupe.
- Un « Challenge Innovation » annuel organisé par Convergence Achats permet de promouvoir des produits innovants. En 2018, les entreprises françaises, les start-ups et les producteurs locaux ont été mis à l'honneur. Les recettes récompensées sont des recettes saines à base de produits naturels.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre de références produits	Unité	4 819	-
Part des produits "viande"	%	10,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine européenne	%	65,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine française	%	33,0%	-
Part des produits "frais périssables"	%	41%	-
Part des fournisseurs situés en France	%	95,9%	-
Part des fournisseurs situés en Europe	%	3,8%	-

2.3.5.3 PRESERVATION DES RESSOURCES

Enjeu

Le Groupe FLO consomme diverses sources d'énergie (eau, électricité, gaz, carburant) : du parc immobilier, en passant par les équipements de cuisine, les déplacements et le transport de marchandises. Le premier enjeu est de maitriser les consommations de ces ressources afin d'éviter tout gaspillage ou toute consommation excessive de ces matières premières. Le second enjeu est de limiter l'impact de l'activité sur le changement climatique.

Politiques

Les contrats d'énergies et de fluides (électricité, gaz, eau) sont gérés par la Direction Technique. La stratégie d'achat d'énergie est revue annuellement par la Direction Technique. Elle se base sur les cours du marché de l'énergie.

Engie et la société ENI sont les principaux fournisseurs d'énergie. Les fournisseurs d'eau des restaurants sont les régies locales des agglomérations.

Conformément à la règlementation, un prestataire externe certifié Organisme de qualification de l'ingénierie (OPQIBI) a réalisé un audit énergétique en 2015 pour les sites de la société Hippo Gestion et Cie. Cet audit a permis d'identifier des actions d'économie d'énergie pour chacun des sites audités et sera renouvelé en 2019.

En 2018, le Groupe a validé la mise en place d'un outil de gestion des consommations d'énergies et de fluides pour l'année 2019. Une plateforme web permettra donc de suivre et de comparer les consommations mensuelles des restaurants (en dehors de ceux pour qui cela est compris dans les charges). Cet outil permettra une plus grande réactivité des équipes en cas de surconsommation ou d'incident technique. Par ailleurs, ce suivi régulier permettra d'identifier des actions d'économies d'énergies sur les sites les plus consommateurs, puis d'étendre ces bonnes pratiques à l'ensemble des restaurants. La maitrise des consommations d'énergie sera donc un enjeu prioritaire de l'exercice 2019.

Actions mises en œuvre

- Un contrat d'énergie verte a été souscrit pour le siège du Groupe FLO.
- Concernant la flotte automobile, les collaborateurs peuvent choisir un véhicule parmi un catalogue de véhicules à motorisation essence ou hybride.
- Le nombre de fournisseurs livrant a été réduit afin d'optimiser les tournées de livraison.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Emissions liées aux déplacements de la flotte et professionnels	Tonnes CO_2	175,3	-
Quantité d'électricité consommée	KWh	31 830 611	29 831 493
Quantité de gaz consommée	KWh	5 379 506	6 672 768
Emissions liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité)	Tonnes CO_2	3 282	3 446
Quantité d'eau consommée	m^3	255 976	287 630

2.3.6 ENJEUX SOCIAUX

Les collaborateurs du Groupe FLO sont les premiers acteurs de la croissance future. Chaque jour, ils contribuent à faire vivre l'état d'esprit du Groupe, à proposer des services aux clients et à développer de nouvelles offres.

Pour maintenir cette passion et cette qualité de service, le Groupe FLO mène une politique de Ressources Humaines active, en se professionnalisant et en développant des outils lui permettant de rester une référence sur son marché.

Afin d'harmoniser sa politique Ressources Humaines (RH) et de moderniser sa culture managériale dans l'ensemble de ses établissements, le Groupe FLO se concentre sur trois enjeux majeurs :

- Un management de proximité destiné à favoriser les collaborations et le lien social et être source de motivation,
- Le développement des compétences grâce à la création de parcours de formation adapté et à la promotion interne,
- La digitalisation et l'efficacité des processus RH.

La baisse des effectifs 2018 par rapport à 2017 s'explique par la cession ou fermeture d'établissements en propre. Les collaborateurs sont jeunes avec 35% de moins de 25 ans et un âge moyen de 34 ans. Les embauches sont en grande majorité (93,64%) des CDI, les CDD étant utilisés pour des périodes courtes d'affluence.

2.3.6.1 EGALITE DES CHANCES ET PROMOTION DE LA DIVERSITE

Enjeu

La diversité des équipes est un facteur de performance. Donner sa chance à tous quel que soit l'âge, le sexe, la nationalité ou la religion est un véritable enjeu dans les processus de recrutement et d'évolution des collaborateurs.

Le groupe souhaite valoriser la mixité sociale et générationnelle au sein de ses équipes.

Politiques

La diversité et l'égalité des chances sont au centre de la politique d'emploi du Groupe, aussi bien en termes de recrutement qu'en termes de gestion des carrières. 88 nationalités différentes sont représentées parmi les collaborateurs. Le Groupe FLO favorise également l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, tout en assurant la transmission de leurs savoirs aux jeunes collaborateurs de moins de 25 ans.

Le travail sur l'adéquation des missions proposées en alternance et le contenu des diplômes a permis une meilleure anticipation des talents à recruter sur les restaurants à la fin des formations en alternance et en stage. Ainsi, au-delà de l'embauche de collaborateurs déjà formés aux process et à la culture d'entreprise, c'est un vivier quantitatif et qualitatif que le Groupe constitue pour ses besoins futurs.

Dès 2011, le Groupe FLO s'est engagé pour la cause du handicap en signant son premier accord sur le sujet. Le groupe s'engage également à favoriser le recrutement de collaborateurs handicapés. La politique handicap s'articule en 4 axes :

- Recrutement et insertion ;
- Formation et maintien dans l'emploi ;
- Communication et sensibilisation ;
- Collaboration avec le secteur adapté et protégé.

Dans ce cadre, la société des restaurants Hippopotamus a signé un accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap dans laquelle elle s'engage à maintenir dans l'emploi les travailleurs handicapés en difficulté, mais aussi, à recruter et former de nouveaux collaborateurs handicapés.

Si les différentes entités du Groupe sont indépendantes dans la gestion et la réalisation de leur accord, elles partagent leurs bonnes pratiques et mutualisent leurs actions dès que cela est possible.

En 2018, le Groupe FLO a poursuivi ses engagements et ses actions en matière de diversité. Comme illustré ci-dessous, des actions ont été engagées en matière d'emploi de personnel handicapé.

Actions mises en œuvre

- Une journée de formation a été organisée pour sensibiliser l'équipe de recrutement au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces formations permettent de proposer des solutions concrètes pour conduire le processus de recrutement tout en intégrant les besoins des candidats en situation de handicap pour favoriser l'égalité de traitement. Au-delà du recrutement, ces formations permettent d'apprendre à présenter une candidature de collaborateur en situation de handicap à un manager et à préparer son intégration. Les tuteurs des collaborateurs et alternants en situation de handicap suivent également une formation spécifique. Afin de faciliter l'insertion des collaborateurs handicapés, des supports de sensibilisation à la mission Handicap ont été distribués aux collaborateurs.
- En parallèle de ces actions, une semaine du Handicap a été organisée pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux liés à l'insertion sociale et professionnelle des handicapés. Différentes animations ont été organisées pour faire évoluer les a priori sur l'embauche des personnes en situation de handicap et rappeler les bons comportements à adopter lorsque l'on travaille avec une personne handicapée (escape game virtuel, affichages…).
- Enfin, les équipes ont participé à plusieurs salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnel en situation de handicap et des offres d'emploi ont été diffusées sur des sites spécialisés afin d'accroitre la visibilité des offres d'emploi auprès d'un large public.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Effectif moyen	Nombre	3 175	3 579
Répartition des salariés par sexe : femmes	%	40,4%	39,3%
Répartition des salariés par sexe : hommes	%	59,6%	60,7%
Effectif moyen en CDI	%	93,6%	-
Effectif moyen en CDD	%	2,0%	-
Effectif moyen en alternance	%	4,3%	5,2%
Effectif moyen des moins de 25 ans	%	35,0%	30,0%
Effectif moyen des plus de 50 ans	%	10,0%	-
Âge moyen des collaborateurs en CDI	Années	34	-
Âge moyen des collaborateurs en CDD	Années	28	-
Effectif moyen de femmes cadres	%	29,0%	28,0%
Effectif moyen de femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants	%	30,0%	-
Part de collaborateurs handicapés sur l'année	%	2,7%	2,8%

2.3.6.2 QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Enjeu

Afin d'encourager l'engagement des collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer un environnement de travail sûr et sécurisé ainsi que des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel.

Par ailleurs, une rémunération attractive permet de capter des profils expérimentés dans un secteur en tension.

Politiques

Une attention particulière est portée sur le pacte social proposé. Ainsi, la qualité des relations sociales, la santé et la sécurité des salariés sont des objectifs prioritaires.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à proposer des rémunérations qui tiennent compte de la situation des métiers et en ligne avec le secteur d'activité. Le personnel d'encadrement bénéficie de rémunérations variables qui récompensent la performance individuelle des collaborateurs et les résultats de leur établissement.

Pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, des accords collectifs sont signés au sein des différentes sociétés du Groupe.

Conformément à ses obligations, l'entreprise assure un suivi trimestriel des accidents de travail dans le cadre des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) des filiales. Les CHSCT permettent notamment d'échanger sur des sujets tels que la prévention des risques psychosociaux ou du harcèlement moral au travail. En cas de demande, le CHSCT peut décider de mettre en place une cellule de crise par l'intermédiaire du prestataire Crise up.

Un comité de groupe (CG) a été mis en place en 2012 et renouvelé en 2016 pour un mandat de quatre ans. Ce comité regroupe une vingtaine de membres. Chaque membre du CG est également membre d'un comité d'entreprise de l'une des sociétés appartenant au Groupe FLO. Ce CG se réunit 3 fois par an. Cette structure est un lieu d'échanges qui permet d'assurer la diffusion des informations entre la Direction du Groupe et les représentants des salariés.

Le Groupe FLO dispose au sein de ses différentes sociétés d'instances de dialogue : Comité d'entreprise, Délégation unique du personnel, Comité d'hygiène sécurité et conditions de travail et délégués du personnel. Conformément à la règlementation, les représentants élus du personnel seront remplacés par le Comité social et économique (CSE) au plus tard le 31 décembre 2019 pour l'ensemble des sociétés concernées.

Actions mises en œuvre

- La négociation d'entreprise est menée avec les partenaires sociaux au sein de chaque entité du Groupe.
- Dans le cadre de la politique RSE, de nouvelles actions vont être menées pour promouvoir la qualité de vie au travail. Par exemple, une naturopathe est venue au siège social en novembre 2018, lors du mois sans tabac, afin de donner des conseils pour une meilleure hygiène de vie afin d'aider ceux qui le souhaitent à arrêter de fumer en douceur. Des brochures d'information de Tabac Info Service ont également été mises à disposition des collaborateurs.
- Le dialogue social s'est concrétisé par la signature de 7 accords collectifs avec notamment 5 accords salariaux.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Taux d'absentéisme	%	8,9%	8,8%
Taux de gravité	%	1,9%	2,3%
Masse salariale	€	75 674 301 €	-

2.3.6.3 DEVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Enjeu

Le secteur de la restauration recrute en permanence et compte un grand nombre de postes non pourvus. Dans un secteur d'activité avec des horaires décalés, l'entreprise se doit de prendre en compte la conciliation entre vie privée et vie professionnelle comme un véritable enjeu de transformation sociale tout en pérennisant les activités et en veillant à offrir à ses clients la meilleure qualité de service.

Recruter et former des collaborateurs capables de faire perdurer la passion et la convivialité de nos enseignes est un enjeu majeur pour la pérennité de nos activités.

Aujourd'hui, il est essentiel de renforcer la notoriété de la marque employeur afin d'inciter de nouveaux collaborateurs, capables de renforcer les compétences du Groupe, à nous rejoindre.

Politiques

Le Groupe souhaite développer l'attractivité de sa marque employeur aussi bien auprès des candidats potentiels qu'auprès de ses collaborateurs.

Afin d'améliorer la visibilité de la marque FLO auprès des candidats, différentes politiques sont déployées :

- Un programme de cooptation permet de récompenser les collaborateurs qui contribuent au recrutement de nouveaux candidats ;
- Les équipes de recrutement sont présentes sur les salons de recrutement ;
- Des partenariats avec différentes écoles de restauration permettent de présenter le Groupe FLO sur les forums emploi de ces écoles et d'organiser des évènements ponctuels ;
- De nouveaux supports digitaux tels que des vidéos qui présentent les différents métiers, le challenge alternant ou encore la Mission Handicap permettent d'améliorer la visibilité de la marque employeur sur internet ;
- Enfin, les canaux de communication pour les annonces de recrutement sont multiples (pages emplois du Groupe et de ses marques, annonces diverses, recherches sur CV thèques, cabinets de recrutements).

Les politiques écoles et alternance sont depuis de nombreuses années au cœur de la politique emploi du Groupe et de ses enseignes. Chaque année, plus de 138 apprentis (du CAP au MASTER) sont accueillis sur l'ensemble du Groupe. Les alternants représentent un vivier qualitatif et quantitatif de candidats déjà formés aux processus et à la culture d'entreprise.

En parallèle, la société souhaite également promouvoir l'attractivité du Groupe auprès de nos collaborateurs afin qu'ils deviennent les premiers ambassadeurs de notre marque employeur. Pour ce faire, la politique de formation et de gestion des carrières est un pilier majeur de la politique de ressources humaines.

La montée en compétence des équipes est gérée par le service de gestion des compétences. Ce service assure le suivi des plans de formation de l'ensemble des collaborateurs afin de garantir l'adéquation entre les exigences métiers et les compétences pour assurer un service de qualité homogène sur l'ensemble de nos établissements. La politique de formation passe par un fort accompagnement des équipes opérationnelles : parcours client, management, pilotage d'un restaurant, qualité de service, formations obligatoires (Référents Hygiène, Sauveteurs Secouristes au Travail, Habilitation Electrique, Permis d'Exploiter…) sont autant de formations animées tout au long de l'année.

Le Groupe s'engage à offrir des perspectives d'évolution à l'ensemble de ses collaborateurs. Les processus 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'exploitation est formalisé et harmonisé pour l'ensemble des établissements. Il comprend des étapes obligatoires qui se déroulent sur une durée de deux mois et se concluent par un séminaire de deux jours au Siège.

Afin de mieux appréhender la performance des collaborateurs, la Direction des Ressources Humaines réunit annuellement les Directions Opérationnelles en amont des entretiens annuels. Ces réunions « Collégiales » permettent de préparer l'ensemble des Entretiens Annuels des Performances (EAP) qui s'appuient sur un référentiel de compétences communes à l'ensemble des enseignes et ainsi d'harmoniser les évaluations internes.

Actions mises en œuvre

Concernant la notoriété externe de la marque employeur, les actions suivantes ont été menées en 2018 :

- Présence sur des salons de recrutement spécialisés sur les métiers de la restauration et sur un salon généraliste « Paris pour l'emploi » ;
- Participation aux forums emploi de diverses écoles de restauration (Institut Paul Bocuse à Lyon, Ecole Savignac, Ecole Vatel, CFA Médéric, EPMTH etc.)
- Organisation d'un concours nommé « Challenge Hippo » en partenariat avec l'École de Paris des Métiers de la Table destiné à fidéliser nos alternants et valoriser leurs années en apprentissage au sein du Groupe.

D'autres actions sont menées pour fidéliser les collaborateurs :

- Une équipe dédiée à la formation opérationnelle a été créée. Cette équipe composée de dix personnes est chargée de l'élaboration des parcours de formation pour le personnel des restaurants.
- Les accords de gestion des compétences (GPEC) sont en cours de négociation pour les collaborateurs Hippopotamus. Les accords collectifs signés en 2018 sont déployés dans les établissements concernés.
- Une plateforme LMS (système de gestion de l'apprentissage) est en cours de déploiement afin de proposer aux collaborateurs des contenus digitaux et des e-learning dans le cadre d'un parcours de formation dédié pour chaque poste.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Turnover	%	79,0%	-
Nombre de recrutements en CDI	Nombre	2 287	2 305
Part des apprentis et alternants	%	4,3%	-
Part des apprentis recrutés en CDI	%	15,0%	-
Taux de promotion interne sur les postes encadrants	%	13,9%	-
Ancienneté moyenne des cadres	Années	12,3	-
Ancienneté moyenne des non-cadres	Années	7,82	-
Nombre d'heures de formation	Heures	17 048	20 055

2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX

Chez FLO, quatre valeurs guident les équipes : la passion, l'agilité, la proximité et l'entreprenariat. Elles constituent le socle des modes de collaboration et de relation avec les parties prenantes. Le développement responsable du Groupe FLO est porté au plus haut niveau par la Direction Générale. Nos métiers ont des implications directes sur la société, Groupe FLO est de ce fait, de plus en plus engagé. Afin d'améliorer son impact sociétal, le Groupe FLO s'engage à :

- Promouvoir une alimentation de qualité,
- Promouvoir le dialogue avec ses parties prenantes externes (syndicat professionnel, clients, franchisés, fournisseurs),
- Développer l'engagement solidaire de ses collaborateurs.

2.3.7.1 PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION DE QUALITE

La sécurité des aliments

Enjeu

Plusieurs milliers de repas sont servis chaque jour dans les restaurants. La sécurité des aliments et le respect des normes d'hygiène sont une priorité absolue.

Politiques

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Audit, Hygiène et Qualité en relation avec un laboratoire indépendant (presque 800 audits).

La direction Audit, Hygiène et Qualité est organisée en 2 pôles :

- Un pôle Audit opérationnel, constitué d'un auditeur opérationnel, ayant près de 20 ans d'ancienneté dans le Groupe, en tant que Chef puis Directeur Technique.
- Un pôle Hygiène & Qualité avec une équipe composée de deux personnes.

Le service Audit, Hygiène et Qualité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur son Plan de Maîtrise Sanitaire. Ce document utilise la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Le service Audit, Hygiène & Qualité a choisi de le rédiger en s'appuyant sur la norme ISO 22000 sans pour autant rechercher une certification. Il est mis à jour régulièrement dans le cadre de l'amélioration continue. C'est ainsi que l'on retrouve sur site différents documents :

- Matrice de contrôle des températures,
- Matrice de contrôle des dates limités 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,
- Affichages pédagogiques…

Des actions régulières de formation et sensibilisation permettent le déploiement du Plan de Maitrise Sanitaire (PMS) auprès des collaborateurs.

Les contrôles du laboratoire indépendant, les visites inopinées des services officiels et les audits internes du service Audit, Hygiène et Qualité permettent la vérification de l'application des procédures.

Le service Audit, Hygiène et Qualité contrôle également les approvisionnements du Groupe :

- Il vérifie l'ensemble des dénominations de vente pour la création des menus ;
- Il anticipe des référencements avec des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles ;
- Il identifie les produits qui requièrent un suivi bactériologique ;
- Il identifie 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.

La Direction Technique organise des commissions de sécurité qui interviennent périodiquement au sein des établissements afin de s'assurer du respect de la réglementation.

Enfin, grâce à un logiciel spécifique, les offres commerciales du Groupe FLO sont analysées afin d'apporter des réponses aux questions nutritionnelles des clients. Ce logiciel permet également de lister dans chaque plat proposé sur les menus les 14 allergènes à déclaration obligatoire. Un outil de formation « Réflexe allergènes » est également mis à disposition sur la plateforme de formation afin d'expliquer la notion d'allergie alimentaire et aussi de transmettre le savoir-faire pour la déclaration des allergènes présents dans un plat.

Actions mises en œuvre

- Formations du personnel en restaurant

L'équipe Audit, Hygiène et Qualité a réorienté une partie de ses missions afin d'inclure davantage de présence terrain et notamment plus de formations des équipes :

- Formation à l'hygiène des équipes de tous les restaurants Hippopotamus rénovés : 14 sessions de formations ;
- Formation « Maîtrise des risques sanitaires » pour l'encadrement : 63 employés ont été formés en 2018, soit 441 heures de formation ;
- Formation ou accompagnement hygiène à la demande des restaurants : mise en place progressive courant 2018 et montée en puissance du dispositif en 2019. Les directeurs et Chefs des restaurants sont autonomes dans l'organisation des formations Hygiène. Un module de formation e-learning est à leur disposition. La formation à l'embauche est systématique ;
- Formation à l'audit Hygiène : cette formation a été mise en place en partenariat avec le laboratoire indépendant réalisant les audits sur nos restaurants. Elle s'adresse aux Chefs, adjoints ou référents culinaires et permet d'évaluer et former les équipes sur leur capacité à détecter les non-conformités et, proposer un outil complémentaire. 135 heures de formation ont été réalisées pour 54 collaborateurs. 45 stagiaires ont été formés en 2018 versus 30 en 2017.

- Audits réalisés par un laboratoire extérieur et indépendant (Eurofins)

Six audits par an et par site sont menés en moyenne. En 2018, Eurofins a réalisé 788 heures d'audit. Les notes des audits Eurofins sont utilisées pour le calcul des primes des équipes opérationnelles et également pour établir un podium afin de récompenser les 3 meilleurs restaurants à la convention annuelle.

5 713 analyses microbiologiques ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits manipulés en cuisine et des surfaces.

670 analyses microbiologiques de matières premières ont été réalisées. 88% des matières premières analysées ont présenté un résultat satisfaisant.

- Inspections réalisées par les services officiels

Les services officiels de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 20 visites inopinées dans les succursales en 2018. Ces visites permettent de s'assurer du respect de la législation et de confirmer la pertinence des outils internes de maitrise sanitaire.

- Audits réalisés par l'auditeur opérationnel interne

L'auditeur opérationnel interne réalise des audits inopinés d'une journée en salle et en cuisine. Il vérifie la prestation de service, la production culinaire, la maîtrise sanitaire, l'organisation des ressources humaines et la gestion. En 2018, la cellule audit a principalement été orientée sur le réseau Hippopotamus en franchise.
Au total 115 audits opérationnels ont été réalisés sur 2018. Une restitution des résultats d'audit est réalisée sur place auprès du Directeur Régional ou animateur franchise puis un rapport écrit hebdomadaire est envoyé à la Direction Générale.

- Contrôles aléatoires pesticides et antibiotiques par le laboratoire Eurofins

Pesticides : 5 échantillons analysés
Médicaments vétérinaires : 18 échantillons analysés
Sulfites / polyphosphates : 11 échantillons analysés
Métaux lourds : 7 échantillons analysés
Norovirus dans des fruits de mer : 29 recherches
Glazurage pour lutter contre la fraude sur des produits surgelés : 9

Dans une optique d'amélioration continue des process et méthodes, en 2018, des tests ont été menés sur :

- La dématérialisation du Plan de Maitrise Sanitaire,
- La mise en place d'imprimantes pré-paramétrées pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués.

<u>Dématérialisation et mise à jour du Plan de Maitrise Sanitaire</u>
Afin de faciliter l'utilisation et le suivi des documents liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire par les restaurants comme par les équipes Qualité, une solution digitale a été testée sur 2 Hippopotamus en 2018 (Strasbourg et Châtelet). La tablette permet de :

- Enregistrer les contrôles d'hygiène ;
- Suivre les contrôles par les responsables concernés ;
- Photographier les étiquettes de traçabilité des produits ;
- Visualiser rapidement les tâches à faire au quotidien.

Cela permet en plus aux établissements d'avoir :

- Une réduction de la consommation de papier ;
- Un gain de temps ;
- Un gain de place.

<u>Mise en place d'une imprimante pré-paramétrée pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués</u>
Afin de maîtriser les DLC secondaires de nos produits cuisinés en restaurant et de faciliter leur déploiement, un test a eu lieu en 2018 sur le restaurant Hippopotamus de Wagram avec une imprimante pré-paramétrée par les équipes Audit, Hygiène & Qualité.
Les premiers résultats ont mis en avant :

- Un gain au niveau de la consommation d'étiquettes ;
- La possibilité d'ajuster les productions et donc de réduire le gaspillage alimentaire ;
- Une mise en place facilitée pour les équipes opérationnelles ;
- Des contrôles plus faciles ;
- Une réduction des produits en DLC secondaires dépassées.

Un test complémentaire est prévu sur le début 2019 avant une présentation au réseau et un déploiement progressif.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant	Heures	788	916
Nombre d'analyses microbiologiques	Nombre	5 713	4 488
Nombre d'audits fournisseurs	Nombre	78	85
Nombre de collaborateurs formés à l'hygiène	Nombre	63	-

Une offre globale qui tient compte des attentes des clients

Enjeu

Les tendances de consommation en restauration évoluent de plus en plus vite. Avec environ 33 000 repas servis par jour dans les restaurants du Groupe FLO, et au vu de la dynamique concurrentielle, il est nécessaire de faire évoluer régulièrement les offres afin de s'adapter aux tendances de consommation (produits locaux, produits labellisés, moins de viande mais de meilleure qualité, expérience, digitalisation…), au pouvoir d'achat et de répondre aux attentes et besoins des clients.
Ces dernières années, nous avons pu observer que les consommateurs mangent de moins en moins de viande, mais de la viande de meilleure qualité. Ils sont notamment exigeants sur les origines et la cuisson de celle-ci.

Politiques

Avec le nouveau concept de steak house à la française, Hippopotamus a revu son offre produits afin de proposer une offre plus qualitative, plus large et diversifiée, et plus en phase avec les attentes des consommateurs :

- des produits essentiels « accessibles » : la bavette, l'entrecôte, le menu express ;

- des viandes bovines plus Premium, de race ou d'origine : argentine, limousin, charolais, Salers ;

- une offre élargie hors viande bovine : poissons, moules, planche terre/mer, salades et volaille ;

- une plus forte exigence sur la qualité et la provenance : développement des races de viande, du 100% français sur quelques références (poulet rôti, tartare, carpaccio), du bio pour le steak haché enfant.

Et toujours à la recherche de solutions innovantes pour répondre au mieux aux tendances actuelles et aux envies des clients, un nouveau mode de cuisson à la braise est déployé, grâce à un four nouvelle génération. Issue d'essences de bois soigneusement sélectionnées, cette technique apporte aux plats, la saveur noble et unique du feu de bois d'autrefois. Résultat, un contraste saisissant dans les textures avec une tendreté rare à l'intérieur et un côté délicieusement braisé à l'extérieur. Ce mode de cuisson a permis, en plus des viandes, de cuire d'autres produits comme la dorade entière, les moules déclinées sous 3 recettes, les crevettes, les légumes confits frais, les pommes de terre grenailles ou encore le riz au chorizo.

Actions mises en œuvre

Cette offre globale évolue deux fois par an au rythme des saisons afin de s'adapter au maximum aux produits français disponibles sur cette période. Cela nous permet également d'optimiser la carte en fonction des retours clients et des analyses de vente.

Résultats

- ✓ Le taux de satisfaction client (NPS) s'élève à 33 points (soit 3 points supplémentaires par rapport à 2017)

2.3.7.2 PROMOTION DU DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Dialogue avec les parties prenantes externes et adhésion à la politique RSE

Enjeu

Il est important d'entretenir un dialogue et des relations avec les différentes parties prenantes externes de l'entreprise : syndicat, franchisés, clients, fournisseurs. Ce dialogue est transparent, inclusif et régulier. Il est important que les parties prenantes adhèrent à la stratégie et aux politiques, notamment à la politique RSE.

Politiques

Début 2018 une analyse de matérialité a été menée afin de croiser les attentes internes et externes des différentes parties prenantes en termes de développement durable. Cette 1° analyse a permis de définir les enjeux prioritaires pour les prochaines années. Cette étude sera renouvelée fin 2019 afin d'ajuster au mieux les politiques.

Le Groupe est adhérent du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et Commerciale) où plusieurs des collaborateurs participent à des réunions d'échange et d'information sur la restauration, plusieurs fois par an. Elles permettent de rester informés des nouvelles réglementations, de partager des bonnes pratiques et de rester en contact avec les acteurs du secteur.

Deux conventions annuelles sont organisées pour l'enseigne Hippopotamus : l'une avec les franchisés et l'autre avec les succursales. Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et valider les nouvelles orientations de la marque, d'informer sur les dernières orientations stratégiques du groupe.

Un questionnaire de satisfaction est envoyé automatiquement chaque jour aux clients adhérents du programme de fidélité Ma Carte+ Hippopotamus ayant effectué une visite en restaurant la veille. Ce questionnaire, qui comporte une quinzaine de questions, mesure la satisfaction du client concernant le restaurant, les produits, le service, et permet de recueillir sa note de recommandation

La e-réputation est la moyenne du nombre d'étoiles attribuées par les clients sur les sites d'avis. Calculée pour chaque restaurant, cette note est accessible directement sur la page d'accueil du portail de la relation client Hippopotamus. Ce site permet également de répondre aux avis que les clients ont déposés pour les restaurants sur Google, Tripadvisor, La Fourchette et Facebook, avec des modèles de réponses à personnaliser.

Sur les grandes brasseries & concessions, des enquêtes mystères mensuelles réalisées par la société Qualimétrie permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les méthodes de service. Sur les restaurants Hippopotamus, chaque établissement est visité 4 fois par an et répond à une cinquantaine de points. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les restaurants Hippopotamus sur l'entretien du lieu, le professionnalisme des équipes et la qualité des plats servis.

Actions mises en place

- 11 visites mystères par an ont été menées sur l'ensemble des grandes brasseries et concessions
- 4 visites mystères par restaurant Hippopotamus sur l'année ont été effectuées

- Une étude qualitative (4 groupes de 6 à 8 personnes) et quantitative (488 clients interrogés) ont été menées fin 2018 pour valider le nouveau positionnement de l'enseigne Hippopotamus :
    - Un nouveau concept unanimement apprécié : 85% des clients le préfèrent à avant ;
    - Un concept plus dans l'air du temps : plus moderne, plus agréable, plus lumineux ;
    - Un nouveau concept qui attire une clientèle plus jeune (-5 ans en moyenne) et plus familiale (55% des clients ont des enfants).

Résultats

- ✓ 16,6% de taux de réponse au questionnaire satisfaction (contre 17,0% en 2017)

Le développement local

Enjeu

En période de crise économique où certains territoires sont frappés par une baisse notable d'activité économique, le développement de l'économie locale est un véritable enjeu. En tant que commerçant, le Groupe FLO a l'opportunité de participer au développement local d'un point de vue social, sociétal, économique et environnemental. Au-delà de ce potentiel de développement, il est important de s'intégrer dans la vie locale, le voisinage et l'environnement propre à chaque commune. Chaque restaurant est implanté dans un cadre différent et comporte des contraintes particulières.

Politiques

Grâce son activité, le Groupe FLO a un ancrage territorial fort favorisant ainsi le recrutement local de profils divers en salle ou en cuisine et le développement de partenariats avec des fournisseurs locaux. Les directeurs d'établissement se rapprochent régulièrement des Pôle Emploi, écoles et journaux locaux afin de recruter leurs collaborateurs. Dans le cadre de l'approvisionnement des denrées alimentaires, le Groupe FLO s'efforce de sélectionner des producteurs et grossistes locaux quand cela est possible.

Par rapport à l'activité, il est important de pouvoir l'effectuer sans nuisance pour le voisinage. Concernant les nuisances olfactives, 100% des sites bénéficient d'un contrat de nettoyage des hottes et gaines d'extractions. Les fréquences sont de 2 à 12 fois par an, selon le profil du restaurant. Des filtres à charbon sont mis en place lorsque que cela est nécessaire.
Pour les nuisances sonores, les équipements sont éloignés le plus possible des tiers. Si ce n'est pas possible, des baffles acoustiques sont mises en place afin de limiter l'impact sonore.
Enfin, pour les rejets polluants, 100% des bacs à graisse disposent d'un contrat de pompage des eaux grasses. Les fréquences sont de 3 à 12 passages par an selon la typologie des restaurants.

Actions mises en place

532 interventions préventives de nettoyage des gaines d'extraction de cuisine ont été faites en 2018, ainsi que 523 interventions préventives de vidanges de bac à graisse.

L'intégrité des affaires

Enjeu

L'éthique sert à prévenir certains comportements qui risquent de porter atteinte à la notoriété et à l'image de l'entreprise, éléments essentiels dans la poursuite des activités économiques d'une entreprise.

Politiques

La Direction Générale de FLO s'engage à ce que ses activités en France soient exécutées conformément aux lois en vigueur. Tous les salariés sont appelés à faire preuve du plus haut degré d'éthique et d'honnêteté.

En 2018, le Groupe Flo n'a pas payé d'impôts sur les sociétés dans les pays où il exerce son activité.

La grande majorité de ces activités sont exercées en France. Les deux autres filiales sont la Belgique et l'Espagne, pays présentant un faible risque d'évasion fiscale.

Actions mises en place

- Une cellule Conformité et Méthodes a été créé le 1° octobre 2018 et dépend de la Direction du contrôle financier. Elle est en charge de la mise en place et de l'optimisation des procédures au sein du Groupe et de la maîtrise des risques opérationnels et financiers.
- Une cartographie des risques « Loi Sapin 2 » a été élaborée et présentée aux membres du Comité Exécutif fin 2018. Cette cartographie est notamment la pierre angulaire du programme de prévention et de détection des risques de corruption.
- La Direction Juridique, en appui de la cellule Conformité et Méthodes, a initié au cours de l'exercice 2018 un chantier de mise en conformité avec le déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et la rédaction d'une charte éthique.
- Enfin, l'entreprise a collaboré avec le cabinet Lexing afin, dans un premier temps, d'auditer un certain nombre d'applications utilisées au sein du Groupe concernant la RGPD. Sur la base de son travail d'analyse et d'entretiens, le cabinet Lexing a élaboré et continue d'élaborer des rapports d'audit de conformité desdites applications. Ces rapports identifient un certain nombre de non conformités et suggèrent des actions à mettre en œuvre par le Groupe. Le cabinet Lexing accompagne actuellement le Groupe dans la mise en œuvre concrète desdites actions de mise en conformité en nous communiquant en particulier des modèles d'actes à utiliser.

Résultats

- ✓ Part des applications digitales auditées en termes de RGPD : 10
- ✓ Conformément au protocole RGPD, 116 demandes de radiation des bases de données ont été traitées.

Prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux dans la politique achats

Enjeu

Avec 68 millions d'euros d'achats par an et 366 fournisseurs, le Groupe FLO a un impact sur l'environnement et la société qui l'entoure.

Politiques

L'activité du Groupe Flo s'exerce principalement sur le territoire français (à l'exception de deux restaurants situés en Espagne). Le Groupe FLO s'engage à limiter le nombre de fournisseurs en dehors de l'Union Européenne afin de s'assurer d'une bonne maitrise et du respect des droits de l'Homme. Seuls 0,3% des fournisseurs sont situés en dehors de l'Union Européenne, le risque de non-respect des droits de l'Homme dans le périmètre des activités du Groupe est donc limité. Cependant, afin de s'assurer du Respect des droits de l'homme sur l'ensemble de sa chaine de valeur, le Groupe travaille sur l'intégration de clauses spécifiques aux Droits de l'Homme dans ses cahiers des charges. Ces clauses seront soumises à la société Convergence Achats et intégreront des obligations visant à protéger les droits de l'Homme pour les achats d'alimentation et de consommables.

Le Groupe s'engage à mener ses activités de manière responsable conformément aux législations en vigueur. De plus, le Groupe FLO interagit avec des fournisseurs et sous-traitants à son image et notamment ceux qui s'engagent à :

- Respecter les droits de l'Homme
- Respecter les règles du droit social
- Lutter contre la corruption
- Défendre une certaine éthique des affaires
- Garantir la sécurité alimentaire.

Convergence Achats est la centrale d'achats qui a pour objet d'organiser la politique achats alimentaires de ses trois actionnaires, Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Afin de garantir un haut niveau d'exigence des achats et d'adapter les cahiers des charges aux besoins, les contrats fournisseurs sont renouvelés tous les ans ou tous les 2 ans.

La sécurité alimentaire est une priorité de Convergence Achats.

Actions mises en œuvre

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 termes 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 aux besoins du Groupe 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 sur demande 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 ;

- Les procédures de gestion de crise ;
- Le logiciel de suivi de qualité, nommé BeCPG, assurant la fiabilité des procédures ;
- 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.

Résultats

68 millions € HT d'achats réalisés en 2018

366 fournisseurs dont 0,3% implantés en dehors de l'UE

2.3.7.3 DEVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE

Enjeu

Des études récentes le prouvent : les collaborateurs les plus engagés génèrent de meilleurs résultats opérationnels et financiers, sont plus motivés, développent davantage de compétences et éprouvent un véritable sentiment d'appartenance. Vu de l'entreprise, cela signifie un plus grand taux de rétention du personnel, plus de clients satisfaits ou encore une meilleure attractivité. L'impact positif de l'engagement des collaborateurs sur la performance des entreprises n'est donc aujourd'hui plus à démontrer.

Politique

Depuis cette année, le Groupe FLO essaie de faire rayonner la passion et l'engagement de ses équipes au-delà de ses métiers. Il semble en effet important de pouvoir offrir aux collaborateurs qui le souhaitent la possibilité de s'engager dans le cadre de leur vie professionnelle.
Par ailleurs, l'entreprise a collaboré avec 19 ESAT sur différents secteurs d'activité (imprimeurs, goodies).
Enfin, conscient du rôle de l'alimentation saine chez les individus, le Groupe souhaite à l'avenir intégrer dans son programme d'engagement solidaire des actions en lien avec la lutte contre la précarité alimentaire.

Actions mises en œuvre

Depuis 2018, une action de « salariat solidaire » est organisée, destinée d'abord aux collaborateurs du siège social. En septembre, 12 collaboratrices ont aidé 12 réfugiés politiques dans le cadre de l'association Eat&Meet à refaire leur CV et à échanger sur leurs vies autour de la cuisine sur une journée de leur temps de travail. Ces actions seront renouvelées et élargies en 2019.

Résultats

- 1 partenariat associatif a été signé
- 1 action de solidarité a été menée sur l'année sur une journée

2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

2.3.8.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

Le périmètre de reporting des informations sociales et environnementales du Groupe Flo exclut :

- le réseau des restaurants franchisés,
- la société Convergence Achats, joint-venture avec Disneyland Resort Paris et Groupe Bertrand, localisée à Rungis,
- les deux brasseries à l'étranger.

Les informations environnementales (déchets, énergies) concernent les restaurants ouverts au 31/12/2018 sous une enseigne du Groupe et les restaurants cédés ou fermés durant l'exercice.

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs moyens du siège à Courbevoie et des restaurants français en propre ouverts au 31/12/2018.

Les informations relatives à la maitrise du risque sanitaire couvrent l'ensemble des restaurants en succursales en incluant notamment ceux cédés en cours d'année.

Les informations sociétales couvrent l'ensemble des restaurants français en propre ainsi que les achats réalisés par la société Convergence Achats.

Certains indicateurs mentionnés dans le rapport ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement notamment concernant la gestion de certains déchets de bureau, les approvisionnements durables, l'impact de la flotte automobile du Groupe, l'égalité des chances et la diversité ainsi que le recrutement. Par conséquent, il conviendrait dès l'année prochaine de mettre en place d'assurer une comparabilité historique.

Points spécifiques par indicateur

Effectif moyen sur l'exercice : est pris en compte l'effectif moyen physique sur l'exercice lié à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, intérimaires et sous-traitants).
Total des recrutements : nombre total des embauches CDI pendant l'exercice.
Taux de promotion interne sur les postes encadrants : prend en compte le nombre de collaborateurs des restaurants promus directeurs, chefs, managers et seconds

Turnover : nombre total des sorties CDI pendant l'exercice dans l'entreprise divisé par l'effectif moyen.
L'absentéisme : couvre le total des 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.

Accidents du travail et maladies professionnelles : sont pris en compte les arrêts pour cause d'accident du travail, d'accident de trajet et de maladie professionnelle à partir du deuxième jour d'arrêt. Les arrêts liés à une rechute ou à une maladie professionnelle survenue avant le 1er janvier 2018 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des maladies professionnelles survenues en cours d'année.

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 : (Nombre de jours d'arrêt * 1000) / Nombre d'heures de travail théoriques.

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

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

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

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

Consommation d'eau : il s'agit des quantités consommées d'après les factures.

Huiles alimentaires : il s'agit des quantités totales d'huiles alimentaires usagées produites dans 106 restaurants du Groupe. Celles-ci sont stockées dans des cuves puis collectées et traitées par le prestataire Oléo Recycling.

Valorisation des biodéchets : 4 restaurants en propre du Groupe.

Emissions de CO_2 : il s'agit des émissions de CO_2 associées aux consommations énergétiques des restaurants, des déplacements professionnels et aux consommations du parc de voitures de fonction. Les facteurs d'émission utilisés pour le calcul de ces émissions sont ceux diffusés par l'ADEME en 2018.

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 ».

2.3.8.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Groupe Flo

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris
Cédex
Ce rapport contient 4 pages

Groupe Flo S.A.

Siège social : Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris Cédex

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société Groupe Flo S.A. (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.
La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

[1] Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1) ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs[1] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et représentent 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes[2] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

---

[1] Effectif total moyen ; Répartition des salariés par sexe ; Part des femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants ; Part des collaborateurs handicapés sur l'année ; Taux d'absentéisme ; Taux de gravité ; Taux de promotion interne sur les postes encadrants ; Nombre d'heures de formation.

Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels ; Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité) ; Taux de valorisation des huiles usagées ; Quantités de papier, bouteilles et gobelets valorisées.

Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant ; Nombre d'audits fournisseurs.

[2] Accords collectifs signés relatifs à la politique emploi, l'égalité des chances et la promotion de la diversité ; Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail ; Dispositif de développement de la marque employeur ; Organisation mise en place pour la gestion des risques opérationnels et financiers ; Mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire et les déchets plastiques ; Politique d'achats responsables ; Mesures en faveur de la préservation des ressources et résultats en matière de réduction des consommations d'énergie et d'eau ; Programme de prévention et de détection des risques de corruption ; Taux de satisfaction client.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Certains indicateurs ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement, comme précisé au paragraphe « note méthodologique des informations RSE » de la Déclaration.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

2.4 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 paragaphe 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.

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND

La reprise de Groupe Flo par Groupe Bertrand a permis au Groupe Flo de s'adosser 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 contribuent au financement du nouveau concept et à 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 permettent 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 toutes 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.

2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

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

a) <u>Contexte interne à l'entreprise</u>

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 2018, 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 2.3.7.1) 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) <u>Contexte externe à l'entreprise</u>

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.

2.4.2.2 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.

2.4.2.3 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 initialement au taux normal de TVA, la restauration a pu bénéficier du taux réduit de 5.5% à partir du 1er juillet 2009. Ce taux 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 dit intermédiaire appliqué à la restauration est passé à 10%. Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, une augmentation du taux de TVA pourrait 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, a permis de réduire partiellement l'impact du relèvement du taux de TVA. Le taux du CICE a été abaissé en 2018 et ce crédit d'impôt supprimé à partir du 1er janvier 2019. Une baisse directe des cotisations sociales est mise en place au 1er janvier 2019 afin de compenser la suppression du CICE.

2.4.2.4 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 2018, les provisions pour risques sociaux se montent à 2,1 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.

2.4.2.5 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 évènements 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 évènements 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'évènements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs. Plus récemment, les débordements violents dans toute la France liés au mouvement dit des « Gilets jaunes », et toujours en cours à la date du présent document, ont pu amplifier ou raviver l'impact négatif sur le désir de consommation.

2.4.2.6 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.

2.4.3 RISQUES FINANCIERS

2.4.3.1 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.

2.4.3.2 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.

2.4.3.3 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 9.

- **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 9.

2.4.3.4 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 7en partie 4.1.2.3 « Principes comptables » dans les comptes consolidés du Groupe) correspondent principalement :

- aux revenus des services de commercialisation rendus à nos fournisseurs,
- aux revenus de franchises.

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.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.3.5 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.4 RISQUES JURIDIQUES

2.4.4.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

A l'exception des marques « Rainforest Café », « King Ludwig Castle », 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.

2.4.4.2 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 d'une partie de la brasserie Bofinger) 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 au 31/12/2018 :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2018 en millions d'euros
Hippopotamus	19	3.9
Total	**19**	**3.9**

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,15 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 2018, 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 0,3 million d'euros.

2.4.4.3 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 publique : 4 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur les Brasseries et 2 contrats sur les Concessions.

Par ailleurs, Groupe Flo exploite par le biais de ses filiales Rainforest Café et King Ludwig Castle 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 de 3 fonds de commerce : 1 contrat pour Hippopotamus jusqu'au 5 novembre 2018, 1 sur les Brasseries et 1 contrat sur Chez Cochon.

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

2.4.4.4 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.).

2.4.4.5 RISQUES LIES AUX LITIGES

Au 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et prudhommaux d'un montant de 4,1 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques prudhommaux pour 2,1 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 2.4.4.2 « Risques liés aux baux commerciaux » du présent rapport) pour 0,3 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 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.

2.4.4.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS

Dans la plupart des 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 ou pour la durée légale de 3 ans à compter de la date de cession.

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 à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe un certain nombre de cessions de titres de sociétés exploitant des restaurants de diverses enseignes se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, accompagnées de garanties d'actif et de passif au bénéfice des cessionnaires. Ces garanties, usuelles en la matière et en ligne avec les pratiques du marché, sont généralement soumises à certains critères limitatifs concernant leur mise en œuvre, durées, franchises, seuils de déclenchement et plafond applicables.

Bien qu'aucune de ces garanties n'ait été mise en œuvre à la date du Présent rapport, leur déclenchement par un ou plusieurs cessionnaires pourrait avoir un effet significativement défavorable sur le résultat, la situation financière ou la rentabilité du Groupe du Groupe si l'action en réclamation du ou des cessionnaires prospérait.

2.4.5 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 2018

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* **Incendies – explosion – risques divers :** - Bâtiments responsabilité locative, - Contenu en général (matériel/ marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5,99 millions d'euros à 49,99 millions d'euros suivant les sites.
* **Frais, pertes et recours consécutifs garantis**	De 500 k€ à 1 M€ suivant les sites.
* **Pertes d'exploitation**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Valeur vénale du fonds de commerce**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Autres dommages (matériels et/ou marchandises)**	De 1 M€ à 5 M€ 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 :

L'ensemble des véhicules de la flotte sont garantis en « Dommages Tous Accidents », « Vol » et « Incendie » avec franchise de 300 euros.
Le plafond de garantie Accident corporel du conducteur est fixé à 450 000€, avec un seuil d'intervention de 10% en cas de déficit fonctionel permanent.
Les véhicules sont garantis en bris de glace sans franchise systématique, et en catastrophes naturelles avec franchise légale de 380€ pour 2018.

Responsabilité civile dirigeants :

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

- les frais de défense en matière de responsabilités civile, pénale et administrative des mandataires sociaux,
- les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des mandataires sociaux.

Tous les dirigeants de droit ou de fait de Groupe Flo et de ses filiales 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 :

Une augmentation des sinistres pourrait avoir un effet défavorable sur les activités et les primes d'assurance du Groupe.

2.4.6 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'efficience 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.

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Poursuite du recentrage stratégique de Groupe Flo avec :

- Les cessions des restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019,
- La mise en location gérance des restaurants Hippopotamus Rueil et Boulogne depuis le 1er février 2019,

Les cessions avec effet 1er avril 2019 des restaurants Hippopotamus République, Chatelet, et Vaugirard à Paris, et du restaurant de Louveciennes.

En outre, comme précédemment indiqué (cf. 2.1), dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement, Groupe Flo a fait évoluer sa gouvernance, avec (i) le remplacement d'Olivier Bertrand par Christophe Gaschin en qualité de Président du conseil d'administration et (ii) le remplacement corrélatif de Christophe Gaschin par Christelle Grisoni en qualité de Directeur Général.

2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Un véritable recentrage stratégique se poursuit avec la continuation du plan de cession des derniers sites, l'optimisation du portefeuille de restaurants Hippo et Brasseries et la poursuite du plan de rénovation des restaurants.

La stratégie du Groupe initiée l'an dernier, basée sur un nouveau management opérationnel et appuyée par un Conseil d'Administration composé de professionnels du Groupe Bertrand est confirmée.

Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

2.6 BOURSE

2.6.1 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.

2.6.2 LES DIVIDENDES

2.6.2.1 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 par action	Avoir fiscal	Revenu global 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
2018	0,00	0,00	0,00

2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

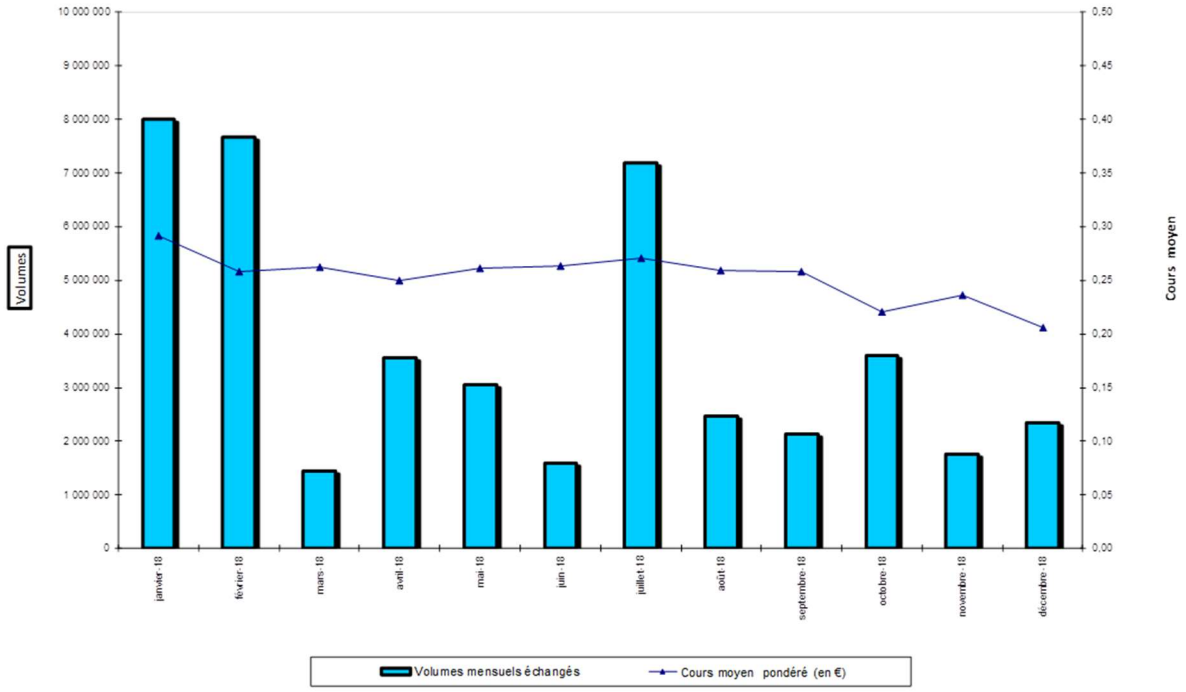
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

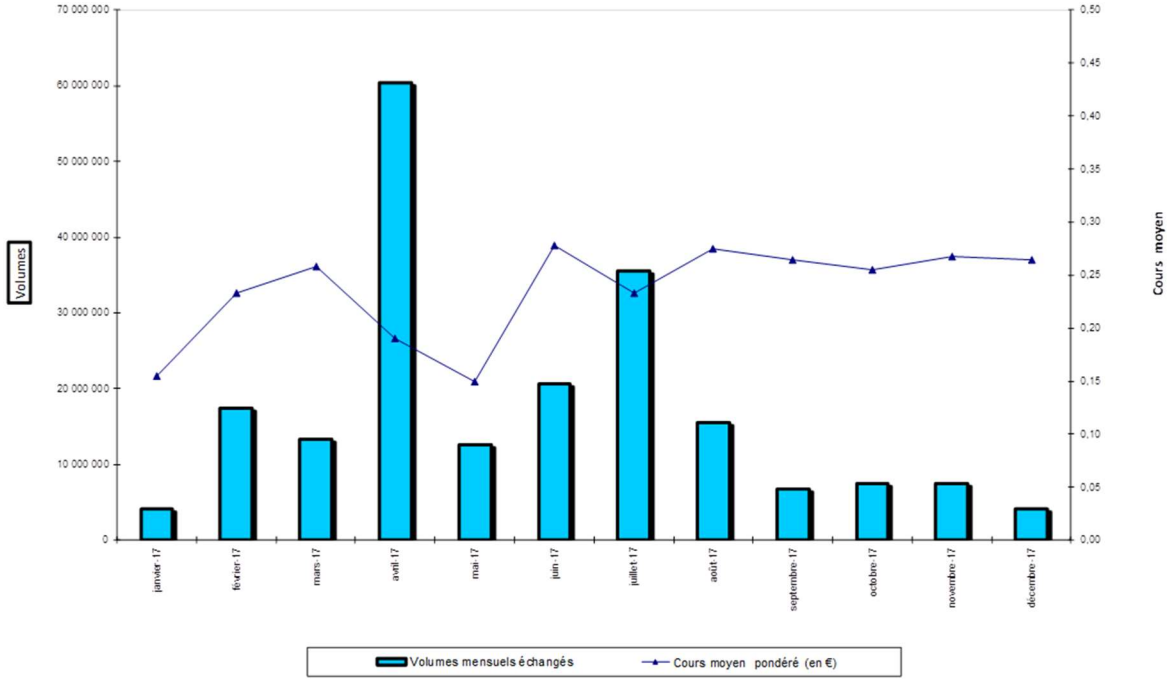
Année	Mois	Cours extrêmes (en €)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes mensuels échangés
		Plus haut	Plus bas			
2017	janv-17	0,17	0,13	0,15	6,22	4 136 965
	févr-17	0,34	0,17	0,23	9,37	17 373 655
	mars-17	0,34	0,20	0,26	10,41	13 380 550
	avr-17	0,32	0,10	0,19	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
2018	janv-18	0,34	0,26	0,29	222,99	8 010 278
	févr-18	0,29	0,23	0,26	197,44	7 656 360
	mars-18	0,27	0,25	0,26	200,97	1 453 438
	avr-18	0,26	0,25	0,25	191,19	3 554 111
	mai-18	0,28	0,25	0,26	199,92	3 049 517
	juin-18	0,27	0,26	0,26	201,61	1 587 849
	juil-18	0,28	0,26	0,27	206,89	7 182 255
	août-18	0,27	0,25	0,26	198,05	2 458 036
	sept-18	0,27	0,25	0,26	197,30	2 143 533
	oct-18	0,26	0,18	0,22	168,70	3 588 894
	nov-18	0,26	0,21	0,24	180,48	1 763 100
	déc-18	0,23	0,19	0,21	157,67	2 340 340

Source : https://investir.lesechos.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2018



Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2017



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

3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 102

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 109

3.1.3 CONFLITS D'INTERETS ..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 122

3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 127

3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134

3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES 135

3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE 136

3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE 137

3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 138

3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE 140

3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 142

3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143

3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2018 143

3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 143

3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL 144

3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE 151

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES 155

3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES 156

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.

Comme le permet cet article, le Conseil d'administration intègre son rapport sur le gouvernement d'entreprise dans le rapport de gestion afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2018. 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 juin 2018, (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 révisé de juin 2018 (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 :

- Échelonnement des mandats (§13.2) : la Société considère que les difficultés de mise en œuvre en résultant, compte-tenu de sa situation propre, ne sont pas de nature à concrétiser l'amélioration de la gouvernance recherchée.
- Auto-évaluation du conseil (§9) : La réorganisation du groupe opérée en 2017, avec la renégociation de sa dette bancaire, sa prise de contrôle par le Groupe Bertrand et la modification de sa gouvernance, et les travaux entamés en 2018 pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires n'ont pas permis d'organiser, dans les conditions souhaitées, l'auto-évaluation du conseil d'administration et de ses comités. Le Conseil d'Administration entend organiser cette auto-évaluation en 2019, notamment 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 Comité d'Audit puis au Conseil d'Administration.
- Composition du Comité d'Audit (§14.1) : 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, plus adaptée à la situation du Groupe et en cohérence avec le caractère récent de sa réorganisation, de façon à privilégier l'effectivité et l'efficacité des missions assumées par le Comité d'Audit. La composition actuelle du Comité lui permet de bénéficier des compétences opérationnelles des deux administrateurs du Groupe Bertrand ainsi que des compétences financières de l'ensemble des administrateurs.
- Composition du Comité des Rémunérations (§14.1) :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 2018, la présidence du Comité des Rémunérations n'est pas assurée par un administrateur indépendant. Cette situation s'explique également par la réorganisation récente du Groupe et par un souci d'efficacité. Enfin, compte tenu de la nomination en toute fin d'année de Monsieur Claude Vivier en qualité d'administrateur représentant les salariés, au 31 décembre 2018 le Comité des Rémunérations ne comptait pas parmi ses membres, d'administrateur salarié.
- Politique de diversité (§6.2) : Si le conseil d'administration est attentif à une représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein et à la complémentarité des compétences, il

a choisi de ne pas élaborer de politique de diversité pour le moment. Compte-tenu de la réorganisation récente de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe et des objectifs de redressement et relance de la croissance qui l'accompagnent, le conseil d'administration compte des personnalités impliquées dans la stratégie et le fonctionnement quotidien du Groupe et dotées d'une connaissance approfondie du secteur.

- Règlement intérieur (§1.9) : le règlement intérieur précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'Administration. S'il ne pose pas pour principe exprès que toute opération hors stratégie annoncée fait l'objet d'une approbation préalable du conseil, telle est bien la règle suivie de façon constante par le groupe, le conseil définissant les orientations stratégiques de la société. De même, le règlement intérieur ne définit pas particulièrement les règles d'information des administrateurs sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements ; pour autant, les règles d'information en vigueur et constamment suivies par la société, permettent d'assurer une information claire et complète en la matière.
- Obligation de détention d'actions par les administrateurs (§9) : compte-tenu de la forte concentration de l'actionnariat du groupe, de la composition du conseil d'administration et de la politique de rémunération, il a été fait le choix de ne pas imposer aux administrateurs la détention d'un nombre minimum d'actions.

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

Monsieur Christophe Gaschin assume la Présidence du Conseil d'Administration de Groupe Flo depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand, et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par Madame Christelle Grisoni Directeur Général depuis le 21 février 2019 date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

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).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le Conseil d'administration rend compte de la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice des missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.
La Société n'est pas concernée par cette nouvelle disposition n'ayant pas institué un tel comité en son sein.

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 9 membres suivants :

- 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) (*),
- Claude Vivier (administrateur représentant des salariés) (**).

(*) Dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

(**) administrateur désigné par le Comité de Groupe le 14 décembre 2018 en application de l'article 13 des Statuts de la Société, et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'Administration n'a, par ailleurs, pas de censeur.

Il sera plus 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 2020, du mandat d'administrateur de tous ses membres, à l'exception de celui Madame Dominique Esnault précédemment renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de Groupe Flo à l'occasion de cette Assemblée de la société .

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.

Présentation synthétique du Conseil d'Administration

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPERIENCE	POSITION AU SEIN DU CONSEIL				PARTICIPATION A DES COMITES DU CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Président du Conseil d'Administration: Christophe GASCHIN *	45	H	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Directrice Générale : Christelle GRISONI	40	F	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Olivier BERTRAND **	50	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Michel RAZOU	62	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations – Président)
Administrateur : Olivier GRUMBACH	40	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations)
Administrateur : Dominique ESNAULT	57	F	Fr	0	0	Oui	29/06/2016	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2019	2,5 ans	Non

Administrateur : Christine de GOUVION SAINT-CYR	53	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Rémunérations)
Administrateur : Bénédicte HAUTEFORT	50	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Audit -Présidente)
Administrateur (représentant les salariés) : Claude VIVIER	59	H	Fr	0	0	Non	14/12/2018 (Comité de Groupe)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2020	0,5 an	Non

* Anciennement Directeur Général (nommé le 27 juillet 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.
** Anciennement Président du Conseil d'administration (nommé le 16 juin 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.

Indépendance des administrateurs

Au 31 décembre 2018, 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 juin 2018. La part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration de Groupe Flo s'avère donc supérieure au tiers des membres du Conseil, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Indépendance des administrateurs									
Critères (1)	**Dominique ESNAULT**	**Christine de GOUVION SAINT-CYR**	**Bénédicte HAUTEFORT**	**Christophe GASCHIN**	**Christelle GRISONI**	**Olivier BERTRAND**	**Michel RAZOU**	**Olivier GRUMBACH**	**Claude VIVIER**
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Critère 2 : Mandats croisés	√	√	√	**X**	**X**	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	**X**	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statuts de l'actionnaire important	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	√

(1) Dans ce tableau, √ représente un critère d'indépendance satisfait et **X** représente un critère d'indépendance non satisfait

Critères d'indépendance au regard du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes : • Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • Significatif de la Société ou de son groupe ; • Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la SOCI2T2 OU SON GROUPE EST D2BATTUE PAR LE Conseil et les critères qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2018 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Christelle Grisoni) soit la moitié de ses effectifs, hors administrateur représentant les salariés. La proportion des femmes au sein du Conseil d'Administration est donc, au 31 décembre 2018, 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 juin 2018, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de ces dispositions et recommandation.

S'agissant de la politique de diversité au sein du conseil d'administration, au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le conseil d'administration a choisi de ne pas mettre en place une telle politique à ce stade. Les raisons sont détaillées au § 3.1 ci-dessus.

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Olivier BERTRAND		Age : 50 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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 Société Brasserie Lipp SAS Sparinvest SAS Bertrand Hôtels SAS Immobilia SAS B-CHR'Co SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Spare SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) Bertrand Restauration SAS (2017)
	Président du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS (2018)
	Président du comité de surveillance	-	Burger King France SAS (2018)
	Co-gérant	SARL JOE Château du Bois SNC Christine SNC Résidence Club Thiers SARL	-

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Musique Cafés Studio « MCS » SARL Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant SCI Chaudeneant Société Civile Immobilière Pernet SARL J Bertrand SCI des Coussards SCI du Golf du Battut SCI 59 Tocq La Fuataise SCI Bourdaloue SCI Grandes Fontaines SCI SCI OCLAC	-
	Associé Gérant	Bertrand et Cie SNC SC Bertrand	-
	Représentant permanent de BH SAS	Bertrand Corp	-
	Représentant permanent de Bertrand Corp	Topco GB SAS Newco GB SAS	Burger King France SAS (2018) Financière Quick SAS (2018)
	Représentant permanent de Topco GB SAS	Midco GB SAS Burger King France SAS Financière Quick SAS	-
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. 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.		

Mme Dominique ESNAULT[1]		**Age** : 57 ans **Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes 75003 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	**Administrateur indépendant**	Groupe Maisons de Famille SA	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Christophe GASCHIN		**Age** : 45 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Directeur Général et Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Président Directeur Général et Administrateur**	Compagnie Européenne de Marques - CEM SA Euro-Gastronomie SA	-
	Administrateur	A.G.O. SA GIE Flobert	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	SER La Coupole SA La Coupole SA Les Petits Bofinger SA Taverne de Maitre Kanter SA	-
	Président	Flo Restauration SAS Flo Concessions SPA	Red Restauration SAS (2017)
	Gérant	Arago Lacroix SARL Flo Fidélité SARL Flo Tradition SNC Flo Formation SNC Flo Gestion SNC SCI Hippo SCI Taverne de Maître Kanter	Hippo Gestion Et Cie SNC (2017)
	Administrateur délégué	IMMOSACRE SA	-

(C) Société cotée en bourse.

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**	OB Holding SAS VDF SAS B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS	
	Gérant	Coco Ouest SARL EURL CGC	
	Associé Gérant	SC CM	
	Administrateur	Quick Restaurants SA	-
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
Curriculum Vitae	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.		

Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]		**Age** : 53 ans **Adresse professionnelle** : 25 rue des Pyramides 75001 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Secrétaire général**	Office du Tourisme et des Congrès de Paris[2]	-
	Co-Gérant	SARL Campanile Caen Mondeville SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel	-
Curriculum Vitae	Christine de Gouvion Saint-Cyr (1965) diplômée de Reims Management School et d'une maitrise 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. 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. 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. 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. 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

2 Mme de GOUVION SAINT-CYR a cessé d'exercer cette fonction fin janvier 2019.

Christelle GRISONI		**Age** : 40ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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)	**Représentant permanent de Flo Tradition SNC**	Compagnie Européenne de Marques CEM SA Les Petits Bofinger SA A.G.O. SA Euro-Gastronomie SA Taverne de Maître Kanter SA	-
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	**Directeur Général**	B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS VDF SAS	
	Co-gérant	Convergence Achats SARL	-
Curriculum Vitae	Depuis février 2018, Directrice Générale de Bertrand Restauration. Diplômée de l'EDHEC Parcours professionnel : A évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 16 ans, en passant par différentes fonctions : 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration 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		**Age** : 40 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Administrateur**	Quick Restaurants SA MCNE SAS	-
	Gérant	OG Holding SARL	-
	Membre du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Membre du conseil d'administration	TOPCO GB SAS	-
	Directeur Général	BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
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[1]		**Age** : 50 ans **Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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) Garlone (2015)
	Président	EquityStories SAS HebdodesAG 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, media digital qui est devenu en 10 ans le premier fond documentaire sur la gouvernance des sociétés cotées à Paris.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Michel RAZOU		Age : 62 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Directeur Général**	Charlot Le Roi des Coquillages SAS BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Fermette Marbeuf SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
	Gérant	Elefanto SARL RMM SARL R et B Pub SARL SCI VLAG	Pub Guéret SARL (2018) Les Mazes SARL (2018) SL2M SARL (2018) SPFB SNC (2018)
	Président	Café Lucas SAS	Espinasse SAS (2018) GB Holding SAS (2018) EVR PUB SAS (2018)
	Membre du conseil de surveillance	Newco GB SAS	-

(C) Société cotée en bourse.

	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Administrateur	-	Quick Restaurants SA (2017)
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	DG Délégué	-	Burger King France SAS (2018)
Curriculum Vitae	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 1998 à ce jour : Directeur Général du Groupe Bertrand		

Claude VIVIER		**Age** : 59 ans **Adresse professionnelle** : Groupe FLO Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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**	SER La Coupole	-
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**	Néant	-
	Gérant	Néant	-
	Membre du conseil de surveillance	Néant	-
	Membre du comité de surveillance	Néant	-
Curriculum Vitae	Parcours essentiellement dans l'univers de la restauration Maître d'Hôtel au sein de la SER La Coupole depuis le 22/10/2002, puis reclassement sur un poste d'assistant administratif depuis février 2018.		

(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. Il a été procédé lors de la réunion du Conseil d'administration de la Société du 13 décembre 2018 à une modification dudit règlement intérieur afin de l'harmoniser avec l'article 15 des statuts de la Société et notamment permettre la participation aux réunions du conseil d'administration par voie de visio-conférence.

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 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2018 est de 90,6%. 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 2018, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018
- les jetons de présence, la rémunération du Président et du Directeur Général,
- le suivi de l'activité du groupe,
- 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, poursuite de la réalisation de cessions ou de mises en location-gérance d'actifs non stratégiques, le développement du groupe et l'acquisition de société d'exploitation de fonds de commerce de restauration
- L'examen et l'approbation de la signature des conventions réglementées
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2018 et qui se sont poursuivies en 2018,
- le suivi du financement du groupe

- la signature des avenants 6 et 7 au Contrat de Crédit :
- l'examen et l'approbation de la signature de l'avenant de renouvellement de la 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,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport .

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur Administratif 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 évènements 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 Administratif et Financier et ses principaux collaborateurs. Il s'est appuyé également pour chaque séance sur un dossier détaillé préparé par les équipes de la Direction Administrative et 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 2018, avec un taux de présence de 88,9%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2017, sur les comptes du 1er semestre 2018
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017
- conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2018
- plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne
- évolutions du contexte réglementaire ayant un impact sur les comptes ou sur l'audit
- conclusion des travaux d'audit préliminaires sur les comptes au 31 décembre 2018 et notamment évaluation des risques et approche d'audit, points clés de l'audit, revue du contrôle interne.

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 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport. Enfin, au 31 décembre 2018, compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, le comité des rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres.

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 2018, 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.
Nous vous rappelons que M. Christophe Gaschin assume la présidence du Conseil d'Administration depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand. Madame Christelle Grisoni assume quant à elle la direction générale de la Société depuis le 21 février 2019, date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

3.1.4.3 LIMITATIONS APPORTEES 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

Dans la limite du montant annuel global voté par l'assemblée générale annuelle, le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations, des règles de répartition des jetons de présence entre ses membres. Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de leur participation effective aux réunions du conseil et, le cas échéant, des comités du conseil. La quote-part des jetons de présence revenant à chaque administrateur comporte, sur la base de ces critères, une partie forfaitaire et une partie variable (prépondérante) indexée sur le taux de présence de l'administrateur aux réunions du conseil et, le cas échéant, de ses comités.

Les jetons de présence alloués au titre d'un exercice sont effectivement versés au cours de l'exercice suivant.

Il est rappelé que l'administrateur représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence.

Pour l'exercice 2017 (jetons de présence versés en 2018), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 9 juin 2017 s'élevait à 125 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 123 933 euros dont 48 333 euros au titre de la partie fixe (39%) et 75 600 euros au titre de la partie variable (61%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 600 euros par réunion du conseil à laquelle il a assisté ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 600 euros par réunion du comité à laquelle il a assisté ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Pour l'exercice 2018 (jetons de présence versés en 2019), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 21 juin 2018 s'élevait à 116 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 109 000 euros dont 40 000 euros au titre de la partie fixe (37%) et 69 000 euros au titre de la partie variable (63%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du conseil à laquelle il assiste ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du comité à laquelle il assiste ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand, ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Groupe Flo est conçue pour accompagner la stratégie du groupe, refléter les caractéristiques de sa gouvernance et s'adapter à la situation de la société et du groupe.

Cette politique a donc été revue à l'occasion de la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en 2017, laquelle s'est accompagnée d'une redéfinition de la stratégie du groupe, tournée vers le redressement de l'activité, la relance de la croissance et une recomposition de sa gouvernance.

L'actionnaire de contrôle de Groupe Flo, Groupe Bertrand, participe activement à la mise en œuvre de cette stratégie compte-tenu de son expertise du secteur et des synergies avec Groupe Flo. Le Conseil

d'administration compte ainsi parmi ses membres, depuis 2017, plusieurs dirigeants et cadres de Groupe Bertrand, parmi lesquels ont été choisis le Président et le Directeur Général de Groupe Flo.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration en ont tenu compte lors de la détermination de la rémunération attachée à ces fonctions.

Ainsi :

- il a été décidé, avec l'accord de l'intéressé, que l'exercice des fonctions non exécutives de président du conseil d'administration ne donnera pas lieu à rémunération ;
- le directeur général étant lié au Groupe Bertrand par un contrat de travail, il a été convenu que ses fonctions exécutives de directeur général de Groupe Flo s'exerceront dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale rémunérée : le directeur général reçoit ainsi son entière rémunération de Groupe Bertrand, lequel refacture à Groupe Flo la quote-part de cette rémunération (charges sociales en sus) correspondant à l'exercice des fonctions de directeur général de Groupe Flo. La convention dite de direction formalisant les modalités d'exercice des prestations de direction générale, notamment la rémunération due par Groupe Flo à ce titre, est soumise, lors de sa conclusion et à chacun de ses renouvellements, à l'autorisation préalable du conseil d'administration et à l'approbation de l'assemblée générale au titre de la procédure dites des conventions réglementées.

La structure de rémunération du directeur général privilégie ainsi la simplicité, la clarté et la mesure. Elle comporte un seul élément : une rémunération fixe.

La politique de rémunération est réexaminée annuellement par le comité des rémunérations et par le conseil d'administration, à l'effet de s'assurer de la persistance de la cohérence et de l'adéquation de cette politique avec la stratégie du groupe, la situation de la société, la structure de gouvernance et les attentes des actionnaires.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration sont également attentifs au respect des principes fondant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (§24).

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 21 juin 2018 et la politique fondant leur rémunération au titre de l'exercice 2019, présentés ci-après, sont soumis à l'approbation de votre assemblée générale.

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

- S'agissant des mandataires sociaux non dirigeants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Luc Bertrand		
Jetons de présence	7.584 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Piet Dejonghe		
Jetons de présence	7.142 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Dominique Esnault		
Jetons de présence	4.353 euros	12.200 euros
Autres rémunérations	-	-
Pascal Malbequi		
Jetons de présence	9.470 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Fortier		
Jetons de présence	8.180 euros	4.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Xavier Le Clef		
Jetons de présence	7.821 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Bénédicte Hautefort		
Jetons de présence	9.170 euros	14.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Christine De Gouvion Saint Cyr		
Jetons de présence	10.030 euros	13.400 euros
Autres rémunérations	-	-
Edouard Chatenoud		
Jetons de présence	10.330 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Philippe Labbe		

[1] Le montant des jetons de présence effectivement versé au cours d'un exercice correspond au montant acquis puis réparti pour mise en paiement par le conseil d'administration au titre de l'exercice précédent.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Jetons de présence	5.080 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Puechoultres		
Jetons de présence	417 euros	-
Autres rémunérations	-	-
Thomas Grob		
Jetons de présence	-	7.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Olivier Bertrand (*) (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Christelle Grisoni (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunération	-	-
Michel Razou (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Olivier Grumbach (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	**79.577 euros**	**70.751 euros**

* M. Olivier Bertrand est redevenu administrateur non dirigeant le 21 février 2019.

(**) Il est précisé que les administrateurs liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

- S'agissant des mandataires sociaux dirigeants :

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Gilles Samyn *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	5.293 euros	7.687 euros	-	6.700 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération	-	-	-	-
Olivier Bertrand (5) *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7.717 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Christophe Gaschin (5) *Directeur Général (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe (4)	68.103 euros	68.103 euros	225.000 euros	225.000 euros
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.517 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-
Vincent Lemaitre *Directeur Général (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	170.884 Euros	170.884 euros	-	-
Rémunération variable *(1)*	0 euros	156.275 euros	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.100 euros	9.730 euros	-	-
Régime de retraite supplémentaire *(2)*	9.022 euros	9.022 euros	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Autre rémunération (3)	814.005€	814.005€	-	-

(*) 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.

(2) La rente annuelle acquise s'élèvait à fin 2017 à 2 521,75 euros.

(3) 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. Au total il aura perçu un montant total de rémunérations de 1159.916 euros.

(4) La rémunération de M. Christophe Gaschin est indiquée charges incluses et résulte de la convention de Direction conclue entre les sociétés Bertrand Holding et Groupe Flo et dûment autorisée au titre des conventions réglementées.

(5) Il est précisé que les dirigeants liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

Informations complémentaires relatives aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018								
	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**
Christophe Gaschin *(1)* *Directeur Général sur l'exercice 2018* Date début mandat : 27 juillet 2017 Date fin mandat : 21 février 2019		X		X		X		X

Monsieur Christophe Gaschin a été nommé Président du Conseil d'Administration de la Société à compter du 21 février 2019.

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 2018 en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, et validée par le Directeur Administratif et Financier. Les résultats de ces travaux ont été examinés en 2018 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

Au cours de l'année 2018, 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 s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

En 2019, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche ainsi que le travail de responsabilisation et de sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

3.2.1.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement 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 2.4.4 « 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 Audit Hygiène et Qualité .

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. Elle est notamment en charge de la maîtrise du risque sanitaire

- Le Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,

- La cellule Conformité et Méthode

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

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

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 2.4.3.

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 2018 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 2018, 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 2019, 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 2018

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

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.

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 s'élève depuis à la somme de 38.257.855,65 euros, divisé en 765.157.113 actions de 0,05 euro de valeur nominale 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			Pourcentage de capital		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Financière Flo (1)	471 049 642	471 049 642	28 124 884	61,56%	61,56%	69,84%
Bertrand Invest	71 656 503	71 656 503		9,37%	9,37%	
SwissLife Gestion Privée			2 407 795			5,98%
Auto détention				0,00%	0,00%	0,00%
Public	222 450 968	222 450 968	9 738 748	29,07%	29,07%	24,18%
TOTAL	**765 157 113**	**765 157 113**	**40 271 427**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

(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 2018, à l'exception du franchissement de seuil réalisé le 22 février 2019 par la société Amiral Gestion avec 5,35% du capital et 5,16% des droits de vote de la Société.

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 social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital à émettre de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (en substitution de celle donnée par l'Assemblée	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Quinzième résolution)	Montant total maximum de 5 000 000 € 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

Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)				
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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Seizième résolution)	Montant nominal maximum de 1 298 000 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Dix-septième 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 21 juin 2018 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Treizième résolution	Prix maximum d'achat fixé à 0,35€ 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, pour un montant maximum de 26.780.499 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Quatorzième 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 9 juin 2017 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018** 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 et à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la période d'acquisition.

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 ;
- fixera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la quantité d'actions qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- 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 (en euros)	Variation de Capital	Variation de la Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre-08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921
avril 2009	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	2,00	- 649 532	-1 087 337	58 362 310	29 181 155
juin 2009	Réduction de capital (par création d'une prime d'émission et par voie de réduction de la valeur nominal)	0,50	- 43 771 732,50	43 771 732,50	14 590 577,50	29 181 155
septembre 2009	Augmentation de capital (par émission d'actions nouvelles)	0,50	4 863 525,50	15 126 422,58	19 454 103	38 908 206
décembre 2009	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	3 500	15 050	19 457 603	38 915 206
août 2010	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	0,50	-125	-	19 457 478	38 914 956
décembre 2010	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	100 063	430 270,9	19 557 541	39 115 082
Janvier à décembre 2011	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	202 330,5	870 021,2	19 759 871,5	39 519 743
Janvier à décembre 2012	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	23 274	100 078,20	19 783 145,5	39 566 291
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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	**Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées**	**Prix d'exercice moyen pondéré**		
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 2018, 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 2018, 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 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 1er 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.

Administrateur représentant les salariés (art 13 des statuts)

En application des dispositions des articles L. 225-27-1 et suivants du code de commerce, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de Groupe lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommé par l'assemblée générale ordinaire est inférieur ou égal à douze. Un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités lorsque ce nombre est supérieur à douze. Lorsque deux administrateurs sont désignés, ceux-ci doivent être de sexe différent.

L'absence de désignation d'un ou des administrateurs représentant les salariés en application de la loi et des présents statuts ne porte pas atteinte à la validité des réunions et des délibérations du conseil d'administration.

En cas de vacance d'un administrateur représentant les salariés pour quelque raison que ce soit, son remplaçant est désigné selon les mêmes modalités et son mandat court pendant la durée de celui de son prédécesseur. Jusqu'à la date de sa nomination, le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Bruno AGEZ	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Constantin Associés S.A. 185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par Mr Jean Paul SEGURET	25/06/2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
KPMG 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense 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**
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Cisane 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
SALUSTRO REYDEL S.A. 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 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES 158

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018 164

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218

4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 218

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 220

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 243

4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 252

4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 260

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**2**	**168.8**	**168.8**
Coûts d'approvisionnement		**(33.4)**	(32.4)
Charges de personnel	**3**	**(85.7)**	(85.5)
Autres frais opérationnels		**(49.6)**	(57.5)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**4**	**(4.5)**	(5.6)
Résultat opérationnel courant		**(4.4)**	**(12.2)**
Autres produits opérationnels non courants	**5**	**12.0**	5.7
Autres charges opérationnelles non courantes	**5**	**(7.6)**	(42.1)
Résultat opérationnel non courant		**4.4**	**(36.4)**
Résultat opérationnel		**-**	**(48.6)**
Charges d'intérêts sur opérations de financement	**6**	**(1.7)**	(4.5)
Autres Produits & Charges Financiers	**6**	**0.2**	27.2
Résultat financier		**(1.5)**	**22.7**
Résultat Avant Impôt		**(1.5)**	**(25.9)**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	**13**	**-**	0.1
Impôts	**7**	**(2.2)**	(3.6)
Part des minoritaires		**(0.1)**	-
Résultat net des activités poursuivies		**(3.8)**	**(29.3)**
Résultat net des activités non poursuivies	**17**	(2.2)	(20.8)
Résultat net part du Groupe		**(6.0)**	**(50.1)**

Au 31 décembre 2018, l'EBITDA s'élève à 0,1 million d'euros (-6,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Résultat net par action (note 8) :

En euros	2018.12	2017.12
Résultat de base par action	(0.01)	(0.07)
Résultat de base par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)
Résultat dilué par action	(0.01)	(0.07)
Résultat dilué par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)

4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Résultat net	**(6.0)**	(50.1)
Eléments non reclassables en résultat :		
Réévaluation des immobilisations nettes d'impôts		
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	**0.1**	0.4
Impôts sur éléments non reclassables en résultat	**-**	*(0.1)*
Eléments reclassables en résultat:		
Période courante		
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	**-**	0.6
Impôts sur éléments reclassables en résultat	**-**	*(0.2)*
Total des autres éléments du résultat global - part du groupe	**0.1**	**0.7**
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et provenant :		
- des activités poursuivies	**(3.8)**	(29.3)
- des activités non poursuivies	**(2.2)**	(20.8)
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres	**(5.9)**	**(49.4)**

4.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Marques	9	**32.8**	28.3
Droits au bail net	9	**9.1**	3.6
Goodwill net	10	**-**	-
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	**0.4**	0.5
Immobilisations corporelles nettes	11	**36.5**	26.4
Titres mis en équivalence	12	**0.6**	0.5
Autres actifs non courants nets		**11.4**	11.3
Impôts différés - actif	21	**-**	-
Créances nettes non courantes	15	**5.8**	5.4
Total actifs non courants		**96.6**	**75.9**
Stocks nets		**1.6**	1.7
Clients nets	15	**11.1**	10.2
Autres créances	15	**37.4**	30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	**16.0**	38.0
Total actifs courants		**66.1**	**80.6**
Actifs destinés à la vente	17	**8.3**	**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF		**171.0**	**178.6**
PASSIF			
Capital		**38.3**	38.3
Primes liées au capital		**155.6**	155.6
Réserves consolidés		**(161.2)**	(110.6)
Résultat de l'exercice		**(6.0)**	(50.1)
Capitaux propres Groupe		**26.7**	33.2
Participations ne donnant pas le contrôle		**-**	(0.1)
Total des Capitaux Propres		**26.7**	**33.1**
Dettes financières non courantes	18	**38.9**	39.4
Provisions non courantes	19	**4.0**	4.7
Autres dettes non courantes	20	**-**	0.5
Impôts différés - passif	21	**4.1**	4.0
Total passifs non courants		**47.0**	**48.6**
Dettes financières courantes	18	**6.9**	1.3
Provisions courantes	19	**7.5**	8.3
Dettes fournisseurs	20	**39.7**	37.5
Autres dettes diverses	20	**41.1**	41.8
Total passifs courants		**95.2**	**88.9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	17	**2.1**	**8.0**
TOTAL DU PASSIF		**171.0**	**178.6**

4.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

En millions d'Euros	Notes	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé		**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence		**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions		**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession		**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt		**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts		**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier		**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		**(13.4)**	**(25.6)**
Incidence de la variation du BFR		**(7.2)**	(4.7)
Impôts payés		**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	***17***	***(5.7)***	***(4.4)***
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée *(1)*		**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis		**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(6.0)**	**13.3**
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	***17***	***4.7***	***1.3***
Augmentation de capital		**-**	27.8
Emission d'emprunts		**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts		**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers versés		**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**2.3**	**33.2**
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies	***17***	***(1.2)***	***(1.6)***
Variation de la trésorerie		**(22.1)**	**19.0**
Trésorerie d'ouverture		**37.0**	18.7
Transfert vers actifs destinés à la vente	17	**(0.3)**	(0.7)
Trésorerie de clôture		**14.6**	37.0

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

- *Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts en 2018 ;*
- *Tablapizza ainsi que les entités Armes de Bruxelles, Arbrimmo et Bœuf à Six Pattes en 2017*

Variation de la trésorerie nette

En millions d'euros	2017.12	Variation	2018.12
Banques et Caisses	38.0	(22.0)	**16.0**
Trésorerie brute	**38.0**	**(22.0)**	**16.0**
Concours bancaires courants	(0.1)	0.1	**-**
Intérêts courus non échus	(0.9)	(0.5)	**(1.4)**
Trésorerie nette	**37.0**	**(22.4)**	**14.6**

4.1.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Réserves et résultats consolidés	Résultats enregistrés en autres éléments du résultat global	Total part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres clôture 31/12/2016	**2.0**	**119.8**	**(109.8)**	**(1.5)**	**10.5**	**(0.1)**	**10.4**
Augmentation/réduction de capital (1)	**36.3**	**35.8**			**72.1**		**72.1**
Mouvements avec les actionnaires	**36.3**	**35.8**	**-**	**-**	**72.1**		**72.1**
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**
Résultat net de l'exercice			**(50.1)**		**(50.1)**		**(50.1)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(50.1)**	**0.7**	**(49.4)**		**(49.4)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(159.9)**	**(0.8)**	**33.2**	**(0.1)**	**33.1**
Première application IFRS 9 et 15 (2)			**(0.6)**		**(0.6)**		**(0.6)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(160.5)**	**(0.8)**	**32.6**	**(0.1)**	**32.5**
Augmentation/réduction de capital					**-**		**-**
Mouvements avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**		**-**
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat					**-**		**-**
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies				**0.1**	**0.1**		**0.1**
Résultat net de l'exercice			**(6.0)**		**(6.0)**	0.1	**(5.9)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(6.0)**	**0.1**	**(5.9)**		**(5.8)**
Capitaux propres clôture 31/12/2018	**38.3**	**155.6**	**(166.5)**	**(0.7)**	**26.7**	**-**	**26.7**

(1) 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, s'est traduite 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.

(2) Le détail des impacts de la première application des normes IFRS 9 et 15 est présenté au §2.2.1

4.1.1.6 FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 168,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable (*) par rapport à l'exercice 2017, dont :

- +3,1 M€ net lié au périmètre rénové,
- -0,3 M€ sur les franchises,
- -7,4 M€ sur les cessions non IFRS 5 autres que Tablapizza

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées par le Groupe depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs, sur l'exercice 2018, la brasserie La Coupole et la concession Les Belles Plantes ont été rénovées.

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit (cf. note 1 « Variations de périmètre » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies ») avec notamment les cessions :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts ;
- du fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- du fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin;
- du fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France au 31 décembre 2018 comprend Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

(*) Le périmètre comparable inclut les restaurants en exploitation complète sur les périodes considérées, à l'exclusion des sites cédés ou fermés pour rénovation.

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 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 2018.

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.

En date du 4 Avril 2019, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 27 juin 2019.

4.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2018

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 2018.

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2018

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 - Instruments financiers

La norme IFRS 9 Instruments financiers, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, remplace IAS 39. Elle introduit de nouvelles exigences relatives à la classification et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Le Groupe a adopté au 1er janvier 2018 la norme IFRS 9. Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés, l'effet cumulatif de l'impact de transition est constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres. En conséquence, les données des exercices antérieurs ne sont pas retraitées et sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017.

L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,1) million d'euros est dû au changement d'évaluation des dépréciations sur les créances clients, reconnues dorénavant en fonction des pertes attendues.

- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Au 1er janvier 2018, le Groupe a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », ainsi que les amendements liés. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de la norme IFRS 15 sur les états financiers consolidés, le Groupe a fait le choix de la méthode du rattrapage cumulatif. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017. L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,5) million d'euros est dû à l'étalement des droits d'entrée sur les contrats de franchise, auparavant reconnus immédiatement en chiffre d'affaires avec IAS 18.

Le tableau ci-après synthétise les impacts de l'application des nouvelles normes sur les capitaux propres d'ouverture :

En millions d'euros	2017.12 Publié	IFRS 9	IFRS 15	2017.12 Retraité
ACTIF				
Marques	28.3			28.3
Droits au bail net	3.6			3.6
Goodwill net	-			-
Autres immobilisations incorporelles nettes	0.5			0.5
Immobilisations corporelles nettes	26.4			26.4
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	11.8			11.8
Impôts différés - actif	-			-
Créances nettes non courantes	5.4			5.4
Total actifs non courants	**76.0**	**-**	**-**	**76.0**
Stocks nets	1.7			1.7
Clients nets	14.6			14.6
Dép. clients et comptes rattachés	(4.3)	(0.1)		(4.4)
Autres créances	30.7			30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38.0			38.0
Total actifs courants	**80.6**	**(0.1)**	**-**	**80.5**
Actifs destinés à la vente	**22.0**			**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**
PASSIF				
Capital	38.3			38.3
Primes liées au capital	155.6			155.6
Réserves consolidées	(110.6)	(0.1)	(0.5)	(111.2)
Résultat de l'exercice	(50.1)			(50.1)
Capitaux propres Groupe	33.2	(0.1)	(0.5)	32.6
Participations ne donnant pas le contrôle	(0.1)			(0.1)
Total des Capitaux Propres	**33.1**	**(0.1)**	**(0.5)**	**32.5**
Dettes financières non courantes	39.4			39.4
Provisions non courantes	4.7			4.7
Autres dettes non courantes	0.5			0.5
Impôts différés - passif	4.0		(0.3)	3.7
Total passifs non courants	**48.6**	**-**	**(0.3)**	**48.3**
Dettes financières courantes	1.3			1.3
Provisions courantes	8.3			8.3
Dettes fournisseurs	37.5			37.5
Autres dettes diverses	41.5			41.5
Produits constatés d'avance	0.3		0.8	1.1
Total passifs courants	**88.9**	**-**	**0.8**	**89.7**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**8.0**			**8.0**
TOTAL DU PASSIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**

- Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2018

– Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangères et paiements d'avance ;
– Amendement à IFRS 2 – Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur les actions ;
– Amendement à IAS 40 – Transferts des immeubles de placement ;
– Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS ;
– Amendements à IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4.

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018.

2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2018 et non adoptés par anticipation par le Groupe

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 16 – Contrats de locations

La norme IFRS 16 Contrats de location remplace la norme IAS 17 et impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif « Droit d'utilisation » et un passif « Dette de location », que ce soit pour les contrats de location simple comme pour les contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1er janvier 2019.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée et certaines mesures simplificatrices proposées par la norme. Par conséquent, l'information comparative ne sera pas retraitée à la date de transition ; seuls les capitaux propres à l'ouverture de la période seront impactés. Les mesures simplificatrices retenues par le Groupe sont les suivantes :

– contrats ayant une durée résiduelle inférieure à douze mois à la date de clôture,
– contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 euros mais également les contrats de location qui portent sur des véhiculent et divers actifs mobiliers en raison de leur caractère non significatif et,
– contrats portant sur des actifs couverts par IFRS 5.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats de location qui portent essentiellement sur des actifs immobiliers (restaurants).

La méthodologie de détermination des taux d'actualisation et l'appréciation de la durée de location sont finalisées. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du Groupe est en cours de finalisation.

Parallèlement, le Groupe a entrepris la mise en place d'un outil informatique qui permettra de traiter les informations nécessaires à la comptabilisation des contrats de location conformément à IFRS 16.

Les engagements hors bilan présentés dans la note 25 « Contrats de location » s'élèvent à 51,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 0,6 million relatif à des locations mobilières. 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, dans certains cas, seront différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan pour lesquels seule la durée d'engagement ferme est prise en compte. De même, les taux retenus pour évaluer la dette de location auront un impact sur le montant comptabilisé en passif financier. Néanmoins, à l'issue des premières estimations réalisées, le Groupe ne s'attend pas à avoir une dette financière de location très différente du montant des engagements présentés en note 25 « Contrat de location » sur la base des contrats en cours au 31 décembre 2018.

- Amendements IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé avec compensation négative

- Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

Textes non adoptés par l'Union Européenne :

– IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
– Amendement IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
– Amendement à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
– Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS ;
– Amendements au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
– Amendements à IFRS 3 – Définition d'une entreprise ; et
– Amendements à IAS 1 et à IAS 8 – Modification de la définition du terme significatif

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif relatif à l'application de ces nouvelles normes.

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. Les sociétés contrôlées de manière conjointe (Convergence Achats et FloBert), étant des coentreprises, sont comptabilisées 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. Elles figurent sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle » au bilan.

Conformément à la norme IFRS 10, les modifications de pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entrainant 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 2018 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 2018 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

4. Marques & enseignes et droits au bail

Le Groupe a appliqué dans le cadre des tests de dépréciations et de détermination de la valeur recouvrable de ses goodwill, immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) les principes suivants : en fonction de la destination de l'actif (destiné à être cédés ou poursuite d'activité) 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 correspondent à des « 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 dégagée 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 goodwill.

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. Goodwill

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode d'acquisition selon IFRS 3.

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 constaté en goodwill.

Les goodwill ne sont pas amortis conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les goodwill 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 le regroupement d'UGT (branche d'activité) est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés, 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. 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 :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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

Par ailleurs, les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur et dans le cadre des tests de dépréciation des groupes d'UGT mentionnés ci-dessus.

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 d'utilité (ou la durée de location si celle-ci est plus courte).

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

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (OCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net. Les actifs financiers sont présentés par catégorie en note 28.

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les prêts effort constructions ainsi que les dépôts et cautionnements.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi qu'en application d'IAS 21, les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont comptabilisées au compte de résultat.

Ils correspondent aux titres de participation.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus. Ces actifs sont ceux détenus à des fins de transaction, et ceux dont la comptabilisation initiale se fonde sur la juste valeur en contrepartie du compte de résultat.

Un actif financier relève de cette catégorie s'il a été acquis principalement aux fins d'être vendu à court terme ou s'il n'a pas de flux de trésorerie contractuels prédéterminés. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions à moins qu'ils ne soient désignés comme des instruments de couverture.

Ils correspondent principalement aux instruments financiers dérivés.

Dépréciation

Le Groupe reconnait une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI dès leur comptabilisation au bilan.

A chaque clôture, le montant de la provision est ré-évalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les 12 mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatives d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

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 ».

9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités et les placements à court terme dont la maturité est de moins de trois mois. Le Groupe ne dispose pas d'OPCVM de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur juste valeur conformément à IFRS 9. 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'évènements 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 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant tous les ans. 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 Jusqu'à 49% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* table de mortalité :	Table Insee 2011-2013

Les réévaluations du passif correspondent aux gains et pertes actuariels 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, ces écarts sont comptabilisés en autres éléments du résultat global 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 entre 2009 et 2014 aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi.

L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes ou un modèle binomial. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

14. Titres d'autocontrôle

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

15. Passifs financiers hors instruments dérivés

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.

16. Instruments dérivés et opérations de couvertures

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en autres actifs non courants nets 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.

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 d'IFRS 9 :

- en l'absence d'une relation de couverture, 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.

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 charges financières.

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps, caps…) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;

- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;

- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

17. Comptabilisation du chiffre d'affaires

En application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », 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, droit d'entrée,…) perçue au titre de ces contrats. Les redevances de franchises sont comptabilisées tous les mois au fur et à mesure des ventes et correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base 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. Le Groupe reconnait le revenu dès lors qu'il a transféré le contrôle du bien ou du service au client.

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 la juste valeur de l'avantage accordé au client via les programmes de fidélité.

Le montant alloué au programme de fidélité est ainsi différé et comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a rempli son obligation de fournir les biens en application des termes du programme ou lorsque l'échange de points attribués dans le cadre de ce programme n'est plus considéré comme probable. Le traitement comptable appliqué par le Groupe concernant le programme fidélité est donc conforme aux dispositions de la norme IFRS 15 qui impose de reconnaître le chiffre d'affaires probable.

Le Groupe perçoit des franchisés un droit d'entrée forfaitaire au début du contrat de franchise. En contrepartie, le Groupe octroie aux franchisés le droit d'utiliser la marque et garantit l'exclusivité territoriale d'exploitation du concept, du savoir-faire et de l'enseigne pendant la durée du contrat (10 ans). Les franchisés obtiennent ainsi un droit d'accès à la propriété intellectuelle du Groupe pendant la durée de la franchise. Les droits d'entrée doivent donc être comptabilisés de manière continue sur la durée du contrat, la norme IFRS 15 prévoyant l'étalement du chiffre d'affaires au fur et à mesure du transfert du contrôle des services.

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, les dépréciations d'actifs non courants 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 états financiers consolidés IFRS 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, 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, tels 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, le montant comptabilisé correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture (cf. note 19 « Provisions ») ;

- Les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée 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, au-delà de 50% des IDP.

- Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit.

4.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2018

NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE 178
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES 178
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 179
NOTE 4 - AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS 179
NOTE 5 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 180
NOTE 6 - RESULTAT FINANCIER 181
NOTE 7 - CHARGE D'IMPOT 182
NOTE 8 - RESULTAT NET PAR ACTION 183
NOTE 9 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL 183
NOTE 10 - GOODWILL 184
NOTE 11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES 185
NOTE 12 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES 185
NOTE 13 - INFORMATION SUR LES PARTENARIATS ET ENTREPRISES ASSOCIEES 186
NOTE 14 - DEPRECIATION DES ACTIFS 187
NOTE 15 - CREANCES 191
NOTE 16 - OPERATIONS DE GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : OPERATIONS SUR DES ACTIFS 192
NOTE 17 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES 192
NOTE 18 - DETTES FINANCIERES 195
NOTE 19 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 197
NOTE 20 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 198
NOTE 21 - IMPOTS DIFFERES 198
NOTE 22 - ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE 200
NOTE 23 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL 201
NOTE 24 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS 204
NOTE 25 - CONTRATS DE LOCATION 205
NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI 206
NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 208
NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 211
NOTE 29 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES 214
NOTE 30 - PERIMETRE DE CONSOLIDATION 215
NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 216
NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES 217

Note 1 - Variations de périmètre

a) Acquisition

Le 22 février 2018, Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) ont créé à parts égales le Groupement d'intérêt économique FloBert afin de mutualiser certaines fonctions supports. FloBert est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).
Par ailleurs, le 17 décembre 2018, le Groupe a acquis la société KAP qui exploite, avec un contrat de franchise, le fonds de commerce Hippopotamus à Franconville.

b) Cessions

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts pour un prix de 8,5 millions d'euros (cf. paragraphe 1.5 « Faits marquants » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

Note 2 - Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	**115.0**	114.6
Brasseries	**29.0**	29.2
Concessions *(1)*	**24.6**	23.9
Taverne Maître Kanter *(2)*	**-**	0.3
Bistro Romain *(2)*	**-**	0.6
Autres	**0.2**	0.2
Total Groupe	**168.8**	**168.8**

(1) 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.

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

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

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	3.6	3.7
Brasseries	0.2	0.5
Total Groupe	**3.8**	**4.2**

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Salaires et traitements	**(65.4)**	(66.1)
Charges sociales	**(23.7)**	(24.1)
Crédits d'impôts de personnel *(1)*	**3.4**	4.7
Charges de Personnel	**(85.7)**	**(85.5)**

(1) incluant 3,2 millions d'euros en CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) en 2018 et 4,7 millions d'euros en 2017.

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 en autres actifs non courants et autres créances courantes (cf. note 15 « Créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »).

Effectifs moyens, personnes physiques :

	2018.12	2017.12
Brasseries		
France	**355**	608
Etranger	**20**	26
Concessions	**346**	357
Restauration à thème	**2 345**	2 484
Services centraux	**129**	104
Total Groupe (sociétés consolidées)	**3 195**	**3 579**

(1) Les effectifs de 2017 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	2018.12	2017.12
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.2	1.2

Le montant inclut pour l'exercice 2017 les indemnités de départ du Directeur Général.

Note 4 - Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dotations aux Amortissements	**(5.8)**	**(5.3)**
Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants	0.1	(0.8)
Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes	1.2	0.5
Dotations nettes aux provisions	**1.3**	**(0.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**(4.5)**	**(5.6)**

Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges de restructuration *(1)*	(0.9)	(2.5)
Dépréciations des actifs non courants *(2)*	(1.7)	(34.0)
Autres *(3)*	(5.0)	(5.6)
Charges opérationnelles non courantes	**(7.6)**	**(42.1)**
Plus-values sur cessions d'actifs *(4)*	0.2	2.9
Reprises sur dépréciations des actifs non courants *(2)*	11.8	2.8
Produits opérationnels non courants	**12.0**	**5.7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.4**	**(36.4)**

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

(2) Au 31 décembre 2018, les reprises des dépréciations (nettes des dotations) sur immobilisations d'un montant net de 10,1 millions d'euros relatives aux activités poursuivies (cf. note 14) se décomposent de la manière suivante :

- *reprise de dépréciation (nettes des dotations pour -0,9 million d'euros) sur les marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros sur la marque Hippopotamus et -0,4 million sur la marque Brasserie) ;*
- *reprise des dépréciations sur les droits au bail pour 5,6 millions d'euros ;*

Au 31 décembre 2017, les dépréciations (nettes des reprises) des immobilisations d'un montant net de -31,2 millions d'euros se décomposent de la manière suivante :

- *dépréciation des goodwill pour -19,8 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,8 million d'euros) des marques pour -3,7 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,0 million d'euros) des droits au bail pour -3,9 millions d'euros ;*
- *dépréciation des immobilisations corporelles pour -3,8 millions d'euros.*

(3) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut essentiellement, dans le cadre des rénovations :

- *les frais fixes engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -2,9 millions d'euros et,*
- *les mises au rebut des immobilisations Hippopotamus, Brasseries et Concessions pour un montant de -1,8 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2017, ce poste correspond principalement aux frais engagés par le Groupe dans le cadre de la restructuration bancaire et de l'augmentation de capital et qui se sont conclus par la prise de contrôle par Groupe Bertrand.

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste comprend les plus-values sur cessions d'actifs divers.
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.

Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement *(1)*	**(1.7)**	**(4.5)**
Coût de l'endettement financier net	**(1.7)**	**(4.5)**
Autres produits financiers *(2)*	**0.2**	**28.6**
Produits financiers	**0.2**	**28.6**
Charges d'intérêts sur compte courant actionnaires	**-**	**(0.5)**
Charges financières d'actualisation *(3)*	**-**	**(0.3)**
Autres charges financières *(4)*	**-**	**(0.6)**
Charges financières	**-**	**(1.4)**
Autres produits et charges financiers	**0.2**	**27.2**
Résultat financier net	**(1.5)**	**22.7**

(1) Comprend en 2017 -2,4 millions d'euros relatifs aux frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire.

(2) Ce montant correspond en 2017 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 effort constructions).

(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	2018.12	2017.12
Impôt exigible *(1)*	**(1.9)**	(0.7)
Impôts différés	**(0.3)**	(2.9)
Total charge d'impôt	**(2.2)**	**(3.6)**

(1) Le montant d'impôt exigible correspond à la CVAE.

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Taux de droit commun	**33.33%**	33.33%
Contributions supplémentaires	**3.30%**	3.30%
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	**34.43%**
Résultat net d'ensemble	**(3.8)**	**(29.3)**
Charge d'impôt du groupe	**(2.2)**	(3.6)
Résultat avant impôt	**(1.7)**	**(25.8)**
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles *(1)*	**(6.4)**	26.7
Autres différences permanentes *(2)*	**(3.4)**	(3.2)
Différences permanentes	**(9.8)**	**23.5**
Résultat taxable	**(11.5)**	**(2.3)**
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	34.43%
Impôt théorique au taux normal français	**4.0**	**0.8**
Effets sur l'impôt théorique :		
- des pertes fiscales de l'exercice non activées	**(7.0)**	(0.2)
- de la dépréciation des impôts différés activés sur les déficits reportables antérieurs (3)	**-**	(8.1)
- de l'activation des impôts différés sur les déficits reportables (3)	**1.8**	-
- du changement de taux d'impôt sur les sociétés	**-**	(2.1)
- impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5	**0.4**	7.2
- autres *(4)*	**(1.4)**	(1.2)
	(2.2)	**(3.6)**
Taux effectif d'impôt	**-130.13%**	**-13.98%**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut la reprise des dépréciations sur :
- les fonds de commerce pour 4,9 millions d'euros ; et
- les immobilisations corporelles pour 1,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -3,4 millions d'euros (-3,6 millions d'euros en 2017).

(3) Au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a comptabilisé un impôt différé actif sur les reports déficitaires pour un montant de 1,8 million d'euros (cf. note 21 « Impôts différés »).

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement la CVAE pour -1,2 million d'euros (contre -1,1 million d'euros au 31 décembre 2017).

Note 8 - Résultat net par action

En euros	2018.12	2017.12
Dénominateur :		
Actions ordinaires	765 157 113	765 157 113
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**765 157 113**	**765 157 113**
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	**765 157 113**	**765 157 113**
Numérateur :		
Résultat net part du Groupe	(5 964 283)	(50 096 677)
Résultat net des activités poursuivies	(3 812 283)	(29 292 677)
Résultat net des activités non poursuivies	(2 152 000)	(20 804 000)
Résultat net retraité		
Résultat de base par action	**(0.01)**	(0.07)
Résultat de base des activités poursuivies	**(0.00)**	(0.04)
Résultat de base des activités non poursuivies	**(0.00)**	(0.03)

Au 31 décembre 2018, 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 »). Ainsi, les résultats dilués par action afférents sont égaux aux résultats de base par action.

Note 9 - Immobilisations incorporelles hors goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes des marques	**42.5**	42.5
Dépréciations sur marques	**(9.7)**	(14.2)
Marques nettes des dépréciations (*)	**32.8**	**28.3**
Valeurs brutes des droits au bail	**9.1**	9.2
Dépréciations des droits au bail	**-**	(5.6)
Droits aux bails nets des dépréciations	**9.1**	**3.6**
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	**7.0**	6.8
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	**(6.6)**	(6.3)
Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations	**0.4**	**0.5**
Total des immobilisations incorporelles brutes	**58.6**	**58.5**
Total des amortissements et provisions	**(16.3)**	**(26.1)**
Total immobilisations incorporelles nettes	**42.3**	**32.4**

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

Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**58.5**	**(26.1)**	**32.4**
Acquisitions / Dotations	**0.1**	**10.1**	**10.2**
Dont droits au bail et marques *(1)*	-	10.4	**10.4**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	(0.3)	**(0.2)**
Cessions/mises au rebut / apport partiel	**0.0**	**(0.3)**	**(0.3)**
Dont droits au bail et marques	(0.1)	(0.3)	**(0.4)**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	-	**0.1**
Au 31 Décembre 2018	**58.6**	**(16.3)**	**42.3**

(1) Au 31 décembre 2018, les reprises nettes sur dépréciation d'un montant de 10,1 millions d'euros incluent une reprise nette sur dépréciations des droits au bail pour 5,6 millions d'euros et une reprise nette pour dépréciations des marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros de reprise nette pour la marque Hippopotamus et -0,4 millions d'euros de dépréciation pour la marque Brasserie).

Note 10 - Goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes	**64.5**	65.5
Dépréciations	**(64.5)**	(65.5)
Goodwill net	**-**	**-**

Variation des goodwill

En millions d'euros	Brut	Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**65.5**	**(65.5)**	**-**
Cessions/mises au rebut / apport partiel *(1)*	(1.0)	1.0	**-**
Au 31 Décembre 2018	**64.5**	**(64.5)**	**-**

(1) Ce montant correspond à la quote-part de goodwill des sites cédés au cours de l'exercice 2018 (cf. §1.5 Faits marquants).

Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Terrains et constructions *(1)*	**103.3**	106.9
Amortissements et dépréciations	**(77.7)**	(86.6)
Terrains et constructions nets	**25.6**	**20.2**
Installations techniques et matériels	**20.0**	19.9
Amortissements et dépréciations	**(16.9)**	(18.7)
Installations techniques et matériels nets	**3.1**	**1.2**
Autres Immobilisations corporelles	**35.4**	35.0
Amortissements et dépréciations	**(27.5)**	(29.9)
Autres Immobilisations corporelles nettes	**7.9**	**5.0**
Total des immobilisations corporelles brutes	**158.7**	161.7
Total des amortissements et dépréciations	**(122.2)**	(135.2)
Immobilisations corporelles nettes	**36.5**	**26.4**

(1) Dont 1,1 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
Au 31 Décembre 2017	**161.7**	**(135.2)**	**26.5**
Acquisitions / Dotations *(1)*	18.2	(11.0)	**7.2**
Cessions / mises au rebut / Reprises	(21.2)	24.0	**2.8**
Au 31 Décembre 2018	**158.7**	**(122.2)**	**36.5**

(1) Les acquisitions de 18,2 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.

Note 12 – Titres mis en équivalence et autres actifs non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Titres mis en équivalence *(1)*	**0.6**	0.5
Titres disponibles à la vente	**-**	0.1
Dépréciations des titres	**-**	(0.1)
Autres actifs non courants *(2)*	**11.8**	11.6
Dépréciations des autres actifs non courants	**(0.4)**	(0.3)
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**12.0**	**11.8**

(1) Le poste « Titres mis en équivalence » est détaillé dans la note 13 « Informations sur les co-entreprises »

(2) Les autres actifs sont composés principalement de dépôts, cautions et de prêts effort constructions. Les prêts effort constructions sont actualisés au taux d'actualisation de 1,09% au 31 décembre 2018 (contre 1,12% au 31 décembre 2017).

Variation des titres mis en équivalence et autres actifs non courants :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**12.2**	**(0.4)**	**11.8**
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)*	0.3	-	**0.3**
Diminutions / Reprises *(1)*	(0.2)	0.1	**(0.1)**
Au 31 Décembre 2018	**12.3**	**(0.3)**	**12.0**

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

Note 13 - Information sur les Partenariats et entreprises associées

Les co-entreprises concernent deux entités chez Groupe Flo :

- Convergence Achats (co-entreprise) : la société est détenue à parts égales de 33,33% par Euro Disney Associés S.C.A, Groupe Flo S.A et Bertrand Restauration. Convergence Achats a pour activité principale d'organiser la politique des achats alimentaires de ses actionnaires et de mutualiser leurs achats.
- FloBert : créé à parts égales par Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) le 22 février 2018, FloBert a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et de Groupe Bertrand.

Bilan simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Actifs non courants	-	-	0.1	-
Actifs courants	3.0	2.9	3.2	-
Passifs non courants	0.1	-	0.2	-
Passifs courants	1.2	2.9	1.5	-
Actif net	**1.7**	**-**	**1.6**	**-**
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres	**0.6**	**-**	**0.5**	**-**

Compte de résultat simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Chiffres d'affaires	3.3	-	3.1	-
Résultat net	(0.1)	-	0.1	-
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Quote part de Groupe Flo dans le résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 14 - Dépréciation des Actifs

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

Au 31 décembre 2018, 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 groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF telle que décrite dans le paragraphe 3. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

- 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. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 1,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, inclus dans le résultat des activités non poursuivies (cf. note 17).

- Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2018, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	42.4	-	-	22.1	-	-	**64.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.5	-	-	0.9	0.5	-	**6.9**
Total (valeurs brutes)	**85.3**	**-**	**-**	**28.7**	**8.6**	**0.4**	**123.0**
Amortissements et dépréciations	(48.6)	-	-	(23.5)	(8.6)	-	**(80.7)**
Total (valeurs nettes)	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

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

Les résultats des tests de dépréciation ont entrainé la reprise de 10,1 millions d'euros de dépréciation sur les immobilisations incorporelles des activités poursuivies.

La valeur nette au 31 décembre 2018 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.1	-	-	2.3	-	0.4	**32.8**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.4	-	-	-	-	-	**0.4**
Total	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

Au 31 décembre 2017, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.3	-	-	2.9	-	-	**9.2**
Goodwill *(1)*	43.4	-	-	22.1	-	-	**65.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.0	-	0.2	1.1	0.5	-	**6.8**
Total (valeurs brutes)	**85.9**	**-**	**0.2**	**28.9**	**8.6**	**0.4**	**124.0**
Amortissements et dépréciations	(58.7)	-	(0.2)	(24.0)	(8.3)	(0.4)	**(91.6)**
Total (valeurs nettes)	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

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

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	25.7	-	-	2.3	0.1	0.1	**28.3**
Droits au bail	1.2	-	-	2.5	-	-	**3.7**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.3	-	-	0.1	0.1	-	**0.5**
Total	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

- **Méthode d'élaboration des tests de dépréciation**

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

Détermination des flux futurs de trésorerie :

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité. La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont issus du Business Plan établi par la Direction du Groupe sur la base de plans à moyen et long terme de chaque activité, à la date du 31 décembre 2018.

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 de dépréciation 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 7,0%. 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%.

Au 31 décembre 2018, le taux avant impôt est de 10,24% contre 10,49% au 31 décembre 2017.

Il 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 2018.

*Hypothèses opérationnelles :

Au 31 décembre 2018, les hypothèses utilisées intègrent la reprise de l'activité constatée 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 2019-2023 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 2020-2023 est basé pour chaque site sur les chiffres d'affaires mensuels du budget 2019. Sur la durée du business plan, les chiffres d'affaires mensuels des sites rénovés sont en croissance de 27% en 2020, 26% en 2021, 25% en 2022, 24% en 2023 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 5% en 2020 et en 2021, 4% en 2022, 3% au-delà grâce aux effets positifs cumulatifs du nouveau concept, des nouvelles cartes, des rénovations, de la satisfaction clients et des opérations de marketing.

- Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2018, les tests de dépréciation effectués ont conduit aux reprises (dépréciations) suivantes :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques *(1)*	4.9	-	(0.3)	(0.4)	-	-	**4.2**
Droits au bail	5.8	-	-	0.4	-	-	**6.2**
Goodwill	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	**-**
Immobilisations corporelles	(0.1)	-	0.7	0.2	-	-	**0.8**
Total	**10.6**	**-**	**0.4**	**0.2**	**-**	**-**	**11.2**
Dont dépréciations relatives aux activités poursuivies	10.1	-	-	-	-	-	**10.1**
Dont dépréciations relatives aux activités non poursuivies	0.5	-	0.4	0.2	-	-	**1.1**

(1) La reprise de dépréciation d'un montant de 4,9 millions d'euros sur les marques Hippopotamus se décompose de la manière suivante :
- *5.5 millions d'euros de reprise de dépréciation de la marque Hippopotamus comptabilisée dans le cadre des tests de dépréciation ;*
- *(0.6) million d'euros de dépréciations de marques diverses.*

- **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. point 4 du paragraphe 2.3).

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du taux d'actualisation	(6.7)	NA	NA	(2.3)	NA	NA	(9.0)
Si baisse de 0.5% du taux d'actualisation	7.8	NA	NA	2.7	NA	NA	10.5

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	2.0	NA	NA	7.6
Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	(4.9)	NA	NA	(1.7)	NA	NA	(6.6)

Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires (réalisé sur une période de 5 ans)

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du chiffre d'affaires	8.2	NA	NA	2.0	NA	NA	10.2
Si baisse de 0.5% du chiffre d'affaires	(8.1)	NA	NA	(2.0)	NA	NA	(10.1)

En termes d'impact sur les dépréciations, les tests de sensibilité montrent que la valorisation des branches varierait de :

- -9.0 millions d'euros (-6,7 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,3 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de hausse de +0,5% du WACC ;
- -6,6 millions d'euros (-4,9 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -1,7 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse de -0,5% du taux de croissance à l'infini ;
- -10,1 millions d'euros (-8,1 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,0 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse 0,5% du chiffre d'affaires.

La valeur recouvrable de chaque branche restant supérieure à sa valeur comptable, ces variations de taux d'actualisation après impôt, taux de croissance à l'infini et chiffre d'affaires n'entraineraient pas de dépréciations sur les branches Hippopotamus et 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. point 4 du paragraphe 2.3).

Note 15 – Créances

15.1 Clients nets

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Créances clients	**15.4**	14.5
Dépréciations	**(4.3)**	(4.3)
Total clients nets courants	**11.1**	**10.2**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

15.2 Autres créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**6.6**	6.2
Dépréciations	**(0.8)**	(0.8)
Total Créances nettes non courantes	**5.8**	**5.4**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement :

- *le CICE 2017 pour 4,9 millions d'euros (dont 4,7 millions d'euros préfinancés) ;*
- *le CICE 2018 pour 0,8 million d'euros correspondant à la part non préfinancée (cf. note 16 « Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement ») ;*
- *une indemnité à recevoir (dépréciée à 100%) pour 0,8 million d'euros pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense.*

Créances courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**19.7**	21.5
Créances diverses *(2)*	**9.3**	1.4
Dépréciations	**(0.9)**	-
Charges constatées d'avance	**9.3**	7.8
Total créances courantes	**37.4**	**30.7**

(1) Au 31 décembre 2018, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 17,1 millions d'euros de créances fiscales (contre 14,2 millions d'euros en 2017), 1,7 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 0,6 millions d'euros en 2017).

(2) Au 31 décembre 2018, les créances diverses comprennent principalement la créance de CICE 2015 pour 5,4 millions d'euros (dont 5,1 millions d'euros préfinancés, cf. note 18) et des créances sur cessions d'actifs pour 2,1 millions d'euros.

Note 16 - Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement : opérations sur des actifs

Afin de répondre à ses besoins de financement et d'optimisation de son besoin en fonds de roulement, le Groupe a recours depuis 2013 à des financements complémentaires à l'endettement bancaire via des opérations de cessions de ses créances fiscales (créances de CICE).

En 2018, le Groupe a obtenu le préfinancement des CICE au titre des exercices 2017 et 2018.

La créance de CICE de l'année 2017 d'un montant de 4,9 millions d'euros a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 4,7 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, ce contrat n'a pas été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. La créance reste comptabilisée en « Créances nettes non courantes » (cf. note 15 « Créances ») tandis qu'une dette financière non courante est comptabilisée en contrepartie de la trésorerie reçue pour un montant de 4,7 millions d'euros (cf. note 18 « Dettes financières »). L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités de financement » dans le Tableau de flux de trésorerie.

La créance de CICE de l'année 2018 pour un montant total de 3,9 millions a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 3,1 millions d'euros. S'agissant d'un contrat de cession de créances à titre d'escompte sans recours et le transfert de risque étant certain, ce contrat a été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » dans le Tableau de flux de trésorerie (cf. note 22 Analyse des flux de trésorerie).

Note 17 - Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies

Sur les exercices 2017 et 2018, le résultat des activités non poursuivies se présente de la façon suivante :

	Résultat des activités abandonnées	
En millions d'euros	**2018.12**	**2017.12**
Tablapizza	-	2.3
Objectifs budgétaires de cession 2018	**(2.2)**	(23.1)
Impact des activités abandonnées au compte de résultat	**(2.2)**	**(20.8)**

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…).

Les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Comme mentionné dans le point 23 du paragraphe 2.3 « Principes comptables », Groupe Flo a considéré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies et que la finalisation en 2019 de ces objectifs de cession reste hautement probable :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2018 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ». Le compte de résultat de l'exercice 2017 est également retraité conformément à la norme IFRS 5 ;

- 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 2018 et au 31 décembre 2017. A l'issue des

cessions réalisées sur l'exercice 2018, le montant des actifs destinés à la vente s'élèvent au 31 décembre 2018 à 8,3 millions d'euros et les passifs liés à 2,1 millions d'euros ;

- 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 2018 sont également présentés conformément à la norme IFRS 5.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**34.0**	**49.3**
Coûts d'approvisionnement	**(9.3)**	**(13.4)**
Charges de personnel	**(19.5)**	**(27.1)**
Autres frais opérationnels	**(10.3)**	**(14.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**0.9**	**(2.0)**
Résultat opérationnel courant	**(4.2)**	**(7.5)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel non courant	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel	**(4.5)**	**(8.2)**
Résultat Avant Impôt	**(4.5)**	**(8.2)**
Impôts	**(1.3)**	**1.6**
Evaluation à la juste valeur des actifs destinés à la vente *(1)*	**1.1**	**(16.5)**
Résultat de cession des activités non poursuivies	**2.5**	**-**
Résultat net des activités non poursuivies	**(2.2)**	**(23.1)**

(1) Au 31 décembre 2018, à l'issue de la réalisation des tests de dépréciation présentés en note 14, les immobilisations faisant partie des objectifs budgétaires de cession ont fait l'objet d'une reprise de dépréciation pour 1,1 million d'euros.

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 goodwill pour -6,0 millions d'euros ;

- dépréciations des droits au bail pour -2,9 millions d'euros ;

- dépréciations des immobilisations corporelles pour -7,6 millions d'euros.

II) Bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
ACTIF		
Marques	**0.1**	**0.4**
Droits au bail net	**2.1**	**7.1**
Goodwill net	**2.2**	**4.4**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.9**	**0.2**
Immobilisations corporelles nettes	**0.6**	**4.6**
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**0.7**	**1.5**
Impôts différés - actif	**0.5**	**1.0**
Total actifs non courants	**7.1**	**19.2**
Stocks nets	**0.3**	**0.6**
Clients nets	**0.1**	**0.3**
Autres créances	**0.3**	**1.2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**0.5**	**0.7**
Total actifs courants	**1.2**	**2.8**
TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**8.3**	**22.0**

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dettes financières non courantes	**-**	**0.6**
Impôts différés - passif	**0.8**	**0.4**
Provisions non courantes	**0.3**	**0.8**
Autres dettes non courantes	**-**	**0.1**
Total passifs non courants	**1.1**	**1.9**
Dettes financières courantes	**-**	**0.1**
Provisions courantes	**0.2**	**1.4**
Dettes fournisseurs	**0.3**	**2.2**
Autres dettes diverses	**0.5**	**2.4**
Total passifs courants	**1.0**	**6.1**
TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**2.1**	**8.0**

III) Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(5.7)**	(4.4)
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**4.7**	1.3
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(1.2)**	(1.6)

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 Leduff a été finalisée le 30 juin 2017 :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2017 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies».
- 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 2017 sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2017.12
Chiffre d'Affaires	**10.0**
Coûts d'approvisionnement	(2.1)
Charges de personnel	(4.9)
Autres frais opérationnels	(2.0)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels cour	(0.1)
Résultat opérationnel courant	**1.0**
Autres produits et charges opérationnelles non courants	(0.1)
Résultat opérationnel non courant	**(0.1)**
Résultat opérationnel	**0.9**
Résultat Avant Impôt	**0.9**
Impôts	(0.2)
Résultat de cession des activités non poursuivies	1.7
Résultat net des activités non poursuivies	**2.3**

II) Tableau des flux de trésorerie consolidés :

En millions d'Euros	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(0.5)**
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**0.8**
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(0.3)**

Note 18 - Dettes financières

Evolution de la dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Remboursement	Actifs et passifs destinés à la vente	Autre	31/12/18
Soldes bancaires disponibles	38.0	-	(21.7)	(0.3)	-	16.0
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**38.0**	**-**	**(21.7)**	**(0.3)**	**-**	**16.0**
Emprunts auprès des établissements financiers (tranche A et B)	15.2	-	-	-	-	15.2
Concours bancaires courants	0.1	-	(0.1)	-	-	-
Total dettes bancaires	**15.3**	**-**	**(0.1)**	**-**		**15.2**
Emprunt obligataire Groupe Bertrand	12.3	-	-	-	-	12.3
Autres emprunts obligataires	6.2	-	-	-	-	6.2
Total emprunts obligataires	**18.5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**18.5**
Dettes financières liées aux locations financement	0.7	-	-	-	(0.1)	0.6
Autres passifs (1)	6.2	4.7	-	-	0.6	11.5
Total autres dettes financières	**6.9**	**4.7**	**-**	**-**	**0.5**	**12.1**
Total dettes financières	**40.7**	**4.7**	**(0.1)**	**-**	**0.5**	**45.8**
Trésorerie (+)/Dette (-) nette	**(2.7)**	**(4.7)**	**(21.6)**	**(0.3)**	**(0.5)**	**(29.8)**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le préfinancement du CICE 2015 (cf. note 15 « Créances ») pour un montant de 5,1 millions d'euros et du CICE 2017 pour 4,7 millions d'euros, ainsi que les intérêts courus sur la dette pour 1,4 million d'euros.

Au 31 décembre 2018, le taux moyen de la dette, s'élève à 4,52% (contre 4,93% au 31 décembre 2017).

1) Composition de la dette :

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 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 a été 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
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Echéancier de la dette financière

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15.4	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0.2)	-	**(0.2)**	**(0.2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12.3	**12.3**	**12.3**
- Autres emprunts obligataires	-	6.2	-	**6.2**	**6.2**
- Autres emprunts	6.9	5.2	-	**12.1**	**7.0**
Total	**6.9**	**11.2**	**27.7**	**45.8**	**40.7**

3) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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

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 62 milliers d'euros.

Ces caps ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IFRS 9. La méthodologie de traitement est exposée dans le point 16 « Instruments dérivés et opérations de couverture » du paragraphe 2.3 « Principes comptables ».

Note 19 - Provisions pour Risques et Charges

Analyse des variations des provisions :

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprise en résultat	Provisions à la fin de l' exercice
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	1.4	0.8	(1.7)	**0.5**
Indemnités de départ en retraite	3.3	0.2	-	**3.5**
Autres Risques divers	-	-		**-**
Total provisions non courantes	**4.7**	**1.0**	**(1.7)**	**4.0**
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.6	0.4	(1.4)	**3.6**
Indemnités de départ en retraite	-			**-**
Autres Risques divers	3.7	0.2	-	**3.9**
Total provisions courantes	**8.3**	**0.6**	**(1.4)**	**7.5**
Total provisions	**13.0**	**1.6**	**(3.1)**	**11.5**

Au 31 décembre 2018, les provisions comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 4,1 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 2,1 millions d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 2,0 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés).
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3,5 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).
- des provisions pour risques & charges divers pour 3,9 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF relatifs aux années 2009/2011.

Sur l'exercice 2018, les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 1,2 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,2 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 1,0 million d'euros aux risques commerciaux.

3,3 millions d'euros de diminution correspondant pour 1,3 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 2,0 millions d'euros aux risques commerciaux.

Note 20 - Fournisseurs et Autres Dettes

Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2017.12	Diminution	2018.12
Autres dettes non courantes	**0.5**	(0.5)	**-**
Total autres dettes non courantes	**0.5**	**(0.5)**	**-**

Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Fournisseurs	**39.7**	37.5
Dettes fiscales et sociales *(1)*	**35.7**	37.7
Autres dettes	**1.7**	1.6
Produits constatés d'avance	**1.7**	0.3
Dettes liées au Programme de fidélité *(2)*	**2.0**	2.2
Total autres dettes courantes	**80.8**	**79.3**

(1) Les dettes fiscales et sociales se décomposent de la manière suivante :

- 22,7 millions d'euros de dettes sociales et,

- 13,0 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.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des droits est de 2,0 millions d'euros et est comptabilisée 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 0,2 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 0,2 million d'euros.

Note 21 - Impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Impôts différés actifs	**-**	-
Impôts différés passifs	**(4.1)**	(4.0)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

Origines des impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Marques	**(8.7)**	(7.0)
Droits au bail	**(1.1)**	(0.4)
Immobilisations corporelles	**0.3**	0.3
Provisions engagement de retraite et autres provisions	**1.2**	1.2
Reports fiscaux déficitaires	**3.7**	1.8
Autres actifs	**0.8**	0.3
Autres passifs	**(0.3)**	(0.3)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

L'évolution de l'impôt différé passif net au cours de l'exercice de -0.1 million d'euros s'analyse principalement de la façon suivante :

- la marque a fait l'objet d'une reprise de dépréciation, entraînant la constatation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -1,7 million d'euros ;

- les reprises de dépréciations d'actifs ont entraîné une augmentation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -0,7 millions d'euros ;

- l'application de la norme IFRS 15 a entraîné la comptabilisation d'un impôt différé actif pour 0,2 million d'euros ;

- enfin, au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a constaté un impôt différé actif pour un montant de 1,9 millions d'euros.

La constatation des impôts différés actifs a été limitée au montant des impôts différés passifs ayant des échéances de recouvrement similaires (essentiellement constitués sur la marque).

Impôts différés actifs non comptabilisés :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Reports fiscaux déficitaires	**80.0**	53.1
Reports fiscaux déficitaires non activés	**80.0**	**53.1**

Note 22 - Analyse des flux de trésorerie

1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé	**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence	**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions	**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt	**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts	**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier	**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	**(13.4)**	**(25.6)**
Variation des stocks et en-cours	**0.3**	**-**
Variation des créances clients et autres débiteurs	**(8.3)**	**(0.5)**
Créances clients	**(3.1)**	(1.4)
Créances sociales et fiscales	**(2.0)**	0.3
Autres créances diverses	**(3.2)**	0.6
Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs	**0.7**	**(4.2)**
Dettes fournisseurs	**2.7**	**(4.6)**
Dettes sociales et fiscales	**(3.8)**	**1.6**
Autres dettes diverses	**1.8**	**(1.2)**
Incidence de la variation du BFR	**(7.2)**	**(4.7)**
Impôts payés	**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***(5.7)***	***(4.4)***

En 2018, les impôts payés de 2,2 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -1,0 million d'euros ainsi que l'encaissement de crédits d'impôts pour 3,2 millions d'euros (principalement le pré financement du CICE 2018 pour 3,1 millions d'euros (cf. note 16).

2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée	**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis	**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(6.0)**	**13.3**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***4.7***	***1.3***

Les variations de périmètre correspondent principalement à la cession des titres de participation des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts.

Les acquisitions d'immobilisations de 18,2 millions d'euros correspondent à des investissements de maintenance pour 2,8 millions d'euros et des investissements de développement pour 15,4 millions d'euros.

3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Augmentation de capital	**-**	27.8
Emission d'emprunts	**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts	**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers nets versés	**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**2.3**	**33.2**
Flux provenant des activités non poursuivies	***(1.2)***	***(1.6)***

La variation nette des flux de financement est due :

- au préfinancement du CICE 2017 pour 4,7 millions ;

- aux levées d'option de crédits-bails immobiliers pour -0,7 million d'euros ;

- aux intérêts financiers nets versés pour -1,7 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 termes 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 ».

1. Compte de résultat sectoriel

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Produits sectoriels :		
Restauration à thèmes	115.0	115.5
Brasseries	29.0	29.2
Concessions	24.6	23.9
Autres *	0.2	0.2
Total	**168.8**	**168.8**
Charges sectorielles :		
Restauration à thèmes	(106.3)	(112.8)
Brasseries	(27.7)	(28.9)
Concessions	(21.0)	(20.3)
Autres *	(13.7)	(13.3)
Total	**(168.7)**	**(175.3)**
EBITDA sectoriels *(1)* :		
Restauration à thèmes	8.7	2.7
Brasseries	1.3	0.2
Concessions	3.6	3.6
Autres *	(13.5)	(13.1)
Total	**0.1**	**(6.6)**
Résultats Nets sectoriels avant IS :		
Restauration à thèmes	6.7	(18.3)
Brasseries	0.0	(17.5)
Concessions	2.5	2.4
Autres *	(10.7)	7.5
Total	**(1.5)**	**(25.9)**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions.

(2) *En 2018, le résultat sectoriel avant impôt de la Restauration à Thèmes et des Brasseries inclut les reprises de dépréciations des immobilisations (principalement issus des tests de dépréciation) pour 10,1 millions d'euros contre une provision pour dépréciation de -31,2 millions d'euros en 2017 (cf. note 5 et 14).*

2. Actifs et passifs sectoriels

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets non courants *(1)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	201.0	205.0
	Amortissements & Dépréciations	(129.0)	(153.1)
	Valeur Nette	**72.1**	**51.9**
Brasseries	Valeur Brute	52.2	51.4
	Amortissements & Dépréciations	(40.4)	(40.3)
	Valeur Nette	**11.8**	**11.1**
Concessions	Valeur Brute	28.0	28.1
	Amortissements & Dépréciations	(23.4)	(22.3)
	Valeur Nette	**4.6**	**5.8**
Autres *	Valeur Brute	19.4	19.6
	Amortissements & Dépréciations	(11.4)	(11.6)
	Valeur Nette	**8.0**	**8.0**
Total	**Valeur Brute**	**300.7**	**304.0**
	Amortissements & Dépréciations	**(204.1)**	**(227.3)**
	Valeur Nette	**96.6**	**76.7**

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets courants *(2)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	42.1	38.8
	Amortissements & Dépréciations	(1.4)	(1.4)
	Valeur Nette	**40.7**	**37.4**
Brasseries	Valeur Brute	25.6	24.9
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**25.5**	**24.7**
Concessions	Valeur Brute	15.2	14.2
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**15.1**	**14.1**
Autres *	Valeur Brute	(11.7)	7.3
	Amortissements & Dépréciations	(3.5)	(3.6)
	Valeur Nette	**(15.3)**	**3.7**
Total	**Valeur Brute**	**71.2**	**85.2**
	Amortissements & Dépréciations	**(5.2)**	**(5.2)**
	Valeur Nette	**66.1**	**80.0**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Passifs sectoriels nets non courants *(3)*		
Restauration à thèmes	2.1	2.6
Brasseries	0.8	1.0
Concessions	0.4	0.5
Autres *	0.7	1.0
Total	**4.0**	**5.2**
Passifs sectoriels nets courants *(4)*		
Restauration à thèmes	81.7	158.8
Brasseries	33.7	52.2
Concessions	22.7	22.7
Autres *	(49.7)	(146.0)
Total	**88.3**	**87.7**

(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.

3. Investissements par secteurs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Investissements incorporels		
Restauration à thèmes	-	-
Brasseries	-	-
Concessions	-	-
Autres *	-	0.2
Total	**-**	**0.2**
Investissements corporels		
Restauration à thèmes	5.8	2.7
Brasseries	1.5	1.4
Concessions	0.5	0.3
Autres *	10.4	5.7
Total	**18.2**	**10.2**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

Note 24 - Engagements et Passifs éventuels

A notre connaissance, il n'existe pas d'autres passifs pouvant avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats, la situation financière et le patrimoine des sociétés du Groupe, autres que ceux indiqués ci-dessous.

Engagements liés au financement du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Nantissements liés au financement	**21.6**	21.6
Total engagements donnés	**21.6**	**21.6**

Dette financière :

- *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 2018, 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 du Groupe, de 28 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.*

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les engagements relatifs aux locations simples sont présentés en note 25.

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties données aux bailleurs	**5.9**	1.7
Total engagements donnés	**5.9**	**1.7**
Promesses de ventes reçues	**0.8**	-
Garanties bancaires reçues *(1)*	**2.8**	0.3
Total engagements reçus	**3.6**	**0.3**

(1) Garanties bancaires reçues par le Groupe dans le cadre de marchés de travaux pour 0,3 million d'euros et garanties sur cession de fonds de commerce pour 2,5 million d'euros

Engagements liés au périmètre du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties de passifs données *(1)*	**4.6**	2.5
Total engagements donnés	**4.6**	**2.5**
Cautions et garanties de passifs reçues	**-**	0.1
Total engagements reçus	**-**	**0.1**

(1) 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 comptabilisés en immobilisations *(*)*

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
Au 31 décembre 2017 Hors levée d'option	**2.3**	**(1.6)**	**0.7**
Acquisitions / Dotations	-	-	**-**
Levée d'option	-	-	**-**
Actifs destinés à la vente	(0.8)	*0.6*	**(0.2)**
Au 31 décembre 2018 Hors levée d'option	**1.5**	**(1.0)**	**0.5**

(*) Nets des contrats de crédits-bails arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options.

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	-	**0.1**
à 1 mois	**-**	-	-	**-**
entre 1 & 3 mois	**-**	-	-	**-**
plus de 3 mois	***0.1***	*0.1*	-	***0.1***
De un à cinq ans	**0.5**	0.5	0.1	**0.6**
A plus de cinq ans	**-**	-	-	**-**
Total	**0.6**	**0.6**	**0.1**	**0.7**

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.

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.

Sur l'exercice 2018, la charge de loyer se décompose de la façon suivante :

- locations immobilières : -12,6 millions d'euros,
- locations gérance, concessions et mandats de gestion : -1,6 million d'euros,
- locations mobilières : -0,5 million d'euros.

Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	(10,9)	(25,7)	(7,9)	**(44,5)**
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	(1,2)	(3,7)	(1,5)	**(6,4)**
Equipements, IT & véhicules	(0,4)	(0,2)	-	**(0,6)**
Total	**(12,5)**	**(29,6)**	**(9,4)**	**(51,5)**

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 2018, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3,5 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

2) Principales hypothèses actuarielles

En %	2018.12	2017.12
Taux d'actualisation	**1.60%**	1.25%
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	2018.12	2017.12
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier	**3.3**	4.4
Charges d'intérêts relatives aux obligations	**0.1**	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Allocations payées	**(0.1)**	(0.1)
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	**(0.1)**	(0.4)
Valeur actuelle des obligations en fin de période	**3.5**	**3.3**

4) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.1	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.3	0.3
Coûts des services passés	-	0.1
Allocations payées	(0.1)	(0.1)
Charges comptabilisées au compte de résultat	**0.3**	**0.4**

5) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Provision au 1er janvier	3.3	4.4
Coût net de la période	0.3	0.4
Effets des cessions	-	(0.3)
Ecarts actuariels	(0.1)	(0.4)
Reclassement en passifs destinés à la vente	-	(0.8)
Provision en fin de période	**3.5**	**3.3**

Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2018 sur la base des données 2018 :

- Taux d'actualisation :

- Le test de sensibilité a été réalisé en 2018 avec une amplitude de +/- 0,25%.

- Une hausse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une baisse de l'engagement de retraite de l'ordre de 2,71% tandis qu'une baisse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2,85%.

- Taux de croissance attendu des salaires :

- Une hausse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une hausse de l'engagement de retraite de l'ordre de 5,81% tandis qu'une baisse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de 5,39%.

La duration moyenne du plan d'engagement retraite est de 11 ans.

Flux de trésorerie futurs :

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

	Flux prévisionnels
N+1	173
N+2	109
N+3	127
N+4	145
N+5	248
>N+5	1677

Ajustements d'expérience : les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à -50 milliers d'euros en 2018. En 2017, ces écarts étaient de -506 milliers d'euros.

Note 27 - Capital social et plans de souscription d'actions

Capital Social :

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**
Nombre d'actions au 31/12/2018	**765 157 113**

Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis, entre 2009 et 2014, sept plans dont le paiement est fondé sur des options et réglés en instruments de capitaux propres. Ils sont destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans, ayant une date d'expiration comprise entre 2019 et 2024.

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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

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 2018, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 14 milliers d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
Options au 1er janvier 2018	**4 296 523**	**1.02**
Octroyées au cours de l'exercice		
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice		
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre 2018	**4 296 523**	**1.02**

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

Le reclassement des instruments financiers dans les catégories d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact global sur les bases d'évaluation des actifs et passifs financiers.

Chaque catégorie d'actifs financiers a été classée en fonction du modèle de gestion appliqué par le Groupe à ces actifs.

Les actifs financiers figurant au bilan au 31 décembre 2018, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 (en comparaison avec IAS 39) sont listés dans le tableau ci-dessous :

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers		Evaluation					
				Coût amorti		Juste valeur		Comptabilité de couverture	
		IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9
ACTIF									
Créances clients	Clients nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers disponibles pour la vente**	**Actifs à la juste valeur par OCI**			x	x		
VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	**Prêts & Créances**	Actifs financiers évalués au coût amorti	x	x				
PASSIF									
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instruments dérivés passifs**	**Instrument de couverture**					x	x

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	2018.12		2017.12	
			Valeur comptable	JV	Valeur comptable	JV
ACTIF						
Actifs Financiers au coût amorti						
	Créances clients	Clients nets	11.1	11.1	10.2	10.2
	Autres créances rattachées à des participations Prêts efforts constructions Actifs financiers non courants Dépôts et cautionnements donnés	Autres actifs non courants	11.4	11.4	11.2	11.2
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes Autres créances	5.8 37.4	5.8 37.4	6.1 29.9	6.1 29.9
	VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	16.0	16.0	38.0	38.0
Actifs à la juste valeur par OCI						
	Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	-	-	-	-
PASSIF						
Passifs financiers						
	Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Autres dettes non courantes Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes Autres dettes non courantes	6.9 38.8 -	6.9 38.8 -	1.3 39.4 -	1.3 39.4 -
	Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	- 80.8	- 80.8	0.5 79.3	0.5 79.3
Instruments de couverture						
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	- 0.1 -	- 0.1 -	- - -	- - -

Information concernant les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti au bilan :

- Actifs financiers au coût amorti : il est admis que dans le cas des actifs financiers au coût amorti tels que les créances clients, créances d'exploitation, dettes fournisseurs… la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur ;

- Dettes financières : dans la mesure où les emprunts du Groupe sont en totalité à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

3) Risques liés aux actifs et passifs financiers

3.1) Risque de crédit

Le Groupe a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'il a vis à vis d'un tiers.

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 du Groupe 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.

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 2018, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 21.6 millions d'euros.

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	-	6.2	15.4	**21.6**	**21.6**
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :

Pour l'analyse de la sensibilité de la dette du Groupe 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 des publications des taux Euribor 3 et 6 mois sur l'année 2018 (respectivement -0,322% et -0,265%).

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2018 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul les taux variables pivots, le montant des intérêts pour l'année 2018 est nul.

En cas de hausse de 0,5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, les frais financiers seraient de 77 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

Le Groupe 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 2018, Groupe Flo détient des titres de participation pour un montant non significatif.

Note 29 – Informations relatives aux parties liées

i. 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 »).

ii. Comptes courants actionnaires

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a plus de compte courant vis-à-vis de ses anciens actionnaires (cf. note 18 « Dettes financières »).

iii. Convergence

Les achats de prestations réalisés par le Groupe auprès de la co-entreprise Convergence s'élèvent à -1,6 million d'euros au 31 décembre 2018 et -1,7 million d'euros au 31 décembre 2017.

iv. FloBert

Au 31 décembre 2018, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 5,6 millions et les produits à 5,6 millions d'euros.

v. 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 2018, la facturation du Groupe Bertrand pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.2 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

Note 30 - Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 est la suivante :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupes :			
Convergence Achats SARL***	33.33	Mise en équivalence	France
Flobert***	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Flo Fidélité SARL* (ex Sté Flo Gestion Régional SAR	100.00	Intégration Globale	France
Flo Formation SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Restauration à thèmes:			
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
KAP	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 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
Brasseries			
Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex Sté Le Sport SA	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
Le Vaudeville 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
Concessions			
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 * *(1)*	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS * *(1)*	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 et le GIE FloBert, co-entreprises, sont comptabilisés conformément à IFRS 11 (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).*

(1) Participations ne donnant pas le contrôle :

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.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont non significatives au regard du résultat net et des capitaux propres du Groupe (cf. 1.1.1 Compte de résultat consolidé et 1.2 Bilan Consolidé).

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasseries Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts (cf. note 1 « Variation de périmètre »).

Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS le 18 janvier 2019, ;
- les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019 ;
- le restaurant Bistro Romain Aix le 22 février 2019 ;
- les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes le 1er avril 2019.

Les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil ont été mis en location gérance le 1er février 2019.

Le Groupe a continué son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,

- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN				KPMG			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12
Audit :												
1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels:												
Groupe Flo SA	**55**	62	36%	33%	**55**	62	41%	31%	75	32	56%	44%
Filiales intégrées globalement	**95**	93	62%	50%	**76**	90	56%	46%	54	25	41%	35%
2) Autres prestations	**4**	30	3%	16%	**4**	46	3%	23%	4	15	3%	21%
TOTAL	**154**	**185**	**100%**	**100%**	**134**	**198**	**100%**	**100%**	**133**	**72**	**100%**	**100%**

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.2.1 COMPTES ANNUELS 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	2018	2017
Chiffre d'affaires	**1**	28.0	32.3
Autres produits	**1**	116.5	25.6
Produits d'exploitation		**144.5**	**57.9**
Charges d'exploitation	**2**	-39.2	-95.2
Résultat d'exploitation		**105.3**	**-37.3**
Résultat financier	**3**	-107.4	28.7
Résultat courant avant impôt		**-2.1**	**-8.6**
Résultat exceptionnel	**4**	-8.0	-35.0
Impôt sur les bénéfices	**5**	0.3	1.9
Résultat net		**-9.8**	**-41.7**

4.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2018	2017
ACTIF			
Concessions, brevets et marques		**0.1**	1.0
Fonds de commerce		**12.7**	13.8
Autres immos incorporelles		**0.0**	0.0
Immobilisations corporelles		**15.1**	7.7
Titres de participation		**57.0**	54.1
Autres immobilisations financières		**0.7**	0.7
Total actif immobilisé	**6**	**85.6**	**77.3**
Créances clients		**31.2**	22.6
Autres créances		**37.7**	43.7
Valeurs mobilières de placement		**0.0**	0.0
Disponibilités		**8.1**	30.8
Comptes de régularisations		**0.9**	0.8
Total actif circulant et des comptes de régularisations		**77.9**	**97.8**
TOTAL ACTIF		**163.6**	**175.1**
PASSIF			
Capital Social		**38.3**	38.3
Primes et Réserves		**10.1**	51.8
Résultat Net		**(9.8)**	(41.7)
Provisions réglementées		**0.3**	0.5
Capitaux propres		**38.9**	**48.9**
Autres Fonds Propres		**0.0**	**0.0**
Provisions pour risques et charges	**9**	**11.7**	**22.8**
Emprunts et dettes financières	**10**	**35.4**	**35.1**
Dettes fournisseurs		**30.9**	**23.4**
Dettes fiscales et sociales		**5.0**	**3.7**
Autres dettes		**41.5**	**41.0**
Comptes de régularisations		**0.3**	**0.2**
Total dettes et comptes de régularisations		**113.0**	**103.4**
TOTAL PASSIF		**163.6**	**175.1**

4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/18	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/18
Capital social	**38.3**							**38.3**
Pr. d'émission fusion/ apport	**155.7**							**155.7**
Réserve légale	**3.7**							**3.7**
Autres Réserves	**0.0**							**0.0**
Report à nouveau	**-107.7**			-41.7				**-149.4**
Résultat net	**-41.7**			41.7		-9.8		**-9.8**
Provisions réglementées	**0.5**						-0.3	**0.3**
Capitaux propres	**48.9**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-9.8**	**-0.3**	**38.9**

Au 31 décembre 2018, le capital social est composé de 765 157 113 actions d'une valeur de 0.05 euro chacune.

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise du Groupe par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs une brasserie, La Coupole et une concession, Les Belles Plantes ont été rénovées courant 2018.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (plus 29 % au 4ème trimestre 2018).

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment les cessions, au niveau de la société mère :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SAS, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts ;
- des fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- des fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin.

- des fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille.

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France se compose désormais au 31 décembre 2018 de Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, Agence de Gestion et d'Organisation hôtelière (A.G.O.) SA

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Flo Tradition SNC a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société AGO SA a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.

4.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels de Groupe Flo sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC n°2014-03 relatif au plan comptable général) ainsi que l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2017, à l'exception du règlement n°2018-01 du 20 avril 2018 concernant les changements de méthodes, changements d'estimation, et corrections d'erreurs qui est applicable aux exercices ouverts à la date de publication du règlement, soit à la clôture du 31 décembre 2018.

Ce nouveau règlement n'a pas eu d'impact sur les comptes au 31 décembre 2018.

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 2018 est de 9.1, le taux de croissance à l'infini de 2,0%.

Depuis le 1er janvier 2016, les dépréciations sur fonds de commerce ne peuvent faire l'objet d'une reprise sauf en cas de cession.

En conséquence, aucune reprise de dépréciation sur fonds de commerce constatée au 31 décembre 2017 n'a été effectuée lorsque les valeurs actuelles réactualisées sont supérieures au montant net des dépréciations antérieures constatées.

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 estimée, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 01 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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.

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. L'impôt sur les bénéfices est comptabilisé selon la méthode de l'impôt exigible.

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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Le 27 décembre 2018, la créance relative au CICE 2018 a fait l'objet d'un préfinancement partiel à hauteur de 3.1 millions d'euros. Le solde de la créance relative au CICE 2018 a été présenté au bilan de la société Groupe Flo SA, à savoir 0,8 million 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 dans le cadre de la 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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2018, la créance relative au CIA 2018 a été présentée au bilan de la société Groupe Flo SA, à hauteur de son montant, à savoir 0,2 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 0.218 million d'euros au 31 décembre 2018 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 :	54% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* 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 indéterminé, 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 227
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION 227
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER 228
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL 228
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES 229
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 229
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX 230
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR 231
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS 231
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE 231
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES 232
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES 234
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 234
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION EST SUPERIEURE A 10% 236
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS 236
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE 239
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 240
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS 241
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 241

Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

En millions d'euros	2018	2017
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	**15.2**	17.1
Chiffre d'affaires externe	**12.8**	15.2
Total	**28.0**	**32.3**

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	2018	2017
Redevances des franchisés	**3.7**	4.4
Autres	**9.1**	10.8
Total	**12.8**	**15.2**

Le chiffre d'affaires externe réalisé hors redevance des franchisés est principalement constitué des services de commercialisation rendus aux fournisseurs du Groupe et rétrocédés ensuite aux filiales exploitantes.

Détail des autres produits :

En millions d'euros	2018	2017
Redevances marques - entreprises liées	**7.7**	8.2
Autres produits	**0.3**	0.4
Reprises sur provisions et transferts de charges	**108.5**	17.0
Production immobilisée	**0.0**	0.0
Total	**116.5**	**25.6**

Les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent principalement à des reprises de provisions sur risques et charges d'exploitation, dont 96,6 millions d'euros sur les reprises sur les dépréciations des comptes –courants et 11,2 millions d'euros sur les reprises de provisions sur situations nettes négatives, et sur provisions clients.

La recapitalisation fin 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, a contribué à hauteur de 89,0 millions d'euros à cette reprise de dépréciation de compte-courant, et à hauteur de 11,0 millions d'euros à cette reprise de provisions sur situations nettes négatives.

Par ailleurs, la recapitalisation de la sous- filiale Bistro Romain Paris, par sa mère, AGO SA, a donné lieu à une reprise de 6,6 millions d'euros de provision sur dépréciation du compte-courant de Groupe Flo SA sur sa sous-filiale.

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2018	2017
Services Extérieurs	**-27.2**	-29.6
Impôts et taxes	**-0.4**	-0.5
Salaires et traitements	**-1.2**	-3.5
Charges sociales	**-0.6**	-0.4
Autres charges	**-1.0**	-1.0
Dotations aux amortissements et provisions *(1)*	**-8.9**	-60.0
Total	**-39.2**	**-95.2**

(1) 31 décembre 2018, dont 7 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants.
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.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	2018	2017
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(1)*	**0.1**	11.1
Variations nettes des provisions *(2)*	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-107.4**	28.7
dont entreprises liées :		
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(3)*	**0.8**	-16.1
Variations nettes des provisions	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-106.7**	1.5

(1) 31 décembre 2017, dont 28,6 millions d'euros d'abandon de créances des banques.
(2) Ce poste inclut principalement les dotations sur provisions pour dépréciation des titres de participation. Une dotation de dépréciation des titres de participation a été constituée sur les filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, à hauteur de 115,9 millions d'euros, suite aux recapitalisations effectuées par Groupe Flo SA en décembre 2018.
(3) Dont 0,9 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le Groupe Bertrand.

Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2018	2017
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	**-4.1**	3.0
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)*	**-5.8**	-29.5
Abandons de créances	**-0.2**	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)*	**2.8**	-3.3
Crédit d'impôt des filiales intégrées	**0.0**	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	**0.0**	0.0
Exceptionnels divers	**-0.7**	-5.2
Total	**-8.0**	**-35.0**

(1) En 2018, la moins-value de cession de 5,8 millions d'euros correspond principalement aux sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit et Les Beaux-Arts.
En 2017, la moins-value de cession de 29,5 millions d'euros correspond aux sociétés Tablapizza et SCI Tablapizza ainsi qu'à l'ajustement des prix de vente des sociétés l'Excelsior et Flo Reims.

(2) En 2018, la reprise de dépréciations de 2,8 millions d'euros correspond principalement aux fonds de commerce cédés.
En 2017, la dépréciation des fonds de commerce s'élève à 3,3 millions d'euros.

Note 5 - Impôt sur les bénéfices

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-2.1	0.0	-2.1
Résultat exceptionnel	-8.0	0.0	-8.0
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale *(1)*	0.0	0.3	0.3
Crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Total	**-10.0**	**0.3**	**-9.8**

(1) L'impôt dû de 0,3 million d'euros correspond au produit effectué par Groupe Flo SA en contrepartie de la charge d'impôt sur les sociétés constatée en 2018 par ses filiales bénéficiaires intégrées.

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/17	Acquisitions	Cessions	Fusions	Reclassement	31/12/18
Concessions, brevets et marques	**8.7**	0.0	0.0	0.0	0.0	**8.7**
Fonds de commerce *(1)*	**19.6**	0.0	-4.3	0.0	0.0	**15.3**
Immobilisations incorporelles en cours	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Terrains et Constructions	**6.7**	5.5	-0.8	0.0	0.0	**11.4**
Installations techniques	**1.5**	1.5	-0.3	0.0	0.0	**2.8**
Autres immobilisations corporelles	**1.9**	2.5	-0.1	0.0	0.0	**4.3**
Immobilisations corporelles en cours	**1.7**	1.7	-1.8	0.0	0.0	**1.6**
Participations *(2)*	**255.9**	121.2	-10.8	0.0	0.0	**366.2**
Prêts et autres immobilisations financières	**0.9**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.9**
Total	**297.0**	**132.5**	**-18.2**	**0.0**	**0.0**	**411.3**

(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2018 de 15,3 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Participations :

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 118,7 millions d'euros aux augmentations de capital par incorporation de comptes courants des sociétés Hippo Gestion, Flo Tradition, AGO, Bœuf sur le Toit, et de 2,4 millions d'euros à l'acquisition des titres de la société KAP SAS.*
- *les cessions de 10,8 millions d'euros correspondent aux titres des sociétés Julien, Brasserie Flo, Les Beaux-Arts et Bœuf sur le Toit.*

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2018
Concessions, brevets et marques	**-7.7**	-0.9	0.0	0.0	**-8.6**
Fonds de commerce	**-5.8**	0.0	3.2	0.0	**-2.6**
Constructions	**-1.3**	-0.6	0.1	0.0	**-1.8**
Installations techniques	**-0.4**	-0.5	0.1	0.0	**-0.7**
Autres immobilisations corporelles	**-2.5**	-1.2	1.2	0.0	**-2.5**
Participations *(1)*	**-201.8**	-115.9	8.5	0.0	**-309.3**
Prêts et autres immobilisations financières	**-0.2**	0.0	0.0	0.0	**-0.2**
Total	**-219.7**	**-119.1**	**13.1**	**0.0**	**-325.7**

(1) La dotation de 115,9 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 72 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 16,5 millions d'euros et de la branche Bistro Romain 27,4 millions d'euros.

Courant décembre 2018, suite aux recapitalisations intervenues de 118,7 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation des titres de participation pour 115,9 millions et à la reprise de 89 millions d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions ») ainsi qu'à la reprise de 11,2 millions d'euros sur les provisions sur situations nettes négatives (cf. note 1 « Chiffre d'affaires et Autres produits et note 9« état des provisions »).

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	2018	2017
Frais d'emprunts	**0.2**	0.2
Total	**0.2**	**0.2**

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2018	Dotations	Reprises	31/12/2018
Provisions réglementées	0.5	0.0	-0.3	**0.2**
Risques et charges	22.8	0.3	-11.5	**11.7**
Dépréciations sur actif circulant *(1)*	120.0	7.3	-97.0	**30.2**
Total	**143.3**	**7.6**	**-108.8**	**42.1**

(1) Reprise de provision sur dépréciation sur actif circulant : dont 96,6 millions d'euros de reprise de dépréciation des comptes courants principalement liés aux recapitalisations des filiales survenues fin décembre 2018 (cf. note 1 Chiffre d'affaires et Autres produits).

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2018	2017
Risques juridiques / commerciaux	**1.2**	1.4
Risques prud'homaux	**0.1**	0.1
Risques situations nettes négatives	**10.0**	21.0
Autres risques divers	**0.4**	0.2
Total	**11.7**	**22.8**

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2018

En millions d'euros	Provisions au début de l' exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l' exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	1.4	0.0	0.0	-0.3	1.2
Risques prud'homaux	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Risques situations nettes négatives *(1)*	21.0	0.2	-11.2	0.0	10.0
Autres risques divers	0.2	0.2	0.0	0.0	0.4
Total provisions pour risques et charges	**22.8**	**0.4**	**-11.2**	**-0.3**	**11.7**

(1) Reprise liée aux opérations de recapitalisation survenues fin décembre 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et AGO SA.

Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

En millions d'euros	2018	2017
Emprunts obligataires	**18.5**	18.5
Emprunts	**15.4**	15.4
Lignes de crédit	**0.0**	0.0
Dépôts et cautionnements	**0.1**	0.1
Concours bancaires	**1.5**	1.2
Total	**35.4**	**35.1**
< à 1 mois	*0.0*	*0.0*
Entre 1 & 3 mois	*0.0*	*0.0*
entre 3 et 12 mois	*1.6*	*1.3*
à moins d'un an	**1.6**	1.3
entre un et cinq ans	**6.2**	18.5
à plus de cinq ans	**27.7**	15.4

Détail des dettes financières par échéance en 2018

En millions d'euros	2018							2017
	à 1 mois	*De 1 à 3*	*+ de 3 mois*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**Total**	
Echéancier des dettes financières	0.0	0.0	1.6	1.6	6.2	27.7	**35.4**	**35.1**
Total	***0.0***	***0.0***	***1.6***	**1.6**	**6.2**	**27.7**	**35.4**	**35.1**

1) Composition de la dette

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 étaient dus par Groupe Flo au titre de la première année.
- Deux banques 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 a été 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

(2) Le ratio de « leverage » désigne le ratio dette financière nette consolidée sur EBITDA consolidé
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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.

3) Couverture de la dette

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 62 milliers d'euros

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

En millions d'euros au 31/12/18	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	69.8	0.0	0.0	69.8
Immobilisations financières	0.0	0.0	57.7	57.7
Actif	**69.8**	**0.0**	**57.7**	**127.5**
Dettes (2)	77.3	0.0	0.0	77.3
Dettes financières	1.6	6.2	27.7	35.4
Passif	**78.9**	**6.2**	**27.7**	**112.8**

(1) Dont 31,2 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 38 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
Actif :		
Participations	57.0	**57.0**
Autres Immobilisations financières	0.7	**0.0**
Clients	31.2	**21.0**
Autres créances	9.8	**4.3**
Comptes Courants Actifs	28.0	**28.0**
Passif :		
Provisions pour risques et charges	11.6	**10.0**
Autres emprunts obligataires *(1)*	18.5	**12.3**
Fournisseurs	30.9	**25.5**
Dettes fiscales, sociales et diverses	6.9	**2.7**
Comptes Courants Passifs	39.6	**39.6**

(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
Produits :		
Produits d'exploitation *(1)*	144.5	**130.8**
Produits financiers	10.7	**10.7**
Produits exceptionnels	11.7	**0.0**
Produits d'impôt sociétés	0.3	**0.0**
Charges :		
Charges d'exploitation	-39.2	**-30.9**
Charges financières *(1) et (2)*	-118.1	**-117.4**
Charges exceptionnelles	-19.7	**-0.2**
Charges d'impôt sociétés	0.0	**0.0**

(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 15,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, 7,7 millions d'euros au titre des redevances de marques et 107,8 millions d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants et sur provision sur situations nettes négatives suite aux recapitalisations des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA.
Charges financières Entreprises liées : dont 115,9 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation suite aux opérations de recapitalisation.

(2) Dont 0,9 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le groupe Olivier Bertrand et 0,6 million d'euros aux intérêts sur comptes-courants des filiales.

Note 13 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2018	2017
Charges à payer :		
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-29.0	-22.4
Dettes Fiscales et Sociales	-0.3	-0.3
Autres dettes *(1)*	-1.5	-1.3
Total Charges à payer	**-30.8**	**-23.9**
Produits à recevoir :		
Autres immobilisations financières	0.0	0.0
Créances clients et comptes rattachés	26.7	18.6
Autres créances	0.4	0.8
Total Produits à recevoir	**27.2**	**19.4**
Charges constatées d'avance :		
Charges constatées d'avance	-0.7	-0.5
Total Charges constatées d'avance	**-0.7**	**-0.5**
Produits constatés d'avance :		
Produits constatés d'avance	0.3	0.2
Total Produits constatés d'avance	**0.3**	**0.2**

(1) Dont 1,5 millions 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 31/12/2018 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC **	100.00	France
Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional)	100.00	France
Flo Gestion SNC **	100.00	France
Restaurants Flo :		
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
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
Hippopotamus :		
Hippo Gestion SNC *	100.00	France
SCI HIPPO **	100.00	France
CJC SAS *	86.00	France
Red Restauration *	98.00	France
KAP SAS	100.00	France
Bistro Romain :		
AGO SA *	100.00	France
CEM SA *	89.00	France
Autres :		
GIE FloBert	50.00	France
Convergence SARL	33.33	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 2018	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 2018	Dividendes encaissés 2018
A- RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL										
Filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)										
Les Petits Bofingers SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 532	51	80	100	2 845	1 567	-746		434	
Eurogastronomie SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 537	-349	19	100	915	915	-3 209		0	
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	553	87	100	630	630	325		132	
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	450	1 780	1 062	100	1 376	1 376	-2 237		51	
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	7 120	114	100	32 313	32 313	2 615		15 669	
Terminus Nord Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	21 447	-5 558	267	77	16 521	5 431	-7 268		6 336	
Petit Bofinger Vincennes										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	49	777	210	100	572	572	-835		389	
Le Vaudeville Sarl										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 241	-5 883	333	65	9 358	4 057	-5 312	4 003
Bofinger Sarl								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 417	-3 686	552	100	14 415	2 253	-511	7 770
CEM SA								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 707	801	-83	89	3 049	2 293	-2 311	0
SCI HIPPO								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	176	59	100	1 345	444	-44	184
Flo Tradition SNC								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 573	-1 052	-1 052	100	24 119	2 493	2 906	253

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales françaises

Dont sociétés consolidées	255 208	2 613
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	4	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

Information sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Date d'expiration	29/05/2019	29/05/2019	28/07/2020	27/07/2021	01/08/2022	31/07/2023	30/07/2024
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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-options n'a été mis en place en 2018.

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	2018	2017
Dirigeants et Cadres	**9**	**8**
Agents de maîtrise	**0**	**0**
Employés	**0**	**0**
Total	**9**	**8**

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2018	2017
Engagements donnés :		
Nantissements *(1)*	**21.6**	21.6
Autres Cautions et autres garanties données *(2)*	**6.1**	3.1
Garanties de Passif	**0.0**	0.0
Promesse d'achat	**0.0**	0.0
Total	**27.7**	**24.7**
Engagements reçus :		
Promesse d'achat	**0.3**	0.0
Promesse de vente	**0.0**	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues	**0.6**	0.0
Total	**0.9**	**0.0**

(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.
Au cours de l'exercice 2018, Groupe Flo a cédé la totalité des titres et droits de vote des sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit. Dans ce cadre, la société a consenti une garantie de passif à hauteur de 0,9 millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 2,7 millions d'euros.

Locations immobilières – paiement minimaux totaux restants à effectuer

Le montant des paiements minimaux totaux correspondant aux seules durées d'engagement ferme au 31 décembre 2018 par Groupe Flo SA au titre des contrats de locations immobilières s'élèvent à 35,0 millions d'euros, dont 4,0 millions d'euros pour le siège social et 31,0 millions d'euros pour les restaurants exploités par Hippo Gestion SNC dont les loyers sont pris en charge par l'exploitant.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2018				2017
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	0.0	6.2	15.4	**21.6**	21.6
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	**0.0**	0.0
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

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 0,2 million d'euros.

Note 19 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le 18 janvier 2019, le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS ;
- le 1er février 2019, les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux ;
- le 22 février 2019, le restaurant Bistro Romain Aix ;
- le 1er avril 2019, les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes.

Le groupe a poursuivi en mettant en location gérance les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil, le 1er février 2019.

Le Groupe continue son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.

Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur Général d'Hippopotamus, en tant qu'administrateur à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances);
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci- dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.1 «Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au 31 décembre 2018 » des notes annexes aux états financiers consolidés qui expose l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 «Instruments financiers» et IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients».

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 du Goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés du Groupe s'élève à 42,3 millions d'euros, après prise en compte de 80,8 millions d'euros de provisions et amortissements et 5,3 millions d'euros de classement IFRS 5 en « actifs destinés à la vente », sur un total bilan de 171,0 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de marques, enseignes, droits au bail et goodwill.

Ces éléments acquis par le Groupe, ayant une durée d'utilité 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 du goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) selon les principes suivants :

- Concernant les sites des activités continues, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la valeur d'utilité des groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF

- 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

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 actifs incorporels ;
- 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 2018, les actifs non courants destinés à la vente s'élèvent à 8,3 millions d'euros et les passifs correspondant à 2,1 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 17.1 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 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 cessions 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 des 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux la vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème année, dont 21 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et KPMG Audit dans la 2ème 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.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 annuels sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévu par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances) ;
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice

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

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des titres de participation et des comptes courants actifs liés, présentés dans le poste « titres de participation et autres créances », s'élèvent respectivement à 57 millions d'euros et 28 millions d'euros sur un total bilan de 163,6 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 d'utilité de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses

participations, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 1 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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 et des comptes courants 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 l'évaluation des titres de participation.

Evaluation des actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés de la société Groupe Flo SA s'élève à 12,8 millions d'euros, après prise en compte de 11,2 millions d'euros de dépréciation, sur un total bilan de 163,6 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de fonds de commerce pour une valeur nette globale de 12,7 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 ces 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.

Nous avons considéré que la valeur des actifs incorporels, essentiellement composés des 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 la Société 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 dépréciation.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs actuelles de ces immobilisations incorporelles ;
- analyser le caractère raisonnable des 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 destinés 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème 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 2ème 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 au comité d'audit un rapport 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*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

92400 Courbevoie

Rapport spécial
des Commissaires aux Comptes
sur les conventions et engagements réglementés

GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 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 2018

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 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) Convention de prestation de conseils conclue avec la société Bertrand Immobilier

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 novembre 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer le contrat de prestation de services, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- La société Bertrand immobilier assure auprès de Groupe Flo SA un rôle de conseil et de consultant technique notamment dans la gestion des baux commerciaux et des cessions de fonds de commerce ;
- Cette prestation est assurée pour une rémunération HT correspondant au temps passé, par la société Bertrand immobilier, valorisé aux coûts directs des charges de personnels majorés de 5% + coûts indirects majorés de 5 %.
- Effet rétroactif au 2 juillet 2018 jusqu'au 31 décembre 2019, renouvelable annuellement, par tacite reconduction pour une durée d'un an.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 21 000 € H.T.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour votre société.

b) Autorisation de la cession du fonds de commerce exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter à Arcueil à la société Bertrand Assets en date du 12 février 2018

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 février 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer l'acte de cession, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette cession sont :

- Concession d'un fonds de commerce de restauration exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter, situé ZAC Les Portes d'Arcueil, 1, place de la Vache Noire à Arcueil ;
- Cette cession intervient pour un prix de 100 000 € ;
- Conditions suspensives :

- Renouvellement du bail avant cession par Groupe Flo ;
- Confirmation d'absence de droit de préemption commune ;
- Agrément du bailleur sur la cession et le projet de travaux ;
- Accord de votre conseil d'administration ;
- Contre-garantie bailleur : Néant.
- Dispositions particulières :1) absence de séquestre sur le prix, 2) prise en charge financière des travaux séparatifs par la société Bertrand Assets, 3) exploitation sous enseigne « au bureau »
- Fin du contrat de location-gérance existant avec TMK EST SARL ;
- Reclassement des salariés de la société Taverne de Maître Kanter chez « Hippo », à l'exception des salariés en cours de procédure de licenciement

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cette cession pour votre société.

c) 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 Gashin
- 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 225 000 euros HT.

Le Conseil d'Administration du 19 avril 2018 a autorisé le renouvellement de cette Convention de Direction pour l'année 2018.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 225 000 € H.T.

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 depuis l'exercice 2017.

Conventions et engagements approuvés au cours des exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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) 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 1 000 euros
- date de maturité : 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 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 2018 s'élèvent 114 092,92 € et 58 775,14 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2, dont respectivement 113 780,33 € et 58 614,11 € ont été versés aux sociétés GIB et Tikehau.

La charge supportée par la société au titre de l'exercice 2018 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.

b) 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.

c) Convention de nantissement de fonds de commerce et de marque

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.

d) 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 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 2018 s'élèvent à 925 521,86 € au titre du Contrat de Souscription n°3, dont 359 004,04 € ont été versés à la société Bertrand Invest.

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) 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

1) 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.
2) 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)

3) 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*Département de KPMG SA*
Jean Paul Séguret	Bruno Agez	Eric Ropert

5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

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).

Christelle GRISONI

Direct Générale

« 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 276 et 277 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 09 avril 2019

Christelle GRISONI
Directrice Générale

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

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 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 157, 225 et 250.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2018 sous le numéro D.18-0361, 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 2016 et 2017 figurants au paragraphe 2.2 des documents de référence 2016 et 2017.

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 :

- 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 RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1ER JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

	INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
1	**PERSONNES RESPONSABLES**		
	1.1.	Identité et fonction des personnes responsables	269
	1.2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	269
2	**CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES**		
	2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	154
	2.2.	Changement des contrôleurs légaux	154
3	**INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES**		
	3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	13 & 14 ; 42 à 48
	3.2.	Informations clés	13 & 14 ; 42 à 48
4	**FACTEURS DE RISQUES**		
	4.1.	Risques liés à l'activité	84 à 86
	4.2.	Risques industriels liés à l'environnement	86
	4.3.	Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	87 & 88
	4.4.	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels…)	89 à 91
	4.5.	Assurances et couvertures de risques	92 & 93
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR**		
	5.1.	Histoire et évolution de la société	
		5.1.1. Raison sociale et nom commercial	*150 à 153*
		5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	*150 à 153*
		5.1.3. Date de constitution et durée de vie	*150 à 153*

	5.1.4.	*Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège*	*150 à 153*
	5.1.5.	*Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur*	*4 à 7 ; 41*
5.2.	Investissements		
	5.2.1.	*Principaux investissements réalisés*	*25 ; 42 ; 199 & 200*
	5.2.2.	*Principaux investissements en cours*	*25*
	5.2.3.	*Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction*	*25*
6	**APERCU DES ACTIVITES**		
6.1.	Principales activités		
	6.1.1.	*Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques*	*21 à 34*
	6.1.2.	*Nouveau produit ou service lancé sur le marché*	-
6.2.	Principaux marchés		*21 à 34*
6.3.	Evénements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces évènements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur		22
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		89 à 91
7	**ORGANIGRAMME**		
7.1.	Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient		11 ; 143 & 144
7.2.	Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote		8 & 9; 214 & 215
8	**PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS**		
8.1	Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées		22 & 23 ; 89 & 90 ; 184
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		86
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT**		
9.1.	Situation financière		13 & 14 ; 41 à 48
	* Comptes consolidés		157 à 217
	* Comptes sociaux		218 à 242
9.2.	Résultat opérationnel courant		
	9.2.1.	*Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant*	*43*
	9.2.2.	*Raisons des changements importants du chiffre d'affaires*	*42*
	9.2.3.	*Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations*	*4 & 5 ; 41 ; 95*
10	**TRESORERIE ET CAPITAUX**		
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur		45 à 48 ; 160 & 161 ; 194 à 196 ; 207 à 209
10.2.	Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur		45 ; 160 ; 199 & 200
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement		41 ; 162 ; 194 à 196 ; 220 & 221 ; 232 & 233
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux		97 & 98 ; 194 à 196
10.5.	Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1		-
11	**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**		-
12	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**		4 & 5 ; 15 à 20 ; 41 ; 95
13	**PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE**		-
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE**		
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance		101 à 108

	14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	121
15	**REMUNERATION ET AVANTAGES**		
	15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	127 à 134
	15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	127 à 134
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
	16.1.	Date d'expiration des mandats	102 à 108
	16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	102
	16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 & 39 ; 123 à 125
	16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	101 ; 122 à 127
17	**SALARIES**		
	17.1.	Effectifs par activités	62
	17.2.	Participations et stock-options	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
	17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
	18.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	11 ; 143 & 144
	18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	143 & 144
	18.3	Contrôle de l'émetteur	11 ; 143 & 144
	18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	144
19	**OPERATIONS AVEC DES APPARENTES**		121 ; 213 & 214 ; 234 à 235 ; 260 à 267
20	**INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR**		
	20.1.	Informations financières historiques	157 à 242
	20.2.	Information financière pro forma	157 à 217
	20.3.	Etats financiers	157 à 242
	20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
		20.4.1. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels	*243 à 259*
		20.4.2. Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées	*260 à 267*
		20.4.3. Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur	-
	20.5.	Date des dernières informations financières	
		20.5.1. Informations financières vérifiées	157 à 242
	20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-
		20.6.1. Informations financières semestrielles publiées	-
		20.6.2. Informations financières intermédiaires	-
	20.7.	Politique de distribution des dividendes	12 ; 96
	20.8.	Procédure judiciaire et arbitrage	91
	20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	4 & 5 ; 95 ; 216 ; 241 à 242

21	**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**		
	21.1.	Capital social	
	21.1.1.	*Capital souscrit et catégorie d'actions*	143 à 149
	21.1.2.	*Existence d'actions non représentatives du capital*	143 à 149
	21.1.3.	*Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle*	143 à 149 ; 207 à 209
	21.1.4.	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	143 à 149 ; 208
	21.1.5.	*Conditions d'acquisition des droits de vote*	143 à 149
	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*	144
	21.1.7.	*Historique du capital social*	148
	21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1.	*Objet social*	*151 à 154*
	21.2.2.	*Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance*	*101 à 120 ; 126 & 127*
	21.2.3.	*Droits attachés aux actions*	*151 à 154*
	21.2.4.	*Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires*	*151 à 154*
	21.2.5.	*Conditions régissant les assemblées générales annuelles*	*151 à 154*
	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*	*151 à 154*
	21.2.8.	*Disposition régissant les modifications du capital*	*151 à 154*
22	**CONTRATS IMPORTANTS**		-
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS**		
	Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice		Non applicable
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**		10 ; 270
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**		
	Tableau des filiales et des participations		215 & 216 ; 236 à 238

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
1	**Comptes annuels**		218 à 242
2	**Comptes consolidés**		157 à 217
3	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**		252 à 259
4	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**		243 à 251
5	**Rapport de gestion**		
	1.	Les faits marquants	41
	2	Perspectives et stratégie	95
	3	Evènements postérieurs à la clôture	95
	4	Activité et résultats de la société	15 à 48
	5	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	42 & 43
	6	Données sociales et environnementales de l'activité	49 à 82
	7	Risques et incertitudes	84 à 86

8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	90
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	127 à 134
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	101 à 120
11	Opérations afférentes aux actions de la société	129 à 134 ; 144 à 150
12	Contrôle interne	135 à 142
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	151 à 154
6	**Honoraires des Commissaires aux Comptes**	156 ; 217
7	**Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'Entreprise**	99 à 156
8	**Déclaration du responsable du rapport financier annuel**	269

GROUPE FLO SA

DOCUMENT DE REFERENCE 2018

Incluant le rapport financier annuel

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 avril 2019, 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) soit sur le site Internet de Groupe Flo

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

1 PRESENTATION DU GROUPE 3
1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.8 LA FRANCHISE 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 FAITS MARQUANTS 41
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49
2.4 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95
2.6 BOURSE 96
3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 99
3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155
4 COMPTES ET RAPPORTS 157
4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243
5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLE DE CONCORDANCE 268
5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

1 PRESENTATION DU GROUPE

1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.5.1 La consommation alimentaire hors domicile 15
1.5.2 Les segments et le marche de la restauration commerciale 17
1.5.3 Les chaines de restaurants 19
1.5.4 L'evolution de la demande 20
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.6.1 Presentation generale au 31 decembre 2018 21
1.6.2 Perimetre operationnel par enseigne 22
1.6.3 Les investissements 25
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.7.1 Hippopotamus 26
1.7.2 Les Tavernes de Maitre Kanter 28
1.7.3 Bistro Romain 29
1.7.4 Les Brasseries 30
1.7.5 Les Concessions 31
1.8 LA FRANCHISE 33
1.8.1 Les atouts de la franchise 33
1.8.2 L'accompagnement 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
1.9.1 Les differentes filiales de Groupe Flo SA 35
1.9.2 L'organisation fonctionnelle du groupe 38

MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

DIRECTRICE GENERALE



2018 a été pour Groupe Flo la première année de l'exécution en année pleine des premières orientations de la nouvelle stratégie mise en place en 2017 après la prise de contrôle par le Groupe Bertrand, ayant 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 notamment le changement des cartes Hippopotamus, des brasseries et des concessions, la mise à niveau de la maintenance des sites, la formation du personnel, la mise en place de nouvelles Directions Régionales,
- la relance de la croissance à moyen terme : définition du nouveau concept de restaurant Hippopotamus « Steak House à la française », lancement d'un programme de rénovation des restaurants, plan de redressement des brasseries, réinvestissement dans les brasseries et les concessions,
- la mise en œuvre de synergies avec Groupe Bertrand, avec la création en avril 2018 du Groupement d'Intérêt Economique FloBert.

2018 était aussi l'année du cinquantenaire de la marque Hippopotamus. La nouvelle organisation opérationnelle est en place, les plans d'actions se déroulent comme prévu. Notre ambition est que Hippopotamus redevienne une institution. Sa nouvelle identité visuelle rappelle le savoir-faire développé depuis 1968. Après la première rénovation du Hippopotamus Wagram en décembre 2017, le nouveau décor chaleureux et authentique a été mis en place successivement dans 14 restaurants Hippopotamus en 2018. Les rénovations effectuées se sont traduites par une forte augmentation de la fréquentation, une remobilisation des équipes, et l'adhésion des franchisés.

La nouvelle stratégie mise en place a permis à Hippopotamus de sur-performer sur l'année de 5.7 points par rapport à son marché, avec un chiffre d'affaires en croissance de +3.7% sur le 1er semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -1.7%, et de +0.1% sur le 2ème semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -6.0% avec un fort impact des manifestations des Gilets Jaunes à partir de mi-novembre, et des effets variables selon les secteurs de la restauration

L'année 2019 verra la continuation du plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre, ainsi que les premières rénovations de restaurants Hippopotamus exploités en franchise.



Hippo Wagram rénové en 2017

Les rénovations de la brasserie La Coupole et du restaurant Les Belles Plantes (concession au Jardin des Plantes) ont eu aussi des effets bénéfiques sur l'exploitation.

Le plan de cession des Brasseries en France a été achevé, et le périmètre en France se compose désormais de La Coupole et Vaudeville, ainsi que Bofinger et Terminus Nord qui seront rénovées en 2019.

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

1998
Introduction au second marché.
Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

2000
Acquisition de la chaîne **Bistro Romain.**
Deuxième crise de la « vache folle ».

2002-2003
Restructuration financière, augmentation de capital et entrée au capital du fonds d'investissement Butler Capital Partners.
Cession des activités Boutiques, traiteurs (Flo Prestige, Raynier & Marchetti) et restaurants Café Flo à Londres.

2006
Sortie totale de la famille du Fondateur Jean-Paul Bucher et du fonds d'investissement Butler Capital Partners, remplacés par un consortium de financiers composé par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), AVH (Ackermans & van Haaren) et Tikehau Capital.
Rachat de la chaîne **Tablapizza** (6 restaurants).

2007
Rachat de la marque **Taverne de Maître Kanter.**
Première franchise Tablapizza.

2008
Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.
Crise financière.

2009
Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.
Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de la restauration de 19.6% à 5.5%.

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

2014

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

2016

Du fait des difficultés rencontrées par le Groupe, rééchelonnement de la dette bancaire et engagementpris par Financière Flo de participer à une augmentation de capital négociés 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.
Augmentation de capital en juillet 2017 de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions en numéraire.

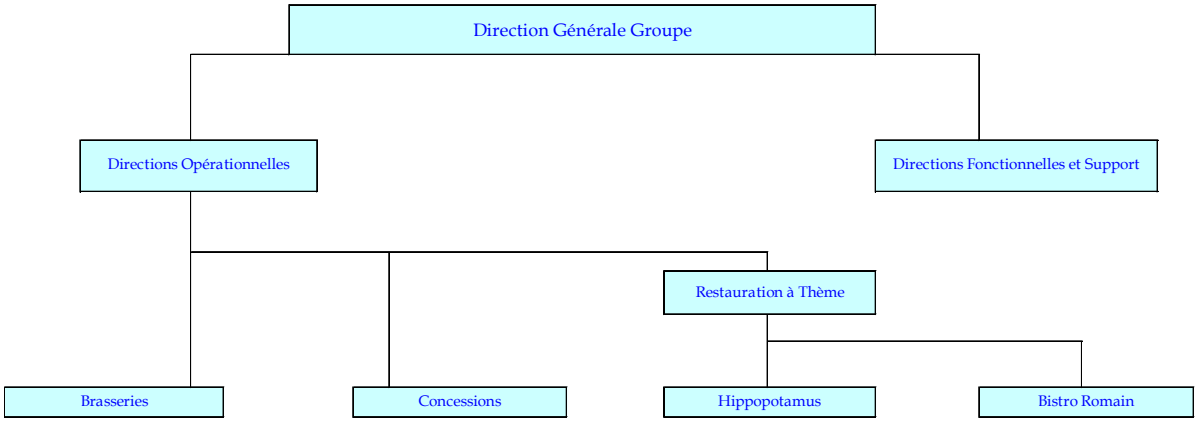
2018

Recentrage stratégique. Rénovations Hippopotamus, Brasseries, Concession. Cession des sociétés Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar, Les Beaux Arts et TMK Clermont-Ferrand. Cession de fonds de commerce Hippopotamus, des fonds de commerce Brasserie du Théâtre à Versailles, Petit Bofinger Vincennes, Bistro Romain Lille et TMK Arcueil.

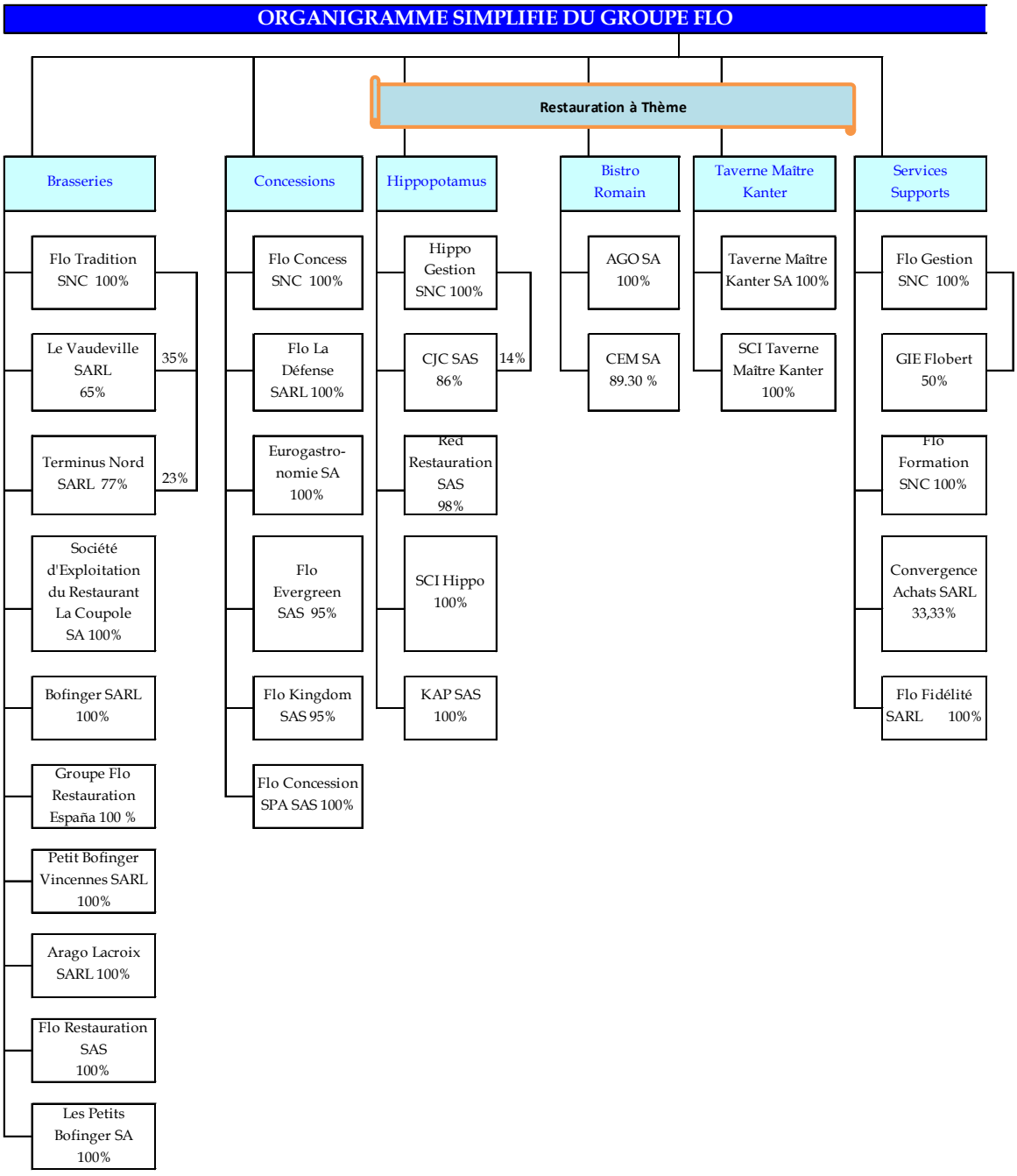
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 est présenté ci-après. Cet organigramme fait apparaitre les sociétés détenues en majorité et directement par Groupe Flo SA (pourcentage de détention et pourcentage de vote identiques).



1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

Agenda 2019 :

2 mai 2019 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre

27 juin 2019 : assemblée générale des actionnaires

25 juillet 2019 : communication des résultats du premier semestre

31 octobre 2019 : communication du chiffre d'affaires du troisième trimestre

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

Publication de résultats :

Afin de garantir une information régulière et transparente aux actionnaires, Groupe Flo publie ses chiffres d'affaires 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, etc).

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

L'action Groupe Flo :

Marché de Cotation

Avril 1998 :
Introduction sur le second marché d'Euronext Paris SA - Eurolist Compartiment B, Small cap.

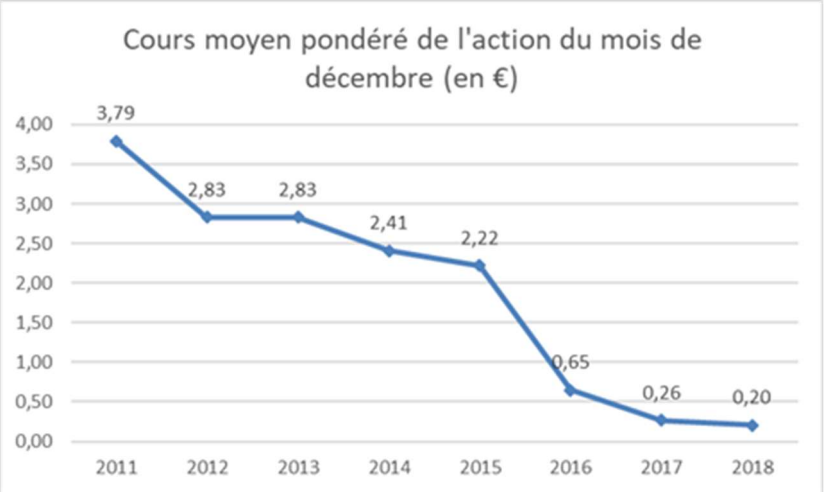
De janvier 2009 à décembre 2010 :
Compartiment C d'Euronext Paris.

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

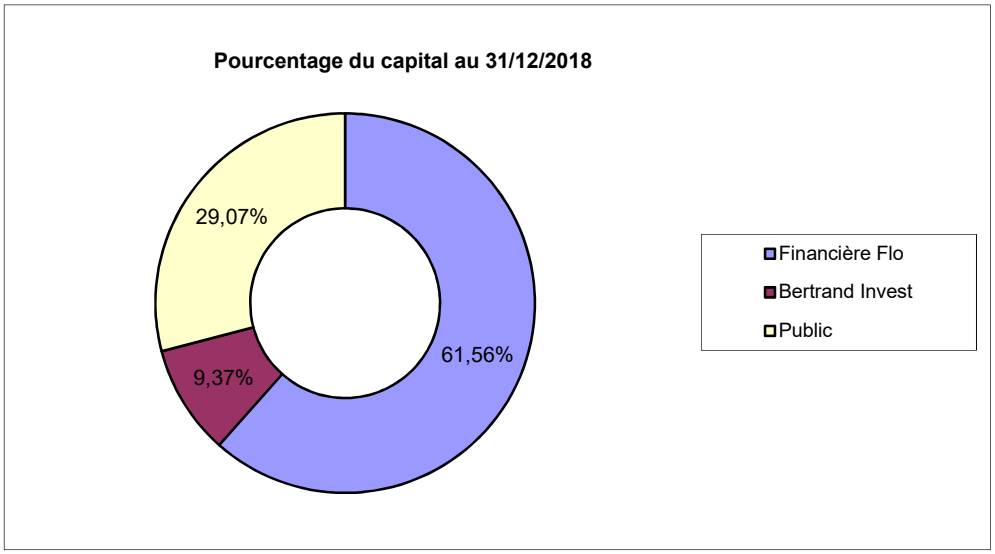


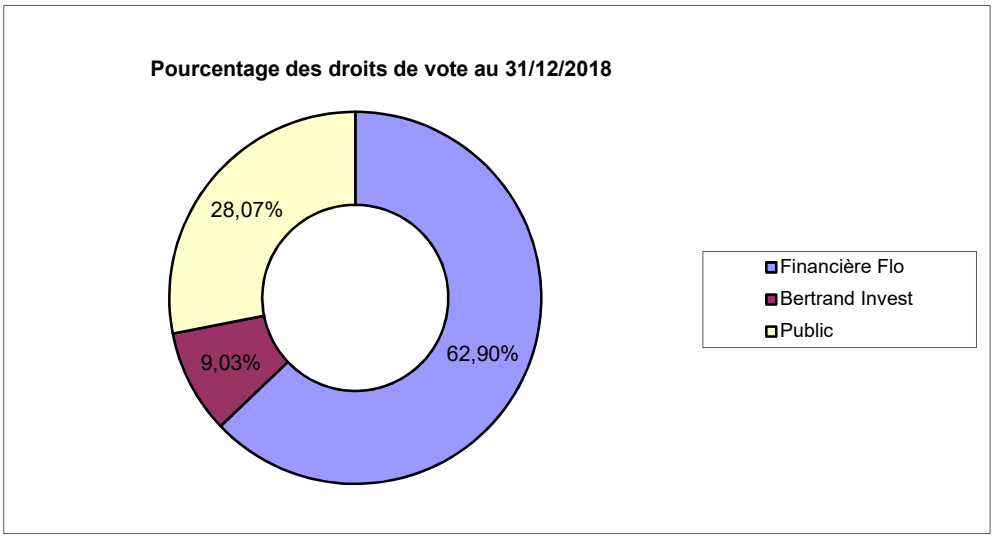
Répartition de l'actionnariat :

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 2018, 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 2018 au titre de l'exercice 2017.

Conformément à l'avenant n°5 des contrats de crédits signé le 16 juin 2017, des dividendes peuvent être distribués et 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 2.6.2).

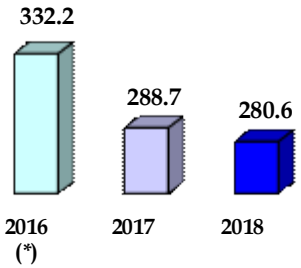
1.4 CHIFFRES CLES

Chiffres clés des trois derniers exercices

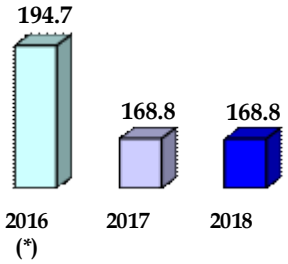
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

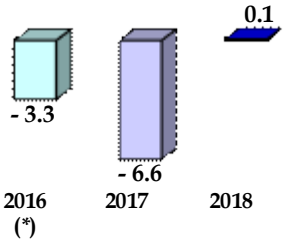
Ventes sous enseignes (1)



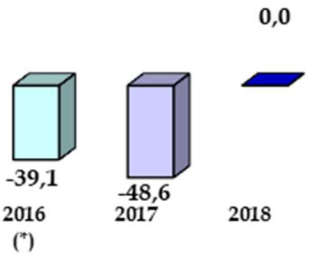
Chiffre d'affaires (2)



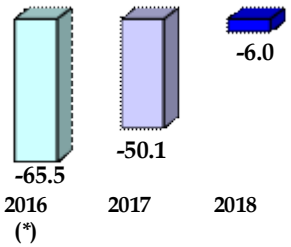
EBITDA (3)



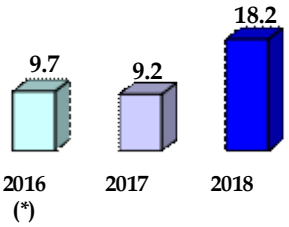
Résultat opérationnel consolidé



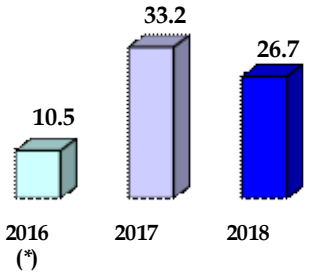
Résultat net part du groupe



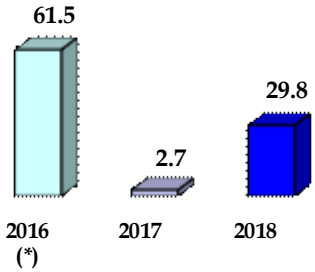
Investissements corporels et incorporels (4)



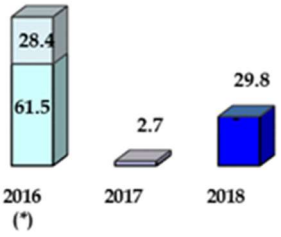
Capitaux propres Part du Groupe



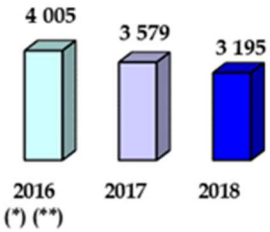
Endettement net (5)



Endettement net incl. prêt d'actionnaires 2016 (5)



Effectifs (en nombre)



(*) 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 à l'exercice 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 4.1.2.3 « 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 facturées aux 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	2018	2017	2016
Trésorerie d'ouverture	**37,0**	**18,7**	**38,0**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	-18,4	-27,5	-21,4
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-6,0	13,3	6,2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2	-3,6
Transfert vers actifs destinés à la vente (1)	-0,3	-0,7	-0,5
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**	**18,7**

(1) En 2017 et 2018, 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 »).

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible s'élève à 14,6 millions d'euros.

1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Au travers de ses différentes enseignes (Hippopotamus, , 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 89.7 Mrds € en 2017 (chiffres 2018 non encore disponibles). Le ticket moyen 2017 tous secteurs confondus s'établit à 8,71 € HT.

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

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

Chiffres 2017 : 20.8 Mrds € de CA HT pour 75 513 établissements, 4.0 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,17 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 5.4 Mrds € de CA HT pour 9 449 établissements, 240 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 22.52 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 218 millions € de CA HT pour 29 865 établissements, 94 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2,32 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 12.9 Mrds € de CA HT, 36 020 établissements, 2.1 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,27 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

Chiffres 2017 : 50.4 Mrds € de CA HT pour 185 719 établissements, 3.9 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,96 €.

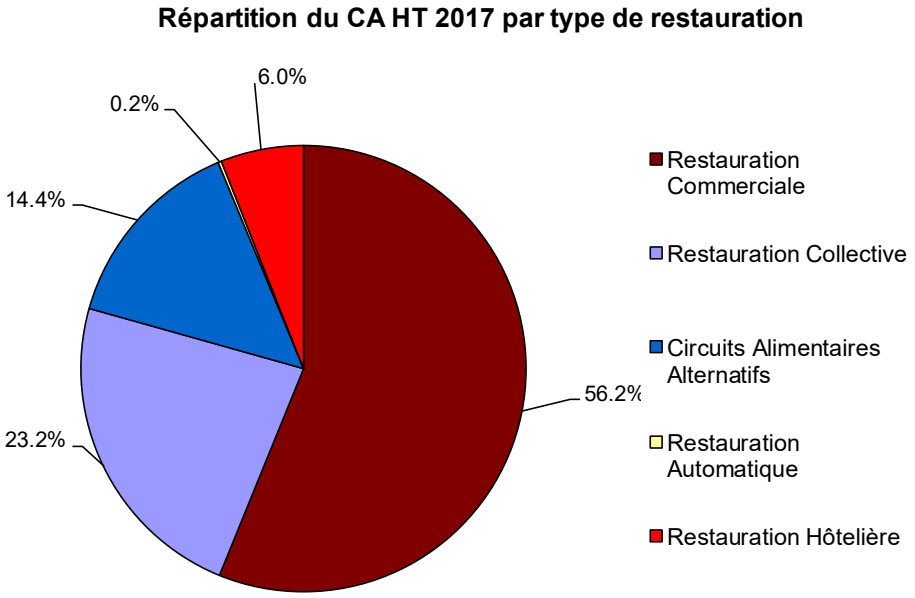
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

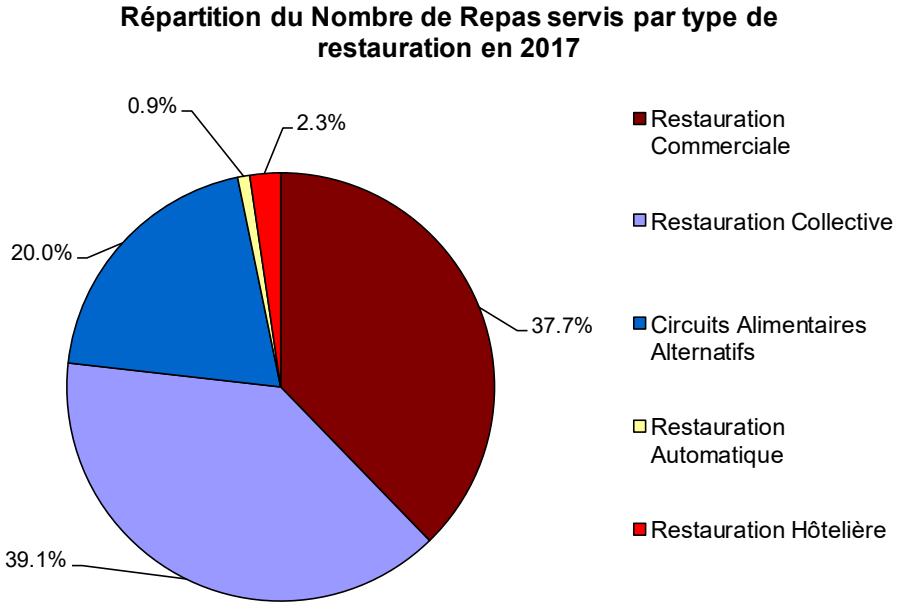
- Le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 16 €,
- Le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 17 € et 33 €,
- Le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 34 €.

48% du chiffre d'affaires de la restauration commerciale est réalisé par des établissements proposant une offre alimentaire avec un ticket moyen inférieur à 16€ représentant 75% des repas tandis que le segment de restauration avec un ticket moyen supérieur à 34€ réalise 21% du chiffre d'affaires de la CAHD avec seulement 6% des repas.

Sur le marché de la restauration en 2017, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (56.2% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)



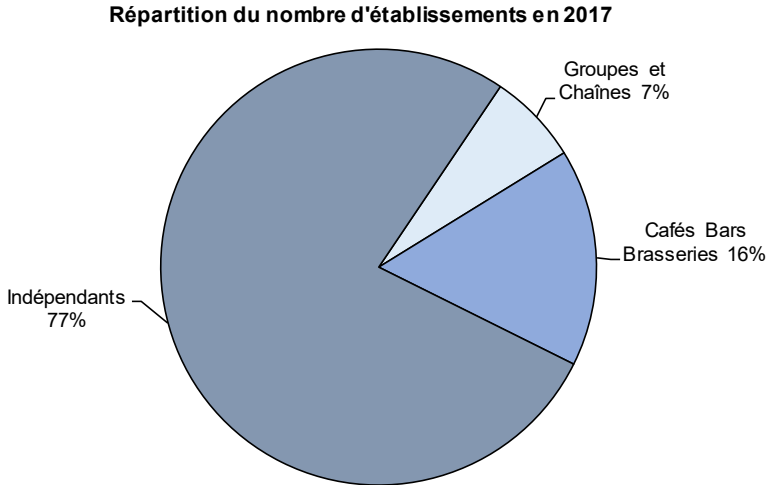
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

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

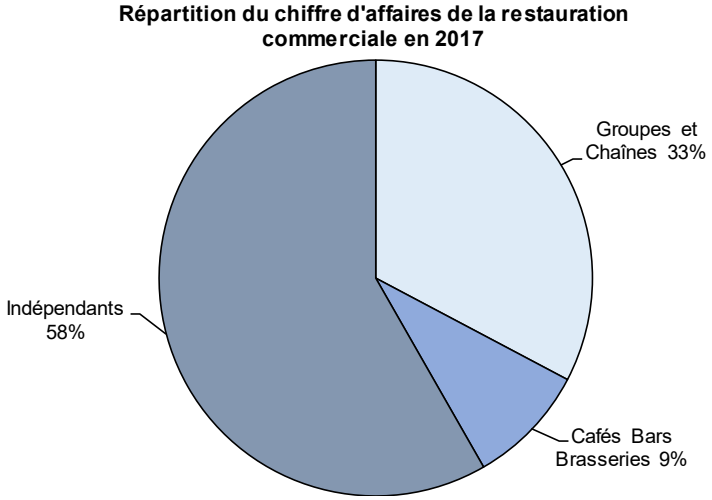
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 77% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2017. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent pour leur part 16% ; les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 7% du marché en matière de volume.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 33 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 16.5 milliards d'euros pour l'année 2017.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2017

Types	Etablissements		Chiffre d'affaires HT	
	Valeurs (nombre)	*Variation N-1*	Valeurs (m€)	*Variation N-1*
Chaines	9 853	*5.49%*	13 159	*5.99%*
Groupes	2 730	*4.52%*	3 325	*3.97%*
Cafés, Bars, Brasseries	29 968	*-2.04%*	4 535	*-2.42%*
Indépendants	143 168	*2.77%*	29 375	*5.45%*
TOTAL	**185 719**	***2.12%***	**50 394**	***4.73%***

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Représentant 56.2% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en hausse de 4.73 % en 2017 par rapport à 2016, avec un chiffre d'affaires de 50.4 milliards d'euros en 2017.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

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

Restauration Commerciales Les Chaines	2010	2012	2014	2016	2017
Nombre d'enseignes	125	151	189	217	**228**
CA (Milliards €)	10.21	11.01	11.76	12.42	**13.16**
Nombre d'unités	7 099	7 866	8 660	9 328	**9 853**
CA moyen par unité (m€)	1.44	1.40	1.36	1.33	**1.34**

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2017 peuvent être réparties selon une segmentation plus fine à savoir :

- Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne dont l'activité principale est la commercialisation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, poulets frits, etc. (MC Donald's, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Mezzo Di Pasta, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Pizza Hut, Tablapizza) ;
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.).

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 9 853, en progression de 5.6% par rapport à 2016. Leur chiffre d'affaires s'élève à 13.2 Mds €, en progression de 6.0% par rapport à 2016. Les chaînes continuent à représenter le seul type de restauration qui présente des résultats encourageants avec un parc qui s'agrandit et un ticket moyen qui augmente.

Le nombre de restaurants appartenant à des groupes en restauration commerciale s'élève à 2 730 établissements. Il est en hausse de 4.5% par rapport à 2016. Ils génèrent 3,3 Mds € de chiffre d'affaires.

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 2018

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 178 restaurants (91 en propre et 87 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

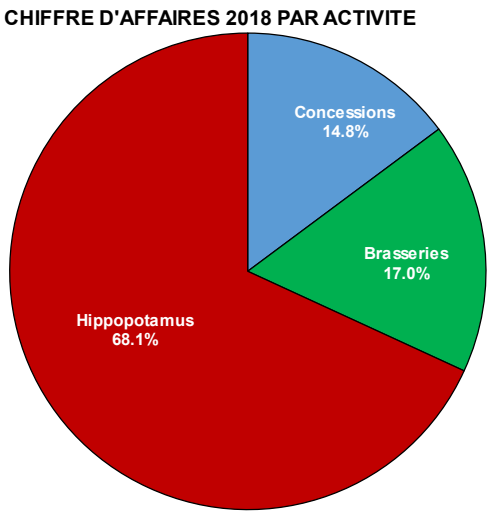
- La Restauration à Thème avec essentiellement Hippopotamus,
- Les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- Les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- Le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, 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 2018.

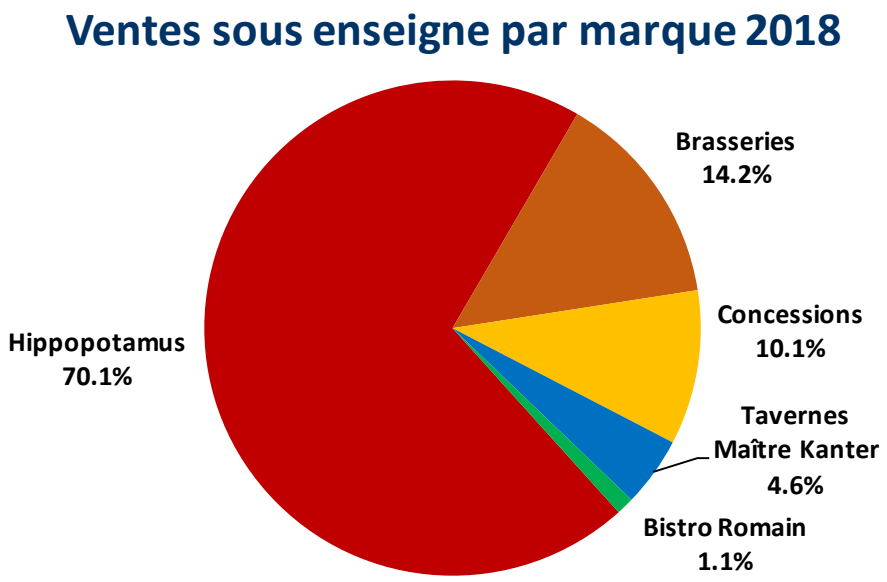
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2018 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 280.6 millions d'euros sur l'année 2018, pour un chiffre d'affaires consolidé de 168.8 millions d'euros, réparti ainsi :



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	2017	2018
Hippopotamus	198.1	196.6
Brasseries	43.6	39.8
Concessions	27.7	28.3
Tavernes Maître Kanter	14.8	12.8
Bistro Romain	4.3	3.2
Total	**288.6**	**280.6**



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 et des mouvements de type gilets jaunes.

1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

Evolutions semestrielles 2016-2018 du périmètre opérationnel : le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2016 à 2018 :

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2016-2018 DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Chiffre d'affaires en millions d'euros		2016 (*)		2017 (*)		2018	
		S1-16	S2-16	S1-17	S2-17	S1-18	S2-18
Restauration à thème	Nombre de Restaurants	107	103	100	92	86	73
	Chiffre d'affaires Semestriel	87,1	83,3	75,1	76,0	72,7	71,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**170,4**		**151,0**		**143,7**	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	17	14	13	13	9	5
	Chiffre d'affaires Semestriel	29,5	24,5	22,4	20,5	17,9	16,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**54,0**		**43,0**		**34,0**	
Concessions	Nombre de Restaurants	14	14	14	14	14	13
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,0	11,4	11,4	12,7	11,9	13,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**22,4**		**24,1**		**25,1**	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	**138**	**131**	**127**	**119**	**109**	**91**
	Chiffre d'affaires Semestriel	**127,6**	**119,3**	**108,9**	**109,2**	**102,6**	**100,1**
	Chiffre d'affaires Annuel	**246,8**		**218,1**		**202,7**	

(*) 2016 & 2017 IFRS 5 ie hors activité opérationnelle Tablapizza

État du parc de restaurants au 31 décembre 2018

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus	Propre en décembre 2018	12	25	34	0	71
	Franchise en décembre 2018	8	14	37	6	65
	Total Décembre 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
	Propre en décembre 2017	16	30	41	0	87
	Franchise en décembre 2017	8	15	47	7	77
	Total Décembre 2017	**24**	**45**	**88**	**7**	**164**
Bistro Romain	Propre en décembre 2018	1	0	1	0	2
	Franchise en décembre 2018	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
	Propre en décembre 2017	1	0	2	0	3
	Franchise en décembre 2017	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2017	**1**	**1**	**4**	**0**	**6**
Taverne de Maître Kanter	Propre en décembre 2018	0	0	0	0	0
	Franchise en décembre 2018	0	0	10	0	10
	Total Décembre 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
	Propre en décembre 2017	0	1	1	0	2
	Franchise en décembre 2017	0	0	11	0	11
	Total Décembre 2017	**0**	**1**	**12**	**0**	**13**
Brasseries	Propre en décembre 2018	4	0	0	1	5
	Franchise en décembre 2018	1	4	0	4	9
	Total Décembre 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
	Propre en décembre 2017	9	2	1	1	13
	Franchise en décembre 2017	1	4	2	5	12
	Total Décembre 2017	**10**	**6**	**3**	**6**	**25**
Concessions	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	8	0	0	13
	Total Décembre 2018	**5**	**8**	**0**	**0**	**13**
	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	9	0	0	14
	Total Décembre 2017	**5**	**9**	**0**	**0**	**14**
TOTAL	Propre en décembre 2018	22	33	35	1	91
	Franchise en décembre 2018	9	19	49	10	87
	Total Décembre 2018	**31**	**52**	**84**	**11**	**178**
	Propre en décembre 2017	31	42	45	1	119
	Franchise en décembre 2017	9	20	62	12	103
	Total Décembre 2017	**40**	**62**	**107**	**13**	**222**

Exploitations dont les murs sont détenus en propre :

Au 31 décembre 2018, sur un total de 91 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 (1 site) ou d'une location simple (88 sites).

Depuis le 1er janvier 2019, 5 restaurants en propre ont été cédés (4 sur Hippopotamus et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de sites en propre à 86 au 28 février 2019 ; le Groupe a également fermé 3 restaurants en franchise (1 sur Hippopotamus, 1 sur Taverne de Maître Kanter et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de restaurants en franchise à 87 au 28 février 2019. Le Groupe compte 171 sites au total au 1er avril 2019.

1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

	2016	2017	2018
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	0.4	0.2	0.1
INVESTISSEMENTS CORPORELS	9.3	9	18.1
TOTAL INVESTISSEMENTS	**9.7**	**9.2**	**18.2**
Maintenance	6.1	4.8	2.8
Développement et transformation	3.6	4.4	15.4
Total	**9.7**	**9.2**	**18.2**

Au cours de l'exercice 2018, les investissements de développement et de rénovation se décomposent de la manière suivante :

- Développement du nouveau Concept Hippopotamus sur 14 sites en 2018 (Montparnasse, Arcueil, Trappes, Strasbourg, Toulouse Roques, Noyelle Godault, Quatre Temps La Défense, Toulouse, Pessac, Saint Lazare, Villabé, Nantes Saint Herblain, Massy, Gennevilliers) pour un total de 13.7 millions d'euros ;
- Rénovation des brasseries La Coupole et une partie du Terminus Nord pour un total de 1.3 million d'euros.

1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2018 s'élèvent à 3,1 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 :

En millions d'euros	Exercice clos au 31 décembre 2016	Exercice clos au 31 décembre 2017	Exercice clos au 31 décembre 2018
Cessions de filiales	10,3	13,3	6,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-9,7	-9,2	-18,2
Acquisitions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Variation des prêts et avances consentis	-0,6	0,2	0,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,2	9,0	5,9
Cessions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Autres flux liés aux opérations d'investissements	0,0	0,0	0,0
TOTAL	6,2	13,3	-6,0

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 2017. Le chiffre d'affaires Hippopotamus a progressé de +3,5% à périmètre comparable par rapport à 2017. Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	12	25	34	0	**71**
Exploitations par des franchisés	8	14	37	6	**65**
Total 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
Total 2017	24	45	88	7	**164**
Total 2016	27	45	91	10	**173**

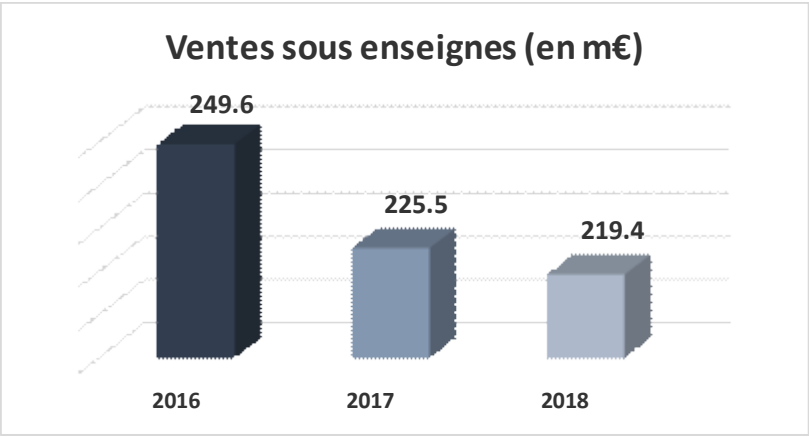
CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :

136 restaurants : 71 exploités en propre, 65 en franchise

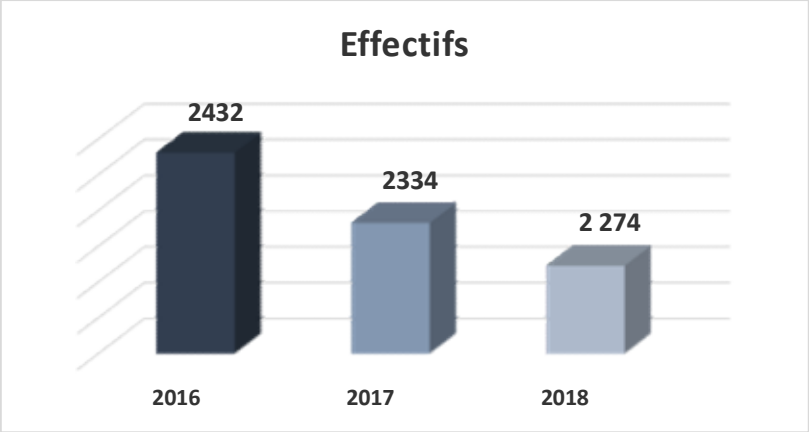
219,4 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 196,6 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

2274 collaborateurs gérés en direct

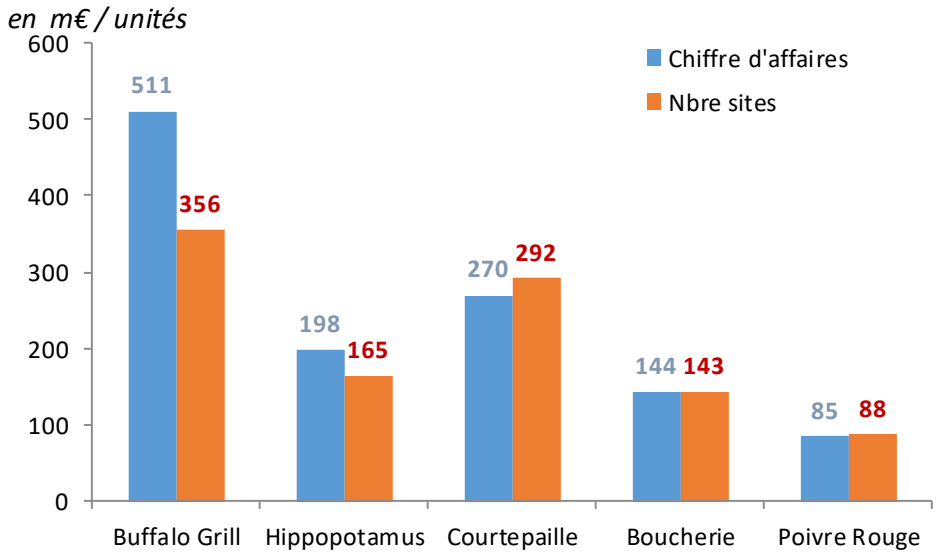
22,44 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2017



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

1.7.2 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

Les Tavernes de Maitre Kanter ont bâti leur réputation sur 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.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	0	0	0	**0**
Exploitation par des franchisés	0	0	10	0	**10**
Total 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
Total 2017	0	1	12	0	**13**
Total 2016	0	2	14	0	**16**

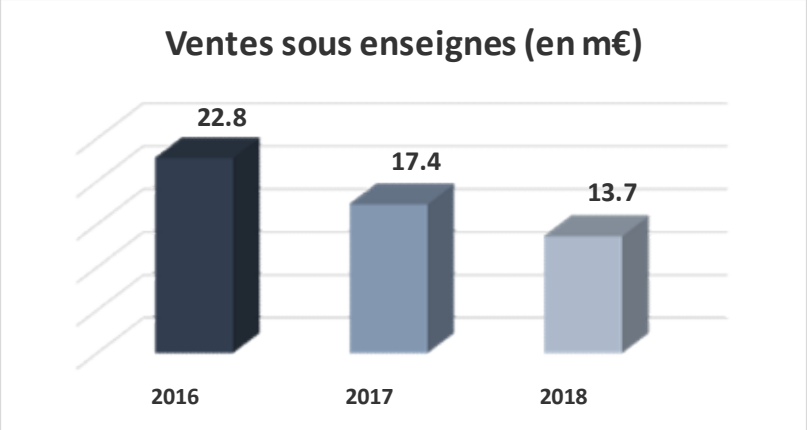
CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

10 restaurants exploités en franchise

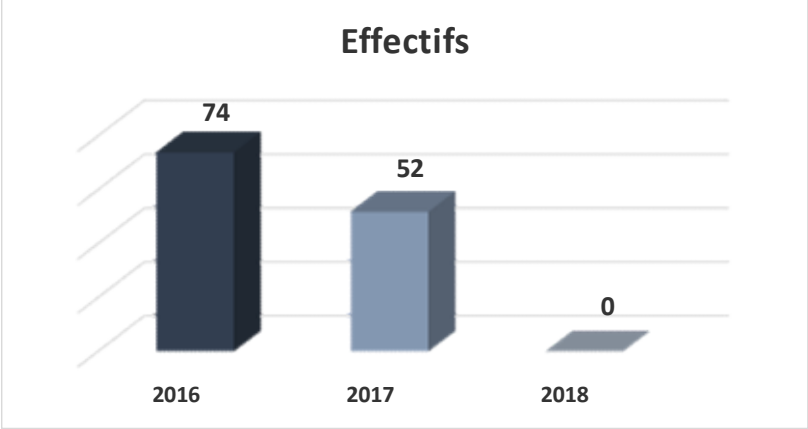
13,7 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 12,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

Aucun collaborateur géré en direct

28,45 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	1	0	1	0	**2**
Exploitations par des franchisés	0	1	2	0	**3**
Total 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
Total 2017	1	1	4	0	**6**
Total 2016	2	2	5	0	**9**

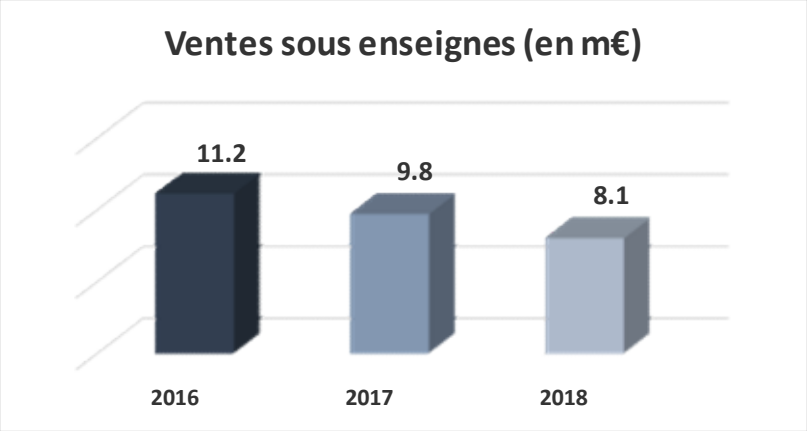
CHIFFRES CLES BISTRO ROMAIN :

5 restaurants : 2 exploités en propre, 3 en franchise

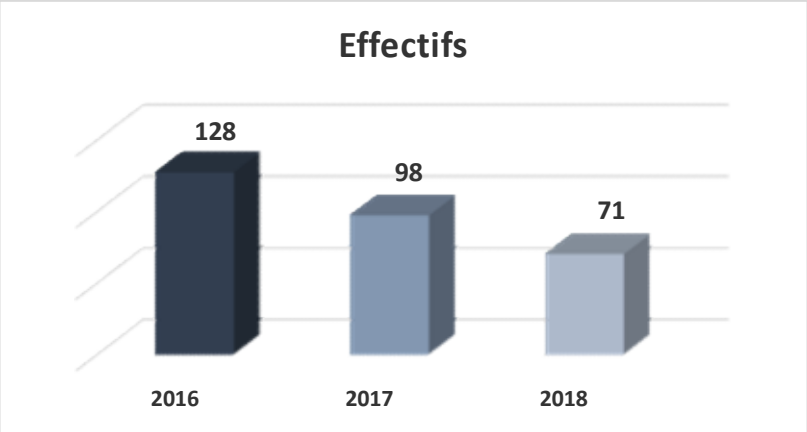
8,1 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 3,2 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

71 collaborateurs gérés en direct

24,59 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.



1.7.4 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que de la brasserie Flo Barcelone. 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 mettant à l'honneur la saison.

Evolution et répartition du parc des brasseries
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	4	0	0	1	**5**
Exploitation par des franchisés	1	4	0	4	**9**
Total 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
Total 2017	10	6	3	6	**25**
Total 2016	10	6	4	8	**28**

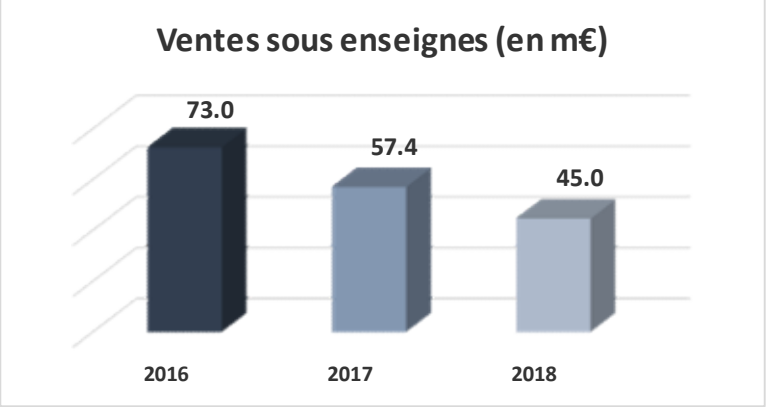
CHIFFRES CLES BRASSERIES :

14 restaurants : 5 exploités en propre, 9 en franchise

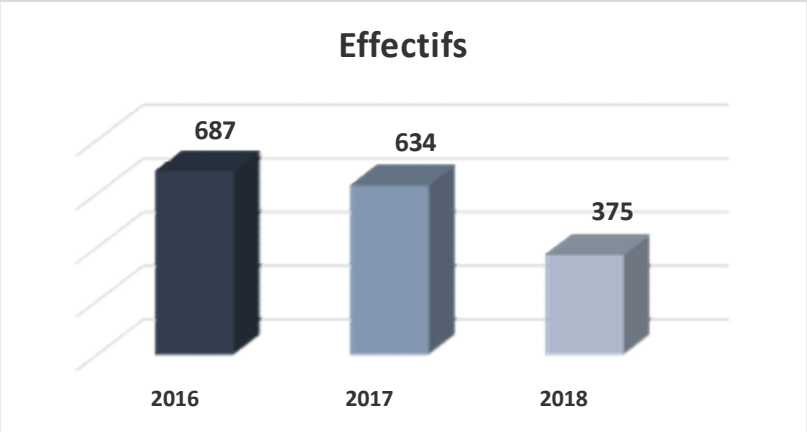
45,0 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 39,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

375 collaborateurs gérés en direct

50,26 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018). 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 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Concession	5	8	0	**13**
Total 2018	**5**	**8**	**0**	**13**
Total 2017	5	9	0	**14**
Total 2016	3	11	0	**14**

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

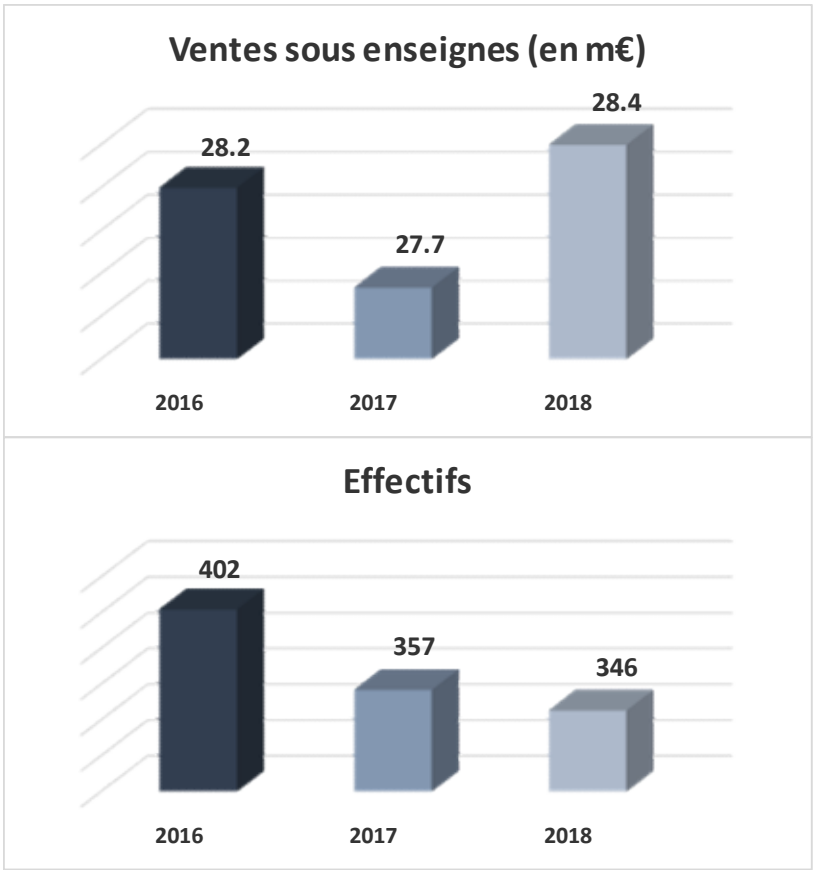
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

13 exploitations

28,4 millions d'euros de ventes sous enseigne

346 collaborateurs


Ventes sous enseignes (en m€)
28.2
27.7
28.4
2016
2017
2018
Effectifs
402
357
346
2016
2017
2018

1.8 LA FRANCHISE

Après plus de 30 ans de développement en franchise et le premier projet datant de 1988, le Groupe Flo comprend aujourd'hui 87 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 préouverture 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 préouverture,
- L'assistance continue post ouverture et audit.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2018
En nombre d'unités

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Rest. à thème	8	15	49	6	**78**
Brasseries institutionnelles	1	4	0	4	**9**
Total franchises 31/12/2018	**9**	**19**	**49**	**10**	**87**
Total franchises 31/12/2017	10	18	63	12	**103**
Total franchises 31/12/2016	9	18	66	16	**109**

Le parc des franchisés ne tient pas compte en 2016 et 2017 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		2016 (*)	2017 (*)	2018	Variation 18/17
Rest à Thème	France	108.0	98.2	95.1	-3.2%
	International	10.0	7.2	6.2	-12.9%
	Total	**118.0**	**105.4**	**101.3**	**-3.9%**
Brasseries institutionnnelles	France	13.3	9.3	6.3	-32.3%
	International	6.4	5.3	4.7	-10.0%
	Total	**19.7**	**14.5**	**11.0**	**-24.2%**
Flo Prestige	France	0.0	0.0	0.0	-
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-**
Total	**France**	**121.3**	**107.5**	**101.3**	**-5.7%**
	International	**16.3**	**12.4**	**11.0**	**-11.7%**
	Total	**137.7**	**119.9**	**112.3**	**-6.3%**

(*) 2016 et 2017 hors activité opérationnelle de Tablapizza

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 2018, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 4,3 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 (16 sites de moins à fin 2018 par rapport à 2017). A périmètre comparable, le chiffre d'affaires des sites en franchises augmente de +0,7%.

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 redevances. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des services de commercialisation rendus aux 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 2018, ce chiffre d'affaires s'établit à 15,2 millions d'euros, soit une baisse de 1,9 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, 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,

Groupe Flo a cédé en 2018 ses filiales Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :
Au 31 décembre 2018, elle détient avec Groupe Flo SA 100% des sociétés exploitant les Brasseries parisiennes suivantes : Bofinger SARL, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL.
Depuis le 31 décembre 2014, suite à la réalisation d'opérations d'apports partiels d'actifs consenties par Groupe Flo SA, chacune de ces sociétés est devenue propriétaire de la brasserie qu'elle exploite et dont l'enseigne correspond à sa dénomination.
Flo Tradition détient également 99% de la société Brasserie du Théâtre Versailles SAS, laquelle a cédé en juillet 2018 le fonds de commerce du restaurant sous enseigne « Brasserie du Théâtre » situé à Versailles, ainsi que la société belge Immosacré SA qui est en cours de liquidation.
La société Brasserie du Théâtre Versailles SAS a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo Tradition SNC, avec effet au 1er janvier 2019.

Flo Tradition a cédé en 2018 ses participations dans Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Flo Tradition SNC, a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

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.
Elle a donné son fonds de commerce en location gérance à la société SGD JADIS 30 mars 2018 avec effet le 25 mai 2018.

Petit Bofinger Vincennes SARL :
Cette société détenait le fonds de commerce « Petit Bofinger Vincennes » et exploitait le restaurant depuis décembre 2010. Elle a cédé son fonds de commerce en 2018 et a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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 publique.

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 1er janvier 2017.

Hippo Gestion et Cie SNC :
Elle détient les sociétés Red Restauration SAS à 2% et CJC SAS à 14%, Groupe Flo SA détenant le solde des actions de ces 2 sociétés.
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 1er janvier 2017.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Hippo Gestion SNC, a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros

chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.
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 détient le crédit-bail immobilier d'un restaurant Hippopotamus exploité en propre.

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.

Flobert GIE :
Ce groupement, dont Flo Gestion SNC détient 50%, vise à la mutualisation de moyens administratifs, comptables, juridiques et matériels en vue de la mise en œuvre d'une organisation de support technique commune pour ses membres.

Flo Fidélité 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 2018, seul le site Bistro Romain Cadires 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.
Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société AGO SA, a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.
Par ailleurs, AGO a procédé à la recapitalisation réservée à son bénéfice de Bistro Romain Paris SARL du fait des capitaux propres négatifs de 7,2m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 6.8m€, puis réduction de capital de 8.8m€ motivée par les pertes.
Les sociétés Bistro Romain Est et Bistro Romain Nord-Ouest ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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% la société TMK Thillois Reims SAS ainsi que les trois SARL régionales qui exploitent en location-gérance les restaurants sous enseigne Taverne de Maitre 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 1er janvier 2017.
Taverne de Maître Kanter SA a procédé en 2018 à la recapitalisation de TMK Est SARL réservée à TMK SA du fait des capitaux propres négatifs de 0,7m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 0.9m€, puis réduction de capital motivée par les pertes, et à la recapitalisation de TMK Nord-Ouest SARL du fait des capitaux propres négatifs de 22k€ au 31 décembre 2017 par abandon de créance en compte courant de Groupe Flo SA. Elle a cédé la société TMK Clermont Ferrand SAS en 2018.
Les sociétés TMK Sud, TMK Nord-Ouest, TMK Est et TMK Thillois Reims ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Taverne de Maître Kanter SA, avec effet au 1er janvier 2019.

SCI Taverne de Maître Kanter :
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, a cédé en 2018 les actifs immobiliers qu'elle détenait concernant des 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 Chessy.

KAP SAS :
Groupe Flo SA a racheté l'intégralité des titres de cette société exploitant en franchise le restaurant Hippopotamus à Franconville en décembre 2018. Elle a cédé en 2019 son fonds de commerce à un nouveau franchisé.

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 des services comptables 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.

La gestion des travaux neufs et de la maintenance est assurée sous la responsabilité des directeurs opérationnels, avec le support de la direction technique.

1.9.2.2 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE

La Direction Administrative et Financière assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée des 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 et de cessions,
- 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 direct en 2017, chaque actionnaire détenant désormais un tiers du capital.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 LES FAITS MARQUANTS 41

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42

2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES 42
2.2.2 EBITDA 42
2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 43
2.2.4 RESULTAT FINANCIER 44
2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) 44
2.2.6 FLUX DE TRESORERIE 45
2.2.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS 45

2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49

2.3.1 INTRODUCTION 49
2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES 50
2.3.3 RISQUES ET ENJEUX 52
2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE 55
2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX 56
2.3.6 ENJEUX SOCIAUX 61
2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX 67
2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE 76

2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND 83
2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION 84
2.4.3 RISQUES FINANCIERS 87
2.4.4 RISQUES JURIDIQUES 89
2.4.5 POLITIQUE D'ASSURANCE 92
2.4.6 SECURITE DES SITES 94

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 95
2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.6 BOURSE 96

2.6.1 LE MARCHE DES TITRES 96
2.6.2 LES DIVIDENDES 96
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION 97

2.1 LES FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise de Groupe Flo par le Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo s'élève à 168,8 M€ en 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017, dont :

- +3,5% pour Hippopotamus ;
- +4,4% pour les brasseries ;
- +4,5% pour les concessions.

Le chiffre d'affaires 2018 à périmètre comparable est en hausse de 3,9%, avec une accélération à +6,3% au 4ème trimestre 2018.

Le succès du nouveau concept Hippopotamus est confirmé : 14 rénovations réalisées en 2018 avec des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (+29% au 4ème trimestre 2018).

L'EBITDA 2018 connait un retour à l'équilibre, grâce à un second semestre positif à +3,0 M€.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.
- Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.
- Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de la Groupe Flo à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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 2018 de Groupe Flo ressort à 168,8 millions d'euros, équivalent à celui de l'année précédente. Le chiffre d'affaires consolidé progresse de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2018	2017	Variation 2018/2017
Restauration à thème	115,0	115,5	-0,4%
Brasseries	29,0	29,2	-0,8%
Concessions	24,6	23,9	2,9%
Autres	0,2	0,2	0,0%
Total Groupe	**168,8**	**168,8**	**0,0%**

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

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

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[1] (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2018						
en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
EBITDA Groupe	0,1	0,1%	(6,6)	-3,9%	**6,7**	101,5%

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

L'EBITDA consolidé est en hausse de 101,5% par rapport à 2017 et s'établit à 0,1 million d'euros en 2018. Cette évolution s'explique notamment par un second semestre positif à +3,0 M€.

Les changements du comportement des consommateurs observés depuis fin 2011 se confirment en 2018 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 d'adaptation rapide de ses modèles économiques face à une modification sans précédent des habitudes de consommation.

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2018

en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
Chiffre d'affaires	168,8		168,8		-	**0,0%**
Coûts d'approvisionnement	(33,4)	19,8%	(32,4)	19,2%	(1,0)	**3,2%**
Charges de Personnel	(85,7)	50,8%	(85,5)	50,7%	(0,2)	**0,2%**
Autres Frais Opérationnels	(49,6)	29,4%	(57,5)	34,1%	7,9	**13,8%**
Amortissements et Provisions	(4,5)	2,7%	(5,6)	3,3%	1,1	**18,9%**
Résultat Opérationnel Courant	**(4,4)**	**2,6%**	**(12,2)**	**7,2%**	**7,7**	**63,5%**

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 2018 à –4,4 millions d'euros, en amélioration de 7,7 millions d'euros par rapport à 2017.

La rentabilité de l'année 2018 a été notamment portée par une hausse de la fréquentation enregistrée sur le deuxième semestre de l'exercice.

2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

- d'abandons de créances par les banques en 2017,
- des intérêts et agios sur crédits et sur facilités de caisse,
- des résultats sur les opérations de couverture de taux.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Coût de l'endettement financier net	(1,7)	(4,5)
Produits financiers	0,2	28,6
Charges financières	-	(1,4)
Autres produits et charges financiers	0,2	27,2
Résultat financier net	(1,5)	22,7

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 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

En 2018, le résultat financier net du Groupe a diminué de 24,2 millions d'euros. Cette variation provient principalement du renoncement en 2017 par les banques d'une partie de leur créance générant des produits pour un montant de 28,6 millions d'euros. La charge d'intérêt sur les opérations de financement était de -4,5 millions d'euros en 2017 et incluait pour -2,4 millions d'euros l'amortissement total des frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire d'avril 2017.

2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2018.12	2017.12	Variation
Résultat opérationnel courant	(4,4)	(12,2)	7,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	4,4	(36,4)	40,7
Résultat opérationnel	-	(48,6)	48,6
Résultat financier	(1,5)	22,7	(24,2)
Résultat Avant Impôt	(1,5)	(25,9)	24,4
Quote-part des SME	-	0,1	(0,1)
Impôts	(2,2)	(3,6)	1,4
Part des minoritaires	(0,1)	-	(0,1)
Résultat net des activités poursuivies	(3,8)	(29,3)	25,5
Résultat net des activités non poursuivies	(2,2)	(20,8)	18,6
Résultat net part du Groupe	(6,0)	(50,1)	44,1

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 2018, le résultat net ressort à -6,0 millions d'euros contre -50,1 millions d'euros en 2017.

Cette amélioration de 44,1 millions d'euros s'explique par :

- le résultat opérationnel courant en amélioration de 7,7 millions d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en amélioration de 40,7 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de 24,2 millions d'euros,
- une diminution de 1,4 million d'euros du poste « Impôts »,
- une amélioration de 18,6 millions 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

	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(18,4)	(27,5)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(6,0)	13,3
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2
Variation de la trésorerie	**(22,1)**	**19,0**
Trésorerie à l'ouverture	**37,0**	**18,7**
Trésorerie reclassée en actif destiné à la vente	(0,3)	(0,7)
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en amélioration de 9,1 millions d'euros par rapport à 2017, conséquence de la reprise du Groupe en termes d'activité sur l'année 2018 et notamment sur le deuxième semestre.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est négative de 7,3 millions d'euros, et s'explique principalement par la rénovation de nombreux restaurants « Hippopotamus » ainsi que de la brasserie « La Coupole ».

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont en diminution de 30,9 millions d'euros . Cette variation correspond principalement à l'augmentation de capital réalisée le 5 juillet 2017 pour un montant net de 27,8 millions d'euros.

La trésorerie de clôture 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	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Actifs non courants		**96,6**	76,0
Actifs courants		**50,1**	42,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**18**	**16,0**	38,0
Actifs destinés à la vente	**17**	**8,3**	22,0
TOTAL DE L'ACTIF		**171,0**	**178,6**
Capitaux Propres		**26,7**	**33,1**
Dettes financières non courantes	**18**	**38,9**	39,4
Provisions pour risques et charges non courantes	**19**	**4,0**	4,7
Autres dettes non courantes	**20**	**-**	0,5
Impôts différés - passif	**21**	**4,1**	4,0
Total passifs non courants		**47,0**	**48,6**
Dettes financières courantes	**18**	**6,9**	1,3
Provisions pour risques et charges courantes	**19**	**7,5**	8,3
Dettes fournisseurs	**20**	**39,7**	37,5
Autres dettes diverses	**20**	**41,1**	41,8
Total passifs courants		**95,2**	**88,9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**17**	**2,1**	8,0
TOTAL DU PASSIF		**171,0**	**178,6**

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2018 à 26,7 millions d'euros en diminution de 6,4 millions d'euros.

Cette diminution provient :

- du résultat de l'exercice pour -6,0 millions d'euros
- de la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 pour -0,6 million d'euros
- des avantages liés au personnel (provision pour indemnité de retraite) pour +0,1 million d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2018 s'établit à 29,8 millions d'euros, soit :

- 45,8 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 38,9 millions d'euros en passifs non courants et 6,9 millions d'euros en passifs courants ;
- 16,0 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 45,8 millions d'euros se ventilent en :

- 44,4 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

La trésorerie nette s'élève à 14,6 millions d'euros, soit :

- 16,0 millions d'euros de disponibilités
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

Les autres dettes courantes de 41,1 millions d'euros se ventilent en :

- 35,7 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 1,7 million d'euros de produits constatés d'avance
- 2,0 millions d'euros de dettes sur programme fidélité.
- 1,7 million d'euros d'autres dettes,

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, 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 du Groupe, de 28 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.

Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2018

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières	**45,2**	6,8	10,7	27,7
Obligations en matière de location-financement	**0,6**	0,1	0,5	0,0
TOTAL	**45,8**	**6,9**	**11,2**	**27,7**

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15,4	**15,4**	**15,4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0,2)	-	**(0,2)**	**(0,2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12,3	**12,3**	**12,3**
- Autres emprunts obligataires	-	6,2	-	**6,2**	**6,2**
- Autres emprunts	6,9	5,2	-	**12,1**	**7,0**
- Juste valeur des instruments financiers	-	-	-	**-**	**-**
Total	**6,9**	**11,2**	**27,7**	**45,8**	**40,7**

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 2018, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4,0 millions d'euros et n'a pas de ratios à respecter.

Le niveau de trésorerie minimum est respecté au 31 décembre 2018. 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 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

2.3.1 INTRODUCTION

Le Groupe FLO véhicule l'art du « bien manger » auprès des 12 millions de clients accueillis chaque année dans ses restaurants.

Le métier de restaurateur a pour vocation de perpétuer un accueil convivial autour de repas généreux. La passion des équipes du Groupe FLO permet d'apporter un service vrai, chaleureux, décontracté ou plutôt formel qui s'adapte à chacun des convives.

Afin de relancer la croissance du Groupe FLO repris en 2017 majoritairement par le Groupe Bertrand, une nouvelle stratégie de développement a été définie. En effet, la réorganisation du Groupe est essentielle pour accroître les performances des établissements, mobiliser les salariés et générer une croissance pérenne.

A moyen terme, cette restructuration se caractérise par :

Le nouveau concept Hippopotamus (changement de la carte, rénovation des restaurants) ;

La transformation et la rénovation du périmètre des brasseries et des concessions ;

L'optimisation des processus Ressources Humaines (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), nouvelles Directions Régionales, synergies avec le Groupe Bertrand) ;

Digitalisation des processus et services.

Depuis avril 2018, les collaborateurs du Groupe FLO et de Bertrand Restauration, regroupés au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), réfléchissent ensemble à la construction d'une démarche RSE cohérente pour les deux Groupes.

Le métier de restaurateur a des implications directes sur la société et l'environnement. De ce fait, le Groupe FLO structure son engagement dans le développement durable.

Entre novembre 2018 et janvier 2019, un groupe de travail RSE a permis de construire les différents éléments de la déclaration de performance extra financière. Ce groupe de travail était composé de 7 collaborateurs travaillant dans les services suivants :

Rémunération & Contrôle de Gestion Social ;

Audit, Hygiène et Qualité ;

Maintenance ;

Contrôle financier ;

Convergence Achats ;

RSE (service créé au 1° janvier 2019) ;

Cellule Conformité et Méthodes (service créé en octobre 2018).

Ce groupe de travail RSE a, tout d'abord, formalisé le modèle d'affaires du Groupe FLO. Dans un second temps, il a identifié les principaux risques sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec l'activité de l'entreprise, ainsi que les politiques et engagements du Groupe mis en œuvre pour maitriser les risques significatifs identifiés. Enfin, des indicateurs ont été élaborés pour suivre les résultats des politiques déployées.

2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES

Des entretiens auprès des différentes directions du Groupe ont permis d'identifier la dynamique de création de valeur du Groupe FLO. Sur la base de ces entretiens, une première version du modèle d'affaires a été élaborée. Ce modèle d'affaires a ensuite été finalisé par le groupe de travail RSE puis validé par le Comité Exécutif.

TENDANCES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Un marché de la restauration **en croissance** (+3,9% en 2017), avec un intérêt grandissant pour les **produits sains** et le **végétal**.

Baisse de 12% de la consommation de viande en France en 10 ans. 89% des consommateurs de viande **privilégient la qualité** quitte à en consommer moins.

Des consommateurs plus **exigeants**, en demande de **transparence**, et avec de fortes attentes en matière de **rapidité de service** à table.

Une **digitalisation** de l'expérience client, et un essor de la **livraison** de repas à domicile et de la **vente à emporter**.

Une **Loi** pour une **alimentation saine et durable**.

Dix millions de tonnes d'aliments consommables **jetées** chaque année en France.

Des **difficultés à recruter** des personnes qualifiées dans le secteur de la restauration et des candidats qui ont besoin de plus de formations.

RESSOURCES

RESSOURCES HUMAINES

- **3 175** collaborateurs (effectif moyen total)
- **76%** en temps plein et **24%** en temps partiel
- **17 048** heures de formation
- Création d'un service **RSE** et d'un service **Cellule Conformité et Méthodes**
- Existence d'un **centre de formation** agréé

RESSOURCES NATURELLES

- **4 819** références
- **41%** de produits frais (dont 10% de viande)
- **31%** d'épicerie
- **21%** de boisson
- **6%** de produits surgelés

RESSOURCES ÉCONOMIQUES

- Actionnariat détenu à **70%** par le Groupe Bertrand
- Parc de **91** restaurants en propre
- **14** restaurants Hippopotamus rénovés : *amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes de climatisation, de chauffage, et d'éclairage*

RESSOURCES SOCIÉTALES

- **87** restaurants en franchise
- **366** fournisseurs, dont **95,9%** en France et **3,8%** en Union Européenne
- **Fournisseurs locaux** pour la maintenance et la rénovation des restaurants
- Partenariats avec diverses écoles d'hôtellerie et de restauration

ACTIVITÉS / TRANSFORMATION DE VALEURS

AXE DE DÉVELOPPEMENT

Steak house de qualité à la française

VALEURS DU GROUPE

Agilité & Savoir-faire

Proximité

Passion

Entreprenariat

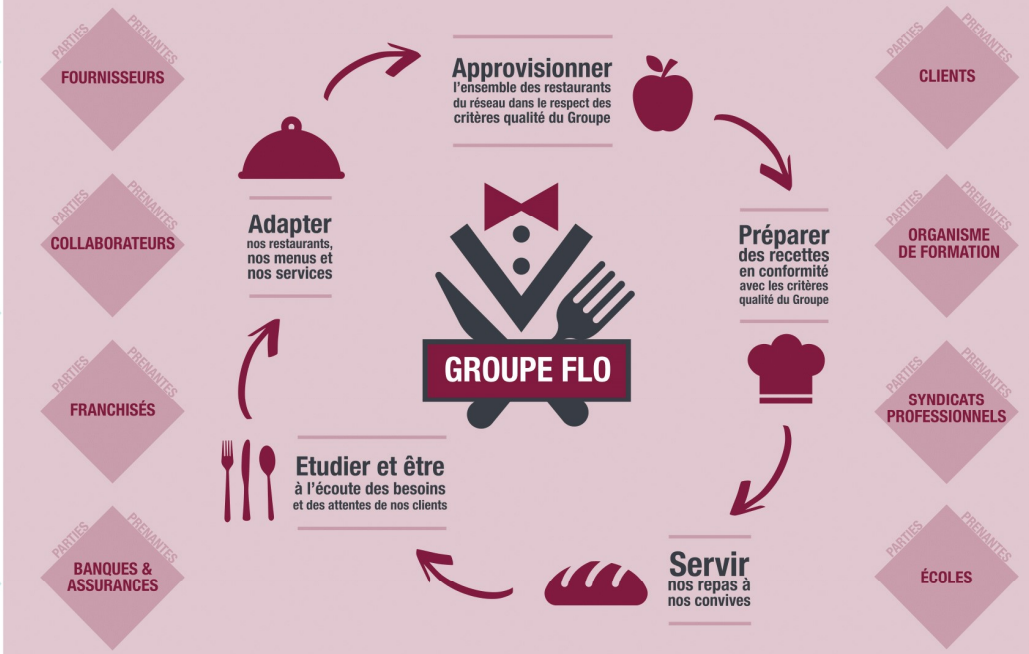
AXES SATISFACTION CLIENT

Écoute

Réactivité

Sens du service & Convivialité

Qualité & Générosité



CRÉATION DE VALEURS

CRÉATION DE VALEURS HUMAINES

- **2 287** recrutements en CDI
- **75 674 301€** de masse salariale
- **13,9%** de promotion interne sur des postes d'encadrants
- **6,1** ans d'ancienneté moyenne
- **2,7%** de travailleurs en situation de handicap

CRÉATION DE VALEURS NATURELLES

- **129,32** tonnes de biodéchets et **130** tonnes d'huiles usagées
- **3 282** tonnes de CO_2 liées aux consommations de gaz et électricité
- **-5%** d'émissions de GES par rapport à 2017

CRÉATION DE VALEURS ÉCONOMIQUES

- **168.8M€ chiffre d'affaires** consolidé
- **Chiffre d'affaires stable** par rapport à 2017
- **Plus de 30 000** clients servis par jour
- **22,68€ TTC** de ticket moyen du repas pour Hippopotamus
- **50,48€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Grandes Brasseries
- **24,66€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Concessions

CRÉATION DE VALEURS SOCIÉTALES

- **116M€ chiffre d'affaires** consolidé des franchisés
- **44 880 076€** de cotisations sociales
- **68** millions d'euros d'achats
- **78** audits fournisseurs
- **Partenariats** avec les associations

M€ = millions d'euros

Grâce au savoir-faire et au dynamisme des équipes, le Groupe FLO offre à ses clients un moment de plaisir autour de repas généreux. Pour entretenir des relations durables avec ses parties prenantes et atteindre ses objectifs stratégiques de croissance et de rentabilité, la profonde connaissance des clients est déterminante. C'est pourquoi, il est perpétuellement à l'écoute de ses clients et de ses différentes parties prenantes afin d'adapter ses services et ses pratiques à leurs attentes.

2.3.3 RISQUES ET ENJEUX

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

32 risques ont été analysés et 23 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires.

Les risques prioritaires identifiés sont les principaux risques nets, évalués en prenant en compte l'efficacité des procédures de diligence mises en place.

Engagements RSE	Enjeux	Risques majeurs identifiés	Chapitre associé
Lutte contre le gaspillage et les déchets	La réduction et le tri des déchets et notamment des déchets plastiques et des déchets organiques	• Non-respect de la législation en termes d'utilisation du plastique (janvier 2020) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des recyclables (tri des 5 flux) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des déchets organiques	2.3.5.1
	Le gaspillage alimentaire	• Gaspillage alimentaire	
Approvisionnements durables	Les mesures en faveur de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement	• Non-respect de la biodiversité	2.3.5.2
	La prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	
Préservation des ressources (énergie & changement climatique)	Les mesures pour limiter l'impact de l'activité sur le réchauffement climatique	• Absence de mesures visant à limiter le réchauffement climatique • Absence de bilan des émissions de gaz à effet de serre	2.3.5.3
	L'efficacité énergétique des bâtiments	• Non prise en compte de l'efficacité énergétique des bâtiments dans les travaux de rénovation ou de construction • Non remise en cause des sources d'énergie/ gaspillage des ressources	
Egalité des chances & promotion de la diversité	L'égalité des chances	• Discrimination à l'embauche	2.3.6.1
Qualité de vie au travail	La politique de rémunération	• Politique de rémunération non compétitive	2.3.6.2
	La sensibilisation des collaborateurs à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des collaborateurs à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	
Développement de la marque employeur (attractivité, recrutement, gestion des compétences)	L'attractivité de la marque employeur et fidélisation des talents	• Marque employeur non attractive	2.3.6.3
Promotion d'une alimentation de qualité	La sécurité alimentaire	• Scandale sanitaire	2.3.7.1
	L'offre adaptée au pouvoir d'achat, aux goûts et aux exigences des consommateurs	• Baisse du pouvoir d'achat • Inadéquation offre produits par rapport aux comportements et aux tendances de consommation (bio, végan) ainsi qu'aux nouvelles exigences qualité des ménages (produits locaux, proximité, rapidité service, composition nutritionnelle)	
Promotion du dialogue avec ses parties prenantes (clients, franchisés, fournisseurs)	L'adhésion des franchisés à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des franchisés à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	2.3.7.2
	La protection des données personnelles	• Mauvaise exploitation des données personnelles	
	La prise en compte des enjeux sociaux et des droits de l'Homme dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux sociaux dans la politique d'achat • Recours à des fournisseurs / prestataires ne respectant pas les droits de l'Homme ou les conventions internationales du travail	
	L'intégrité des affaires	• Absence d'intégrité dans la conduite des affaires	
	-	• Nuisances sonores et olfactives	
Développement de l'engagement solidaire et du mécénat	Partenariats et mécénat en ligne avec les valeurs et les engagements du Groupe	• Partenariat avec des entreprises / associations / fondations dont les valeurs ne sont pas en ligne avec la politique RSE	2.3.7.3

Au regard de l'activité et de l'analyse des risques RSE, les sujets suivants n'ont pas été identifiés comme des risques majeurs par le Groupe :

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- 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 (pas de nouvelle construction qui aurait induit une artificialisation des sols) ;
- Les licenciements ;
- La fréquence des accidents du travail et les maladies professionnelles.

L'objectif de cette cartographie des risques est de mobiliser l'ensemble des équipes et d'identifier les politiques RSE sur les sujets les plus matériels au regard de notre activité.

Pour chaque risque extra financier significatif cité, le groupe de travail RSE a identifié :

- Les politiques permettant de mettre en évidence l'organisation, les ressources, les engagements et les axes d'amélioration du Groupe ;
- Les procédures de diligence raisonnable incluant les codes, les chartes d'engagement, les audits, les formations et toutes les actions déployées en 2018 pour atténuer la survenance ou l'impact des risques.

2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

Afin de structurer la démarche RSE et de définir les priorités, les principaux enjeux RSE ont été identifiés. Ces enjeux sont organisés en 3 piliers et déclinés en 9 engagements. Pour définir ces engagements, le Groupe s'est appuyé sur une enquête menée en 2018 auprès des collaborateurs du GIE (Bertrand – FLO) et des parties prenantes externes, mais aussi sur l'analyse des risques RSE du Groupe FLO menée en 2018 et sur les bonnes pratiques identifiées parmi les entreprises de notre secteur d'activité.



Ces enjeux prennent vie à travers une communauté de collaborateurs engagés et passionnés. Par ailleurs, la création d'une direction RSE début 2019 permet de renforcer les objectifs RSE du Groupe et d'assurer le suivi des actions initiées.

La direction RSE est chargée d'identifier les axes d'amélioration du Groupe afin de définir une démarche RSE structurée. Tout au long de l'année, la Direction RSE promeut et anime la feuille de route définie. Elle a également pour mission de valoriser les actions existantes au sein des différents établissements du Groupe et de diffuser les bonnes pratiques relevées sur le terrain.

2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'impact environnemental des activités du Groupe FLO est principalement lié aux matières premières qui entrent dans la composition des repas servis aux clients. Le Groupe FLO est soucieux d'intégrer des produits frais et de qualité en majorité dans ses assiettes.

Il aspire par ailleurs à se développer en minimisant son impact sur l'environnement. De ce fait, il souhaite développer sa vigilance concernant la gestion des déchets, des emballages, des consommations d'énergie et la réduction de l'impact sur le changement climatique.

Le Groupe est attentif aux règlementations environnementales. Une personne de l'équipe Audit, Hygiène et Qualité est intégrée aux Commissions « Environnement » du Groupement National de la Restauration (GNR) afin de suivre et d'anticiper les évolutions de la règlementation.

2.3.5.1 LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET LES DECHETS

Enjeu

D'après l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), chaque année en France, près de dix millions de tonnes de nourriture consommable sont gaspillées, soit l'équivalent de 150 kg/hab./an. La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu prioritaire dans le cadre des activités du Groupe FLO. En effet, le gaspillage alimentaire a un impact considérable sur la surconsommation de ressources naturelles, sur les émissions de gaz à effet de serre induites, mais aussi, sur le plan économique.

Politiques

L'objectif du Groupe est de réduire le gaspillage et d'améliorer la valorisation des déchets. Ainsi, afin de contribuer au fonctionnement d'une économie circulaire, le Groupe s'entoure de partenaires pour faire de ses déchets une nouvelle ressource.

C'est à ce titre que le Groupe FLO travaille en collaboration avec une société chargée de l'enlèvement et du traitement des huiles usagées sur ses restaurants. Les huiles usagées récupérées sont valorisées en filière technique ou énergétique.

Quatre restaurants (Rainforest café, La Coupole, Bofinger et le King Ludwig Castle) se sont également organisés pour répondre à l'obligation de tri des biodéchets. Des prestataires habilités récupèrent les biodéchets de ces restaurants en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité ou fertilisants.

La bonne gestion des stocks, l'optimisation des préparations, la maitrise des conditionnements et la suppression des produits à usage unique sont les principaux leviers pour limiter les déchets dans le secteur de la restauration. En 2018, un diagnostic des déchets alimentaires produits a été réalisé sur deux restaurants Hippopotamus afin de pouvoir identifier des axes d'amélioration dans la gestion des matières premières. Cet état des lieux a permis de mesurer et d'analyser les pertes, qu'elles soient générées par une production excessive de repas, une mauvaise gestion des stocks de matières premières ou bien par les comportements individuels des clients. L'objectif de l'année 2019 sera d'étendre ce diagnostic à une dizaine de restaurants afin de pouvoir mettre en place un plan d'actions concret pour la réduction du gaspillage alimentaire sur l'ensemble des établissements du Groupe.

Le Groupe s'engage à supprimer les pailles en plastique d'ici à mai 2019. Pour les autres emballages, des alternatives au plastique sont étudiées afin de limiter l'usage des couverts, assiettes, bols et gobelets en plastique d'ici à début 2020.

Enfin, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux. Le siège revalorise désormais le papier, les bouteilles en plastique ainsi que les gobelets et passe par une entreprise adaptée dont 85% des collaborateurs sont handicapés.

De nouveaux outils ont été testés en 2018, afin d'optimiser la gestion des Dates Limites de Consommation (DLC) des plats préparés en restaurant et de réduire le gaspillage alimentaire. Le déploiement d'un étiquetage plus précis et plus visuel a permis de faciliter les contrôles des équipes de cuisine et ainsi de limiter les pertes. Ce procédé pourra être étendu à de nouveaux restaurants dans les années à venir.

Actions mises en œuvre

- Une campagne de sensibilisation a été menée au siège afin de sensibiliser les collaborateurs au tri des déchets.
- Une feuille de route a été définie pour réduire progressivement l'usage des pailles au cours de l'année 2019.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Quantité de biodéchets valorisés	Tonnes	129,32	192
Biodéchets produits par couvert servi	Gr/client	132,76	-
Quantité d'huiles usagées récupérées et valorisées	Tonnes	130	159
Taux de valorisation des huiles usagées	%	100	100
Quantité de biocarburant générée	Litres	156 000	190 800
Evolution des achats de pailles en plastique	€	4 000 000	3 890 000
Quantité de papier valorisé au siège	Kg	5 694	3 188
Quantité de bouteilles plastique valorisées au siège	Kg	98	-
Quantité de gobelets valorisés au siège	Kg	90	-

2.3.5.2 APPROVISIONNEMENTS DURABLES

Enjeu

Dans le cadre de la préparation des repas, le Groupe utilise de nombreux produits (frais ou transformés) issus de l'agriculture. Les produits d'origine animale représentent une part importante de nos achats. L'agriculture et l'élevage concentrent de nombreux enjeux sur le plan environnemental : pêche responsable, bien-être animal, saisonnalité et transport des produits.

Politiques

Conscient de ces challenges, le Groupe souhaite :

- Renforcer ses critères de sélection de produits en mettant au point des cahiers des charges plus précis pour l'achat d'ingrédients plus responsables ;
- Sensibiliser les créateurs de recettes à l'utilisation de produits de saison.

Les besoins d'approvisionnement des restaurants sont définis par les équipes marketing et R&D. Les exigences du Groupe sont ensuite consignées dans des cahiers des charges, puis soumises à la centrale de référencement et de négociation, Convergence Achats, chargée de proposer des fournisseurs adaptés.

La filière Achats est organisée par Convergence Achats, détenue à parts égales par le Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Convergence Achats est en charge :

- du référencement des produits alimentaires répondants aux cahiers des charges de ses clients ;
- de la négociation tarifaire ;
- de l'acheminement des produits depuis les sites des fournisseurs jusqu'aux restaurants.

Dans la mesure du possible, Convergence privilégie un approvisionnement français ou européen.

Depuis la fin de l'année 2016, Convergence est de plus en plus attentive à l'approvisionnement auprès de producteurs locaux. Des producteurs de fruits et légumes régionaux ont ainsi été présentés aux différentes enseignes du Groupe FLO.

98% des achats de viande de bœuf sont réalisés au sein de l'Union Européenne (dont 33% en France). Les conditions d'élevage des animaux sont donc principalement soumises aux politiques et au droit européen. Aucune mesure spécifique au respect du bien-être animal n'a été mise en place pour le moment. Le Groupe souhaite intégrer des clauses pour mieux encadrer les attendus en termes de bien-être animal, d'additifs, de protection des espèces menacées et d'huile de palme dans le cadre du processus achats en 2019.

Par ailleurs, Convergence Achats organise des conférences thématiques pour présenter les nouvelles tendances du secteur de la restauration.

Des guides des produits de saison sont distribués aux collaborateurs chargés de la création des cartes et des commandes afin de les sensibiliser au respect de la saisonnalité pour leurs achats de fruits et légumes.

Actions mises en œuvre

- Des contrôles aléatoires sont réalisés régulièrement par le laboratoire Eurofins afin de s'assurer que le taux de pesticides et d'antibiotiques contenu dans les aliments respecte les réglementations en vigueur.
- Des steaks hachés bio ont été intégrés dans les menus enfants Hippopotamus.

- Afin de favoriser l'usage de fruits et légumes de saison, des guides sur la saisonnalité des produits ont été communiqués aux équipes Marketing et R&D du Groupe.
- Un « Challenge Innovation » annuel organisé par Convergence Achats permet de promouvoir des produits innovants. En 2018, les entreprises françaises, les start-ups et les producteurs locaux ont été mis à l'honneur. Les recettes récompensées sont des recettes saines à base de produits naturels.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre de références produits	Unité	4 819	-
Part des produits "viande"	%	10,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine européenne	%	65,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine française	%	33,0%	-
Part des produits "frais périssables"	%	41%	-
Part des fournisseurs situés en France	%	95,9%	-
Part des fournisseurs situés en Europe	%	3,8%	-

2.3.5.3 PRESERVATION DES RESSOURCES

Enjeu

Le Groupe FLO consomme diverses sources d'énergie (eau, électricité, gaz, carburant) : du parc immobilier, en passant par les équipements de cuisine, les déplacements et le transport de marchandises. Le premier enjeu est de maitriser les consommations de ces ressources afin d'éviter tout gaspillage ou toute consommation excessive de ces matières premières. Le second enjeu est de limiter l'impact de l'activité sur le changement climatique.

Politiques

Les contrats d'énergies et de fluides (électricité, gaz, eau) sont gérés par la Direction Technique. La stratégie d'achat d'énergie est revue annuellement par la Direction Technique. Elle se base sur les cours du marché de l'énergie.

Engie et la société ENI sont les principaux fournisseurs d'énergie. Les fournisseurs d'eau des restaurants sont les régies locales des agglomérations.

Conformément à la règlementation, un prestataire externe certifié Organisme de qualification de l'ingénierie (OPQIBI) a réalisé un audit énergétique en 2015 pour les sites de la société Hippo Gestion et Cie. Cet audit a permis d'identifier des actions d'économie d'énergie pour chacun des sites audités et sera renouvelé en 2019.

En 2018, le Groupe a validé la mise en place d'un outil de gestion des consommations d'énergies et de fluides pour l'année 2019. Une plateforme web permettra donc de suivre et de comparer les consommations mensuelles des restaurants (en dehors de ceux pour qui cela est compris dans les charges). Cet outil permettra une plus grande réactivité des équipes en cas de surconsommation ou d'incident technique. Par ailleurs, ce suivi régulier permettra d'identifier des actions d'économies d'énergies sur les sites les plus consommateurs, puis d'étendre ces bonnes pratiques à l'ensemble des restaurants. La maitrise des consommations d'énergie sera donc un enjeu prioritaire de l'exercice 2019.

Actions mises en œuvre

- Un contrat d'énergie verte a été souscrit pour le siège du Groupe FLO.
- Concernant la flotte automobile, les collaborateurs peuvent choisir un véhicule parmi un catalogue de véhicules à motorisation essence ou hybride.
- Le nombre de fournisseurs livrant a été réduit afin d'optimiser les tournées de livraison.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Emissions liées aux déplacements de la flotte et professionnels	Tonnes CO_2	175,3	-
Quantité d'électricité consommée	KWh	31 830 611	29 831 493
Quantité de gaz consommée	KWh	5 379 506	6 672 768
Emissions liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité)	Tonnes CO_2	3 282	3 446
Quantité d'eau consommée	m^3	255 976	287 630

2.3.6 ENJEUX SOCIAUX

Les collaborateurs du Groupe FLO sont les premiers acteurs de la croissance future. Chaque jour, ils contribuent à faire vivre l'état d'esprit du Groupe, à proposer des services aux clients et à développer de nouvelles offres.

Pour maintenir cette passion et cette qualité de service, le Groupe FLO mène une politique de Ressources Humaines active, en se professionnalisant et en développant des outils lui permettant de rester une référence sur son marché.

Afin d'harmoniser sa politique Ressources Humaines (RH) et de moderniser sa culture managériale dans l'ensemble de ses établissements, le Groupe FLO se concentre sur trois enjeux majeurs :

- Un management de proximité destiné à favoriser les collaborations et le lien social et être source de motivation,
- Le développement des compétences grâce à la création de parcours de formation adapté et à la promotion interne,
- La digitalisation et l'efficacité des processus RH.

La baisse des effectifs 2018 par rapport à 2017 s'explique par la cession ou fermeture d'établissements en propre. Les collaborateurs sont jeunes avec 35% de moins de 25 ans et un âge moyen de 34 ans. Les embauches sont en grande majorité (93,64%) des CDI, les CDD étant utilisés pour des périodes courtes d'affluence.

2.3.6.1 EGALITE DES CHANCES ET PROMOTION DE LA DIVERSITE

Enjeu

La diversité des équipes est un facteur de performance. Donner sa chance à tous quel que soit l'âge, le sexe, la nationalité ou la religion est un véritable enjeu dans les processus de recrutement et d'évolution des collaborateurs.

Le groupe souhaite valoriser la mixité sociale et générationnelle au sein de ses équipes.

Politiques

La diversité et l'égalité des chances sont au centre de la politique d'emploi du Groupe, aussi bien en termes de recrutement qu'en termes de gestion des carrières. 88 nationalités différentes sont représentées parmi les collaborateurs. Le Groupe FLO favorise également l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, tout en assurant la transmission de leurs savoirs aux jeunes collaborateurs de moins de 25 ans.

Le travail sur l'adéquation des missions proposées en alternance et le contenu des diplômes a permis une meilleure anticipation des talents à recruter sur les restaurants à la fin des formations en alternance et en stage. Ainsi, au-delà de l'embauche de collaborateurs déjà formés aux process et à la culture d'entreprise, c'est un vivier quantitatif et qualitatif que le Groupe constitue pour ses besoins futurs.

Dès 2011, le Groupe FLO s'est engagé pour la cause du handicap en signant son premier accord sur le sujet. Le groupe s'engage également à favoriser le recrutement de collaborateurs handicapés. La politique handicap s'articule en 4 axes :

- Recrutement et insertion ;
- Formation et maintien dans l'emploi ;
- Communication et sensibilisation ;
- Collaboration avec le secteur adapté et protégé.

Dans ce cadre, la société des restaurants Hippopotamus a signé un accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap dans laquelle elle s'engage à maintenir dans l'emploi les travailleurs handicapés en difficulté, mais aussi, à recruter et former de nouveaux collaborateurs handicapés.

Si les différentes entités du Groupe sont indépendantes dans la gestion et la réalisation de leur accord, elles partagent leurs bonnes pratiques et mutualisent leurs actions dès que cela est possible.

En 2018, le Groupe FLO a poursuivi ses engagements et ses actions en matière de diversité. Comme illustré ci-dessous, des actions ont été engagées en matière d'emploi de personnel handicapé.

Actions mises en œuvre

- Une journée de formation a été organisée pour sensibiliser l'équipe de recrutement au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces formations permettent de proposer des solutions concrètes pour conduire le processus de recrutement tout en intégrant les besoins des candidats en situation de handicap pour favoriser l'égalité de traitement. Au-delà du recrutement, ces formations permettent d'apprendre à présenter une candidature de collaborateur en situation de handicap à un manager et à préparer son intégration. Les tuteurs des collaborateurs et alternants en situation de handicap suivent également une formation spécifique. Afin de faciliter l'insertion des collaborateurs handicapés, des supports de sensibilisation à la mission Handicap ont été distribués aux collaborateurs.
- En parallèle de ces actions, une semaine du Handicap a été organisée pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux liés à l'insertion sociale et professionnelle des handicapés. Différentes animations ont été organisées pour faire évoluer les a priori sur l'embauche des personnes en situation de handicap et rappeler les bons comportements à adopter lorsque l'on travaille avec une personne handicapée (escape game virtuel, affichages…).
- Enfin, les équipes ont participé à plusieurs salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnel en situation de handicap et des offres d'emploi ont été diffusées sur des sites spécialisés afin d'accroitre la visibilité des offres d'emploi auprès d'un large public.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Effectif moyen	Nombre	3 175	3 579
Répartition des salariés par sexe : femmes	%	40,4%	39,3%
Répartition des salariés par sexe : hommes	%	59,6%	60,7%
Effectif moyen en CDI	%	93,6%	-
Effectif moyen en CDD	%	2,0%	-
Effectif moyen en alternance	%	4,3%	5,2%
Effectif moyen des moins de 25 ans	%	35,0%	30,0%
Effectif moyen des plus de 50 ans	%	10,0%	-
Âge moyen des collaborateurs en CDI	Années	34	-
Âge moyen des collaborateurs en CDD	Années	28	-
Effectif moyen de femmes cadres	%	29,0%	28,0%
Effectif moyen de femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants	%	30,0%	-
Part de collaborateurs handicapés sur l'année	%	2,7%	2,8%

2.3.6.2 QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Enjeu

Afin d'encourager l'engagement des collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer un environnement de travail sûr et sécurisé ainsi que des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel.

Par ailleurs, une rémunération attractive permet de capter des profils expérimentés dans un secteur en tension.

Politiques

Une attention particulière est portée sur le pacte social proposé. Ainsi, la qualité des relations sociales, la santé et la sécurité des salariés sont des objectifs prioritaires.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à proposer des rémunérations qui tiennent compte de la situation des métiers et en ligne avec le secteur d'activité. Le personnel d'encadrement bénéficie de rémunérations variables qui récompensent la performance individuelle des collaborateurs et les résultats de leur établissement.

Pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, des accords collectifs sont signés au sein des différentes sociétés du Groupe.

Conformément à ses obligations, l'entreprise assure un suivi trimestriel des accidents de travail dans le cadre des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) des filiales. Les CHSCT permettent notamment d'échanger sur des sujets tels que la prévention des risques psychosociaux ou du harcèlement moral au travail. En cas de demande, le CHSCT peut décider de mettre en place une cellule de crise par l'intermédiaire du prestataire Crise up.

Un comité de groupe (CG) a été mis en place en 2012 et renouvelé en 2016 pour un mandat de quatre ans. Ce comité regroupe une vingtaine de membres. Chaque membre du CG est également membre d'un comité d'entreprise de l'une des sociétés appartenant au Groupe FLO. Ce CG se réunit 3 fois par an. Cette structure est un lieu d'échanges qui permet d'assurer la diffusion des informations entre la Direction du Groupe et les représentants des salariés.

Le Groupe FLO dispose au sein de ses différentes sociétés d'instances de dialogue : Comité d'entreprise, Délégation unique du personnel, Comité d'hygiène sécurité et conditions de travail et délégués du personnel. Conformément à la règlementation, les représentants élus du personnel seront remplacés par le Comité social et économique (CSE) au plus tard le 31 décembre 2019 pour l'ensemble des sociétés concernées.

Actions mises en œuvre

- La négociation d'entreprise est menée avec les partenaires sociaux au sein de chaque entité du Groupe.
- Dans le cadre de la politique RSE, de nouvelles actions vont être menées pour promouvoir la qualité de vie au travail. Par exemple, une naturopathe est venue au siège social en novembre 2018, lors du mois sans tabac, afin de donner des conseils pour une meilleure hygiène de vie afin d'aider ceux qui le souhaitent à arrêter de fumer en douceur. Des brochures d'information de Tabac Info Service ont également été mises à disposition des collaborateurs.
- Le dialogue social s'est concrétisé par la signature de 7 accords collectifs avec notamment 5 accords salariaux.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Taux d'absentéisme	%	8,9%	8,8%
Taux de gravité	%	1,9%	2,3%
Masse salariale	€	75 674 301 €	-

2.3.6.3 DEVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Enjeu

Le secteur de la restauration recrute en permanence et compte un grand nombre de postes non pourvus. Dans un secteur d'activité avec des horaires décalés, l'entreprise se doit de prendre en compte la conciliation entre vie privée et vie professionnelle comme un véritable enjeu de transformation sociale tout en pérennisant les activités et en veillant à offrir à ses clients la meilleure qualité de service.

Recruter et former des collaborateurs capables de faire perdurer la passion et la convivialité de nos enseignes est un enjeu majeur pour la pérennité de nos activités.

Aujourd'hui, il est essentiel de renforcer la notoriété de la marque employeur afin d'inciter de nouveaux collaborateurs, capables de renforcer les compétences du Groupe, à nous rejoindre.

Politiques

Le Groupe souhaite développer l'attractivité de sa marque employeur aussi bien auprès des candidats potentiels qu'auprès de ses collaborateurs.

Afin d'améliorer la visibilité de la marque FLO auprès des candidats, différentes politiques sont déployées :

- Un programme de cooptation permet de récompenser les collaborateurs qui contribuent au recrutement de nouveaux candidats ;
- Les équipes de recrutement sont présentes sur les salons de recrutement ;
- Des partenariats avec différentes écoles de restauration permettent de présenter le Groupe FLO sur les forums emploi de ces écoles et d'organiser des évènements ponctuels ;
- De nouveaux supports digitaux tels que des vidéos qui présentent les différents métiers, le challenge alternant ou encore la Mission Handicap permettent d'améliorer la visibilité de la marque employeur sur internet ;
- Enfin, les canaux de communication pour les annonces de recrutement sont multiples (pages emplois du Groupe et de ses marques, annonces diverses, recherches sur CV thèques, cabinets de recrutements).

Les politiques écoles et alternance sont depuis de nombreuses années au cœur de la politique emploi du Groupe et de ses enseignes. Chaque année, plus de 138 apprentis (du CAP au MASTER) sont accueillis sur l'ensemble du Groupe. Les alternants représentent un vivier qualitatif et quantitatif de candidats déjà formés aux processus et à la culture d'entreprise.

En parallèle, la société souhaite également promouvoir l'attractivité du Groupe auprès de nos collaborateurs afin qu'ils deviennent les premiers ambassadeurs de notre marque employeur. Pour ce faire, la politique de formation et de gestion des carrières est un pilier majeur de la politique de ressources humaines.

La montée en compétence des équipes est gérée par le service de gestion des compétences. Ce service assure le suivi des plans de formation de l'ensemble des collaborateurs afin de garantir l'adéquation entre les exigences métiers et les compétences pour assurer un service de qualité homogène sur l'ensemble de nos établissements. La politique de formation passe par un fort accompagnement des équipes opérationnelles : parcours client, management, pilotage d'un restaurant, qualité de service, formations obligatoires (Référents Hygiène, Sauveteurs Secouristes au Travail, Habilitation Electrique, Permis d'Exploiter…) sont autant de formations animées tout au long de l'année.

Le Groupe s'engage à offrir des perspectives d'évolution à l'ensemble de ses collaborateurs. Les processus 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'exploitation est formalisé et harmonisé pour l'ensemble des établissements. Il comprend des étapes obligatoires qui se déroulent sur une durée de deux mois et se concluent par un séminaire de deux jours au Siège.

Afin de mieux appréhender la performance des collaborateurs, la Direction des Ressources Humaines réunit annuellement les Directions Opérationnelles en amont des entretiens annuels. Ces réunions « Collégiales » permettent de préparer l'ensemble des Entretiens Annuels des Performances (EAP) qui s'appuient sur un référentiel de compétences communes à l'ensemble des enseignes et ainsi d'harmoniser les évaluations internes.

Actions mises en œuvre

Concernant la notoriété externe de la marque employeur, les actions suivantes ont été menées en 2018 :

- Présence sur des salons de recrutement spécialisés sur les métiers de la restauration et sur un salon généraliste « Paris pour l'emploi » ;
- Participation aux forums emploi de diverses écoles de restauration (Institut Paul Bocuse à Lyon, Ecole Savignac, Ecole Vatel, CFA Médéric, EPMTH etc.)
- Organisation d'un concours nommé « Challenge Hippo » en partenariat avec l'École de Paris des Métiers de la Table destiné à fidéliser nos alternants et valoriser leurs années en apprentissage au sein du Groupe.

D'autres actions sont menées pour fidéliser les collaborateurs :

- Une équipe dédiée à la formation opérationnelle a été créée. Cette équipe composée de dix personnes est chargée de l'élaboration des parcours de formation pour le personnel des restaurants.
- Les accords de gestion des compétences (GPEC) sont en cours de négociation pour les collaborateurs Hippopotamus. Les accords collectifs signés en 2018 sont déployés dans les établissements concernés.
- Une plateforme LMS (système de gestion de l'apprentissage) est en cours de déploiement afin de proposer aux collaborateurs des contenus digitaux et des e-learning dans le cadre d'un parcours de formation dédié pour chaque poste.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Turnover	%	79,0%	-
Nombre de recrutements en CDI	Nombre	2 287	2 305
Part des apprentis et alternants	%	4,3%	-
Part des apprentis recrutés en CDI	%	15,0%	-
Taux de promotion interne sur les postes encadrants	%	13,9%	-
Ancienneté moyenne des cadres	Années	12,3	-
Ancienneté moyenne des non-cadres	Années	7,82	-
Nombre d'heures de formation	Heures	17 048	20 055

2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX

Chez FLO, quatre valeurs guident les équipes : la passion, l'agilité, la proximité et l'entreprenariat. Elles constituent le socle des modes de collaboration et de relation avec les parties prenantes. Le développement responsable du Groupe FLO est porté au plus haut niveau par la Direction Générale. Nos métiers ont des implications directes sur la société, Groupe FLO est de ce fait, de plus en plus engagé. Afin d'améliorer son impact sociétal, le Groupe FLO s'engage à :

- Promouvoir une alimentation de qualité,
- Promouvoir le dialogue avec ses parties prenantes externes (syndicat professionnel, clients, franchisés, fournisseurs),
- Développer l'engagement solidaire de ses collaborateurs.

2.3.7.1 PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION DE QUALITE

La sécurité des aliments

Enjeu

Plusieurs milliers de repas sont servis chaque jour dans les restaurants. La sécurité des aliments et le respect des normes d'hygiène sont une priorité absolue.

Politiques

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Audit, Hygiène et Qualité en relation avec un laboratoire indépendant (presque 800 audits).

La direction Audit, Hygiène et Qualité est organisée en 2 pôles :

- Un pôle Audit opérationnel, constitué d'un auditeur opérationnel, ayant près de 20 ans d'ancienneté dans le Groupe, en tant que Chef puis Directeur Technique.
- Un pôle Hygiène & Qualité avec une équipe composée de deux personnes.

Le service Audit, Hygiène et Qualité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur son Plan de Maîtrise Sanitaire. Ce document utilise la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Le service Audit, Hygiène & Qualité a choisi de le rédiger en s'appuyant sur la norme ISO 22000 sans pour autant rechercher une certification. Il est mis à jour régulièrement dans le cadre de l'amélioration continue. C'est ainsi que l'on retrouve sur site différents documents :

- Matrice de contrôle des températures,
- Matrice de contrôle des dates limités 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,
- Affichages pédagogiques…

Des actions régulières de formation et sensibilisation permettent le déploiement du Plan de Maitrise Sanitaire (PMS) auprès des collaborateurs.

Les contrôles du laboratoire indépendant, les visites inopinées des services officiels et les audits internes du service Audit, Hygiène et Qualité permettent la vérification de l'application des procédures.

Le service Audit, Hygiène et Qualité contrôle également les approvisionnements du Groupe :

- Il vérifie l'ensemble des dénominations de vente pour la création des menus ;
- Il anticipe des référencements avec des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles ;
- Il identifie les produits qui requièrent un suivi bactériologique ;
- Il identifie 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.

La Direction Technique organise des commissions de sécurité qui interviennent périodiquement au sein des établissements afin de s'assurer du respect de la réglementation.

Enfin, grâce à un logiciel spécifique, les offres commerciales du Groupe FLO sont analysées afin d'apporter des réponses aux questions nutritionnelles des clients. Ce logiciel permet également de lister dans chaque plat proposé sur les menus les 14 allergènes à déclaration obligatoire. Un outil de formation « Réflexe allergènes » est également mis à disposition sur la plateforme de formation afin d'expliquer la notion d'allergie alimentaire et aussi de transmettre le savoir-faire pour la déclaration des allergènes présents dans un plat.

Actions mises en œuvre

- Formations du personnel en restaurant

L'équipe Audit, Hygiène et Qualité a réorienté une partie de ses missions afin d'inclure davantage de présence terrain et notamment plus de formations des équipes :

- Formation à l'hygiène des équipes de tous les restaurants Hippopotamus rénovés : 14 sessions de formations ;
- Formation « Maîtrise des risques sanitaires » pour l'encadrement : 63 employés ont été formés en 2018, soit 441 heures de formation ;
- Formation ou accompagnement hygiène à la demande des restaurants : mise en place progressive courant 2018 et montée en puissance du dispositif en 2019. Les directeurs et Chefs des restaurants sont autonomes dans l'organisation des formations Hygiène. Un module de formation e-learning est à leur disposition. La formation à l'embauche est systématique ;
- Formation à l'audit Hygiène : cette formation a été mise en place en partenariat avec le laboratoire indépendant réalisant les audits sur nos restaurants. Elle s'adresse aux Chefs, adjoints ou référents culinaires et permet d'évaluer et former les équipes sur leur capacité à détecter les non-conformités et, proposer un outil complémentaire. 135 heures de formation ont été réalisées pour 54 collaborateurs. 45 stagiaires ont été formés en 2018 versus 30 en 2017.

- Audits réalisés par un laboratoire extérieur et indépendant (Eurofins)

Six audits par an et par site sont menés en moyenne. En 2018, Eurofins a réalisé 788 heures d'audit. Les notes des audits Eurofins sont utilisées pour le calcul des primes des équipes opérationnelles et également pour établir un podium afin de récompenser les 3 meilleurs restaurants à la convention annuelle.

5 713 analyses microbiologiques ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits manipulés en cuisine et des surfaces.

670 analyses microbiologiques de matières premières ont été réalisées. 88% des matières premières analysées ont présenté un résultat satisfaisant.

- Inspections réalisées par les services officiels

Les services officiels de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 20 visites inopinées dans les succursales en 2018. Ces visites permettent de s'assurer du respect de la législation et de confirmer la pertinence des outils internes de maitrise sanitaire.

- Audits réalisés par l'auditeur opérationnel interne

L'auditeur opérationnel interne réalise des audits inopinés d'une journée en salle et en cuisine. Il vérifie la prestation de service, la production culinaire, la maîtrise sanitaire, l'organisation des ressources humaines et la gestion. En 2018, la cellule audit a principalement été orientée sur le réseau Hippopotamus en franchise.
Au total 115 audits opérationnels ont été réalisés sur 2018. Une restitution des résultats d'audit est réalisée sur place auprès du Directeur Régional ou animateur franchise puis un rapport écrit hebdomadaire est envoyé à la Direction Générale.

- Contrôles aléatoires pesticides et antibiotiques par le laboratoire Eurofins

Pesticides : 5 échantillons analysés
Médicaments vétérinaires : 18 échantillons analysés
Sulfites / polyphosphates : 11 échantillons analysés
Métaux lourds : 7 échantillons analysés
Norovirus dans des fruits de mer : 29 recherches
Glazurage pour lutter contre la fraude sur des produits surgelés : 9

Dans une optique d'amélioration continue des process et méthodes, en 2018, des tests ont été menés sur :

- La dématérialisation du Plan de Maitrise Sanitaire,
- La mise en place d'imprimantes pré-paramétrées pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués.

<u>Dématérialisation et mise à jour du Plan de Maitrise Sanitaire</u>
Afin de faciliter l'utilisation et le suivi des documents liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire par les restaurants comme par les équipes Qualité, une solution digitale a été testée sur 2 Hippopotamus en 2018 (Strasbourg et Châtelet). La tablette permet de :

- Enregistrer les contrôles d'hygiène ;
- Suivre les contrôles par les responsables concernés ;
- Photographier les étiquettes de traçabilité des produits ;
- Visualiser rapidement les tâches à faire au quotidien.

Cela permet en plus aux établissements d'avoir :

- Une réduction de la consommation de papier ;
- Un gain de temps ;
- Un gain de place.

<u>Mise en place d'une imprimante pré-paramétrée pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués</u>
Afin de maîtriser les DLC secondaires de nos produits cuisinés en restaurant et de faciliter leur déploiement, un test a eu lieu en 2018 sur le restaurant Hippopotamus de Wagram avec une imprimante pré-paramétrée par les équipes Audit, Hygiène & Qualité.
Les premiers résultats ont mis en avant :

- Un gain au niveau de la consommation d'étiquettes ;
- La possibilité d'ajuster les productions et donc de réduire le gaspillage alimentaire ;
- Une mise en place facilitée pour les équipes opérationnelles ;
- Des contrôles plus faciles ;
- Une réduction des produits en DLC secondaires dépassées.

Un test complémentaire est prévu sur le début 2019 avant une présentation au réseau et un déploiement progressif.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant	Heures	788	916
Nombre d'analyses microbiologiques	Nombre	5 713	4 488
Nombre d'audits fournisseurs	Nombre	78	85
Nombre de collaborateurs formés à l'hygiène	Nombre	63	-

Une offre globale qui tient compte des attentes des clients

Enjeu

Les tendances de consommation en restauration évoluent de plus en plus vite. Avec environ 33 000 repas servis par jour dans les restaurants du Groupe FLO, et au vu de la dynamique concurrentielle, il est nécessaire de faire évoluer régulièrement les offres afin de s'adapter aux tendances de consommation (produits locaux, produits labellisés, moins de viande mais de meilleure qualité, expérience, digitalisation…), au pouvoir d'achat et de répondre aux attentes et besoins des clients.
Ces dernières années, nous avons pu observer que les consommateurs mangent de moins en moins de viande, mais de la viande de meilleure qualité. Ils sont notamment exigeants sur les origines et la cuisson de celle-ci.

Politiques

Avec le nouveau concept de steak house à la française, Hippopotamus a revu son offre produits afin de proposer une offre plus qualitative, plus large et diversifiée, et plus en phase avec les attentes des consommateurs :

- des produits essentiels « accessibles » : la bavette, l'entrecôte, le menu express ;

- des viandes bovines plus Premium, de race ou d'origine : argentine, limousin, charolais, Salers ;

- une offre élargie hors viande bovine : poissons, moules, planche terre/mer, salades et volaille ;

- une plus forte exigence sur la qualité et la provenance : développement des races de viande, du 100% français sur quelques références (poulet rôti, tartare, carpaccio), du bio pour le steak haché enfant.

Et toujours à la recherche de solutions innovantes pour répondre au mieux aux tendances actuelles et aux envies des clients, un nouveau mode de cuisson à la braise est déployé, grâce à un four nouvelle génération. Issue d'essences de bois soigneusement sélectionnées, cette technique apporte aux plats, la saveur noble et unique du feu de bois d'autrefois. Résultat, un contraste saisissant dans les textures avec une tendreté rare à l'intérieur et un côté délicieusement braisé à l'extérieur. Ce mode de cuisson a permis, en plus des viandes, de cuire d'autres produits comme la dorade entière, les moules déclinées sous 3 recettes, les crevettes, les légumes confits frais, les pommes de terre grenailles ou encore le riz au chorizo.

Actions mises en œuvre

Cette offre globale évolue deux fois par an au rythme des saisons afin de s'adapter au maximum aux produits français disponibles sur cette période. Cela nous permet également d'optimiser la carte en fonction des retours clients et des analyses de vente.

Résultats

- ✓ Le taux de satisfaction client (NPS) s'élève à 33 points (soit 3 points supplémentaires par rapport à 2017)

2.3.7.2 PROMOTION DU DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Dialogue avec les parties prenantes externes et adhésion à la politique RSE

Enjeu

Il est important d'entretenir un dialogue et des relations avec les différentes parties prenantes externes de l'entreprise : syndicat, franchisés, clients, fournisseurs. Ce dialogue est transparent, inclusif et régulier. Il est important que les parties prenantes adhèrent à la stratégie et aux politiques, notamment à la politique RSE.

Politiques

Début 2018 une analyse de matérialité a été menée afin de croiser les attentes internes et externes des différentes parties prenantes en termes de développement durable. Cette 1° analyse a permis de définir les enjeux prioritaires pour les prochaines années. Cette étude sera renouvelée fin 2019 afin d'ajuster au mieux les politiques.

Le Groupe est adhérent du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et Commerciale) où plusieurs des collaborateurs participent à des réunions d'échange et d'information sur la restauration, plusieurs fois par an. Elles permettent de rester informés des nouvelles réglementations, de partager des bonnes pratiques et de rester en contact avec les acteurs du secteur.

Deux conventions annuelles sont organisées pour l'enseigne Hippopotamus : l'une avec les franchisés et l'autre avec les succursales. Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et valider les nouvelles orientations de la marque, d'informer sur les dernières orientations stratégiques du groupe.

Un questionnaire de satisfaction est envoyé automatiquement chaque jour aux clients adhérents du programme de fidélité Ma Carte+ Hippopotamus ayant effectué une visite en restaurant la veille. Ce questionnaire, qui comporte une quinzaine de questions, mesure la satisfaction du client concernant le restaurant, les produits, le service, et permet de recueillir sa note de recommandation

La e-réputation est la moyenne du nombre d'étoiles attribuées par les clients sur les sites d'avis. Calculée pour chaque restaurant, cette note est accessible directement sur la page d'accueil du portail de la relation client Hippopotamus. Ce site permet également de répondre aux avis que les clients ont déposés pour les restaurants sur Google, Tripadvisor, La Fourchette et Facebook, avec des modèles de réponses à personnaliser.

Sur les grandes brasseries & concessions, des enquêtes mystères mensuelles réalisées par la société Qualimétrie permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les méthodes de service. Sur les restaurants Hippopotamus, chaque établissement est visité 4 fois par an et répond à une cinquantaine de points. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les restaurants Hippopotamus sur l'entretien du lieu, le professionnalisme des équipes et la qualité des plats servis.

Actions mises en place

- 11 visites mystères par an ont été menées sur l'ensemble des grandes brasseries et concessions
- 4 visites mystères par restaurant Hippopotamus sur l'année ont été effectuées

- Une étude qualitative (4 groupes de 6 à 8 personnes) et quantitative (488 clients interrogés) ont été menées fin 2018 pour valider le nouveau positionnement de l'enseigne Hippopotamus :
    - Un nouveau concept unanimement apprécié : 85% des clients le préfèrent à avant ;
    - Un concept plus dans l'air du temps : plus moderne, plus agréable, plus lumineux ;
    - Un nouveau concept qui attire une clientèle plus jeune (-5 ans en moyenne) et plus familiale (55% des clients ont des enfants).

Résultats

- ✓ 16,6% de taux de réponse au questionnaire satisfaction (contre 17,0% en 2017)

Le développement local

Enjeu

En période de crise économique où certains territoires sont frappés par une baisse notable d'activité économique, le développement de l'économie locale est un véritable enjeu. En tant que commerçant, le Groupe FLO a l'opportunité de participer au développement local d'un point de vue social, sociétal, économique et environnemental. Au-delà de ce potentiel de développement, il est important de s'intégrer dans la vie locale, le voisinage et l'environnement propre à chaque commune. Chaque restaurant est implanté dans un cadre différent et comporte des contraintes particulières.

Politiques

Grâce son activité, le Groupe FLO a un ancrage territorial fort favorisant ainsi le recrutement local de profils divers en salle ou en cuisine et le développement de partenariats avec des fournisseurs locaux. Les directeurs d'établissement se rapprochent régulièrement des Pôle Emploi, écoles et journaux locaux afin de recruter leurs collaborateurs. Dans le cadre de l'approvisionnement des denrées alimentaires, le Groupe FLO s'efforce de sélectionner des producteurs et grossistes locaux quand cela est possible.

Par rapport à l'activité, il est important de pouvoir l'effectuer sans nuisance pour le voisinage. Concernant les nuisances olfactives, 100% des sites bénéficient d'un contrat de nettoyage des hottes et gaines d'extractions. Les fréquences sont de 2 à 12 fois par an, selon le profil du restaurant. Des filtres à charbon sont mis en place lorsque que cela est nécessaire.
Pour les nuisances sonores, les équipements sont éloignés le plus possible des tiers. Si ce n'est pas possible, des baffles acoustiques sont mises en place afin de limiter l'impact sonore.
Enfin, pour les rejets polluants, 100% des bacs à graisse disposent d'un contrat de pompage des eaux grasses. Les fréquences sont de 3 à 12 passages par an selon la typologie des restaurants.

Actions mises en place

532 interventions préventives de nettoyage des gaines d'extraction de cuisine ont été faites en 2018, ainsi que 523 interventions préventives de vidanges de bac à graisse.

L'intégrité des affaires

Enjeu

L'éthique sert à prévenir certains comportements qui risquent de porter atteinte à la notoriété et à l'image de l'entreprise, éléments essentiels dans la poursuite des activités économiques d'une entreprise.

Politiques

La Direction Générale de FLO s'engage à ce que ses activités en France soient exécutées conformément aux lois en vigueur. Tous les salariés sont appelés à faire preuve du plus haut degré d'éthique et d'honnêteté.

En 2018, le Groupe Flo n'a pas payé d'impôts sur les sociétés dans les pays où il exerce son activité.

La grande majorité de ces activités sont exercées en France. Les deux autres filiales sont la Belgique et l'Espagne, pays présentant un faible risque d'évasion fiscale.

Actions mises en place

- Une cellule Conformité et Méthodes a été créé le 1° octobre 2018 et dépend de la Direction du contrôle financier. Elle est en charge de la mise en place et de l'optimisation des procédures au sein du Groupe et de la maîtrise des risques opérationnels et financiers.
- Une cartographie des risques « Loi Sapin 2 » a été élaborée et présentée aux membres du Comité Exécutif fin 2018. Cette cartographie est notamment la pierre angulaire du programme de prévention et de détection des risques de corruption.
- La Direction Juridique, en appui de la cellule Conformité et Méthodes, a initié au cours de l'exercice 2018 un chantier de mise en conformité avec le déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et la rédaction d'une charte éthique.
- Enfin, l'entreprise a collaboré avec le cabinet Lexing afin, dans un premier temps, d'auditer un certain nombre d'applications utilisées au sein du Groupe concernant la RGPD. Sur la base de son travail d'analyse et d'entretiens, le cabinet Lexing a élaboré et continue d'élaborer des rapports d'audit de conformité desdites applications. Ces rapports identifient un certain nombre de non conformités et suggèrent des actions à mettre en œuvre par le Groupe. Le cabinet Lexing accompagne actuellement le Groupe dans la mise en œuvre concrète desdites actions de mise en conformité en nous communiquant en particulier des modèles d'actes à utiliser.

Résultats

- ✓ Part des applications digitales auditées en termes de RGPD : 10
- ✓ Conformément au protocole RGPD, 116 demandes de radiation des bases de données ont été traitées.

Prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux dans la politique achats

Enjeu

Avec 68 millions d'euros d'achats par an et 366 fournisseurs, le Groupe FLO a un impact sur l'environnement et la société qui l'entoure.

Politiques

L'activité du Groupe Flo s'exerce principalement sur le territoire français (à l'exception de deux restaurants situés en Espagne). Le Groupe FLO s'engage à limiter le nombre de fournisseurs en dehors de l'Union Européenne afin de s'assurer d'une bonne maitrise et du respect des droits de l'Homme. Seuls 0,3% des fournisseurs sont situés en dehors de l'Union Européenne, le risque de non-respect des droits de l'Homme dans le périmètre des activités du Groupe est donc limité. Cependant, afin de s'assurer du Respect des droits de l'homme sur l'ensemble de sa chaine de valeur, le Groupe travaille sur l'intégration de clauses spécifiques aux Droits de l'Homme dans ses cahiers des charges. Ces clauses seront soumises à la société Convergence Achats et intégreront des obligations visant à protéger les droits de l'Homme pour les achats d'alimentation et de consommables.

Le Groupe s'engage à mener ses activités de manière responsable conformément aux législations en vigueur. De plus, le Groupe FLO interagit avec des fournisseurs et sous-traitants à son image et notamment ceux qui s'engagent à :

- Respecter les droits de l'Homme
- Respecter les règles du droit social
- Lutter contre la corruption
- Défendre une certaine éthique des affaires
- Garantir la sécurité alimentaire.

Convergence Achats est la centrale d'achats qui a pour objet d'organiser la politique achats alimentaires de ses trois actionnaires, Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Afin de garantir un haut niveau d'exigence des achats et d'adapter les cahiers des charges aux besoins, les contrats fournisseurs sont renouvelés tous les ans ou tous les 2 ans.

La sécurité alimentaire est une priorité de Convergence Achats.

Actions mises en œuvre

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 termes 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 aux besoins du Groupe 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 sur demande 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 ;

- Les procédures de gestion de crise ;
- Le logiciel de suivi de qualité, nommé BeCPG, assurant la fiabilité des procédures ;
- 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.

Résultats

68 millions € HT d'achats réalisés en 2018

366 fournisseurs dont 0,3% implantés en dehors de l'UE

2.3.7.3 DEVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE

Enjeu

Des études récentes le prouvent : les collaborateurs les plus engagés génèrent de meilleurs résultats opérationnels et financiers, sont plus motivés, développent davantage de compétences et éprouvent un véritable sentiment d'appartenance. Vu de l'entreprise, cela signifie un plus grand taux de rétention du personnel, plus de clients satisfaits ou encore une meilleure attractivité. L'impact positif de l'engagement des collaborateurs sur la performance des entreprises n'est donc aujourd'hui plus à démontrer.

Politique

Depuis cette année, le Groupe FLO essaie de faire rayonner la passion et l'engagement de ses équipes au-delà de ses métiers. Il semble en effet important de pouvoir offrir aux collaborateurs qui le souhaitent la possibilité de s'engager dans le cadre de leur vie professionnelle.
Par ailleurs, l'entreprise a collaboré avec 19 ESAT sur différents secteurs d'activité (imprimeurs, goodies).
Enfin, conscient du rôle de l'alimentation saine chez les individus, le Groupe souhaite à l'avenir intégrer dans son programme d'engagement solidaire des actions en lien avec la lutte contre la précarité alimentaire.

Actions mises en œuvre

Depuis 2018, une action de « salariat solidaire » est organisée, destinée d'abord aux collaborateurs du siège social. En septembre, 12 collaboratrices ont aidé 12 réfugiés politiques dans le cadre de l'association Eat&Meet à refaire leur CV et à échanger sur leurs vies autour de la cuisine sur une journée de leur temps de travail. Ces actions seront renouvelées et élargies en 2019.

Résultats

- 1 partenariat associatif a été signé
- 1 action de solidarité a été menée sur l'année sur une journée

2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

2.3.8.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

Le périmètre de reporting des informations sociales et environnementales du Groupe Flo exclut :

- le réseau des restaurants franchisés,
- la société Convergence Achats, joint-venture avec Disneyland Resort Paris et Groupe Bertrand, localisée à Rungis,
- les deux brasseries à l'étranger.

Les informations environnementales (déchets, énergies) concernent les restaurants ouverts au 31/12/2018 sous une enseigne du Groupe et les restaurants cédés ou fermés durant l'exercice.

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs moyens du siège à Courbevoie et des restaurants français en propre ouverts au 31/12/2018.

Les informations relatives à la maitrise du risque sanitaire couvrent l'ensemble des restaurants en succursales en incluant notamment ceux cédés en cours d'année.

Les informations sociétales couvrent l'ensemble des restaurants français en propre ainsi que les achats réalisés par la société Convergence Achats.

Certains indicateurs mentionnés dans le rapport ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement notamment concernant la gestion de certains déchets de bureau, les approvisionnements durables, l'impact de la flotte automobile du Groupe, l'égalité des chances et la diversité ainsi que le recrutement. Par conséquent, il conviendrait dès l'année prochaine de mettre en place d'assurer une comparabilité historique.

Points spécifiques par indicateur

Effectif moyen sur l'exercice : est pris en compte l'effectif moyen physique sur l'exercice lié à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, intérimaires et sous-traitants).
Total des recrutements : nombre total des embauches CDI pendant l'exercice.
Taux de promotion interne sur les postes encadrants : prend en compte le nombre de collaborateurs des restaurants promus directeurs, chefs, managers et seconds

Turnover : nombre total des sorties CDI pendant l'exercice dans l'entreprise divisé par l'effectif moyen.
L'absentéisme : couvre le total des 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.

Accidents du travail et maladies professionnelles : sont pris en compte les arrêts pour cause d'accident du travail, d'accident de trajet et de maladie professionnelle à partir du deuxième jour d'arrêt. Les arrêts liés à une rechute ou à une maladie professionnelle survenue avant le 1er janvier 2018 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des maladies professionnelles survenues en cours d'année.

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 : (Nombre de jours d'arrêt * 1000) / Nombre d'heures de travail théoriques.

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

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

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

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

Consommation d'eau : il s'agit des quantités consommées d'après les factures.

Huiles alimentaires : il s'agit des quantités totales d'huiles alimentaires usagées produites dans 106 restaurants du Groupe. Celles-ci sont stockées dans des cuves puis collectées et traitées par le prestataire Oléo Recycling.

Valorisation des biodéchets : 4 restaurants en propre du Groupe.

Emissions de CO_2 : il s'agit des émissions de CO_2 associées aux consommations énergétiques des restaurants, des déplacements professionnels et aux consommations du parc de voitures de fonction. Les facteurs d'émission utilisés pour le calcul de ces émissions sont ceux diffusés par l'ADEME en 2018.

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 ».

2.3.8.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Groupe Flo

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris
Cédex
Ce rapport contient 4 pages

Groupe Flo S.A.

Siège social : Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris Cédex

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société Groupe Flo S.A. (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.
La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

[1] Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1) ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs[1] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et représentent 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes[2] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

---

[1] Effectif total moyen ; Répartition des salariés par sexe ; Part des femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants ; Part des collaborateurs handicapés sur l'année ; Taux d'absentéisme ; Taux de gravité ; Taux de promotion interne sur les postes encadrants ; Nombre d'heures de formation.

Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels ; Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité) ; Taux de valorisation des huiles usagées ; Quantités de papier, bouteilles et gobelets valorisées.

Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant ; Nombre d'audits fournisseurs.

[2] Accords collectifs signés relatifs à la politique emploi, l'égalité des chances et la promotion de la diversité ; Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail ; Dispositif de développement de la marque employeur ; Organisation mise en place pour la gestion des risques opérationnels et financiers ; Mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire et les déchets plastiques ; Politique d'achats responsables ; Mesures en faveur de la préservation des ressources et résultats en matière de réduction des consommations d'énergie et d'eau ; Programme de prévention et de détection des risques de corruption ; Taux de satisfaction client.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Certains indicateurs ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement, comme précisé au paragraphe « note méthodologique des informations RSE » de la Déclaration.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

2.4 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 paragaphe 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.

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND

La reprise de Groupe Flo par Groupe Bertrand a permis au Groupe Flo de s'adosser 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 contribuent au financement du nouveau concept et à 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 permettent 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 toutes 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.

2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

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

a) <u>Contexte interne à l'entreprise</u>

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 2018, 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 2.3.7.1) 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) <u>Contexte externe à l'entreprise</u>

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.

2.4.2.2 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.

2.4.2.3 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 initialement au taux normal de TVA, la restauration a pu bénéficier du taux réduit de 5.5% à partir du 1er juillet 2009. Ce taux 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 dit intermédiaire appliqué à la restauration est passé à 10%. Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, une augmentation du taux de TVA pourrait 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, a permis de réduire partiellement l'impact du relèvement du taux de TVA. Le taux du CICE a été abaissé en 2018 et ce crédit d'impôt supprimé à partir du 1er janvier 2019. Une baisse directe des cotisations sociales est mise en place au 1er janvier 2019 afin de compenser la suppression du CICE.

2.4.2.4 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 2018, les provisions pour risques sociaux se montent à 2,1 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.

2.4.2.5 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 évènements 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 évènements 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'évènements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs. Plus récemment, les débordements violents dans toute la France liés au mouvement dit des « Gilets jaunes », et toujours en cours à la date du présent document, ont pu amplifier ou raviver l'impact négatif sur le désir de consommation.

2.4.2.6 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.

2.4.3 RISQUES FINANCIERS

2.4.3.1 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.

2.4.3.2 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.

2.4.3.3 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 9.

- **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 9.

2.4.3.4 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 7en partie 4.1.2.3 « Principes comptables » dans les comptes consolidés du Groupe) correspondent principalement :

- aux revenus des services de commercialisation rendus à nos fournisseurs,
- aux revenus de franchises.

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.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.3.5 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.4 RISQUES JURIDIQUES

2.4.4.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

A l'exception des marques « Rainforest Café », « King Ludwig Castle », 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.

2.4.4.2 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 d'une partie de la brasserie Bofinger) 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 au 31/12/2018 :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2018 en millions d'euros
Hippopotamus	19	3.9
Total	**19**	**3.9**

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,15 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 2018, 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 0,3 million d'euros.

2.4.4.3 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 publique : 4 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur les Brasseries et 2 contrats sur les Concessions.

Par ailleurs, Groupe Flo exploite par le biais de ses filiales Rainforest Café et King Ludwig Castle 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 de 3 fonds de commerce : 1 contrat pour Hippopotamus jusqu'au 5 novembre 2018, 1 sur les Brasseries et 1 contrat sur Chez Cochon.

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

2.4.4.4 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.).

2.4.4.5 RISQUES LIES AUX LITIGES

Au 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et prudhommaux d'un montant de 4,1 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques prudhommaux pour 2,1 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 2.4.4.2 « Risques liés aux baux commerciaux » du présent rapport) pour 0,3 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 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.

2.4.4.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS

Dans la plupart des 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 ou pour la durée légale de 3 ans à compter de la date de cession.

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 à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe un certain nombre de cessions de titres de sociétés exploitant des restaurants de diverses enseignes se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, accompagnées de garanties d'actif et de passif au bénéfice des cessionnaires. Ces garanties, usuelles en la matière et en ligne avec les pratiques du marché, sont généralement soumises à certains critères limitatifs concernant leur mise en œuvre, durées, franchises, seuils de déclenchement et plafond applicables.

Bien qu'aucune de ces garanties n'ait été mise en œuvre à la date du Présent rapport, leur déclenchement par un ou plusieurs cessionnaires pourrait avoir un effet significativement défavorable sur le résultat, la situation financière ou la rentabilité du Groupe du Groupe si l'action en réclamation du ou des cessionnaires prospérait.

2.4.5 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 2018

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* **Incendies – explosion – risques divers :** - Bâtiments responsabilité locative, - Contenu en général (matériel/ marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5,99 millions d'euros à 49,99 millions d'euros suivant les sites.
* **Frais, pertes et recours consécutifs garantis**	De 500 k€ à 1 M€ suivant les sites.
* **Pertes d'exploitation**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Valeur vénale du fonds de commerce**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Autres dommages (matériels et/ou marchandises)**	De 1 M€ à 5 M€ 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 :

L'ensemble des véhicules de la flotte sont garantis en « Dommages Tous Accidents », « Vol » et « Incendie » avec franchise de 300 euros.
Le plafond de garantie Accident corporel du conducteur est fixé à 450 000€, avec un seuil d'intervention de 10% en cas de déficit fonctionel permanent.
Les véhicules sont garantis en bris de glace sans franchise systématique, et en catastrophes naturelles avec franchise légale de 380€ pour 2018.

Responsabilité civile dirigeants :

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

- les frais de défense en matière de responsabilités civile, pénale et administrative des mandataires sociaux,
- les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des mandataires sociaux.

Tous les dirigeants de droit ou de fait de Groupe Flo et de ses filiales 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 :

Une augmentation des sinistres pourrait avoir un effet défavorable sur les activités et les primes d'assurance du Groupe.

2.4.6 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'efficience 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.

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Poursuite du recentrage stratégique de Groupe Flo avec :

- Les cessions des restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019,
- La mise en location gérance des restaurants Hippopotamus Rueil et Boulogne depuis le 1er février 2019,

Les cessions avec effet 1er avril 2019 des restaurants Hippopotamus République, Chatelet, et Vaugirard à Paris, et du restaurant de Louveciennes.

En outre, comme précédemment indiqué (cf. 2.1), dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement, Groupe Flo a fait évoluer sa gouvernance, avec (i) le remplacement d'Olivier Bertrand par Christophe Gaschin en qualité de Président du conseil d'administration et (ii) le remplacement corrélatif de Christophe Gaschin par Christelle Grisoni en qualité de Directeur Général.

2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Un véritable recentrage stratégique se poursuit avec la continuation du plan de cession des derniers sites, l'optimisation du portefeuille de restaurants Hippo et Brasseries et la poursuite du plan de rénovation des restaurants.

La stratégie du Groupe initiée l'an dernier, basée sur un nouveau management opérationnel et appuyée par un Conseil d'Administration composé de professionnels du Groupe Bertrand est confirmée.

Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

2.6 BOURSE

2.6.1 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.

2.6.2 LES DIVIDENDES

2.6.2.1 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 par action	Avoir fiscal	Revenu global 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
2018	0,00	0,00	0,00

2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

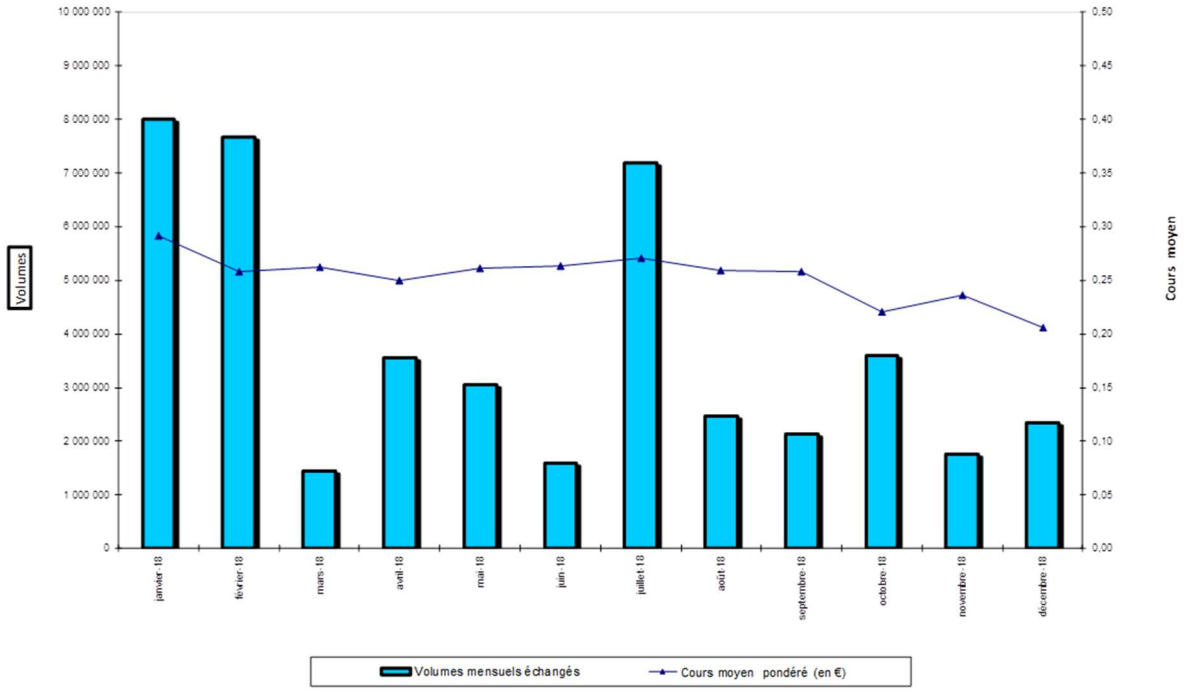
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

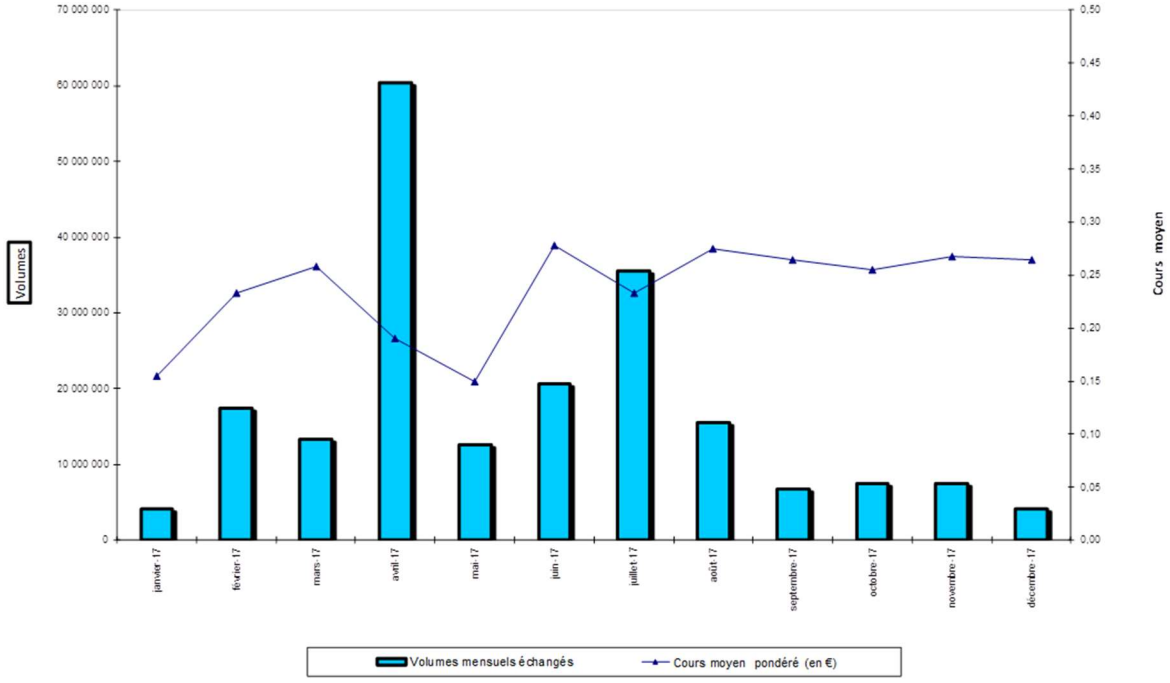
Année	Mois	Cours extrêmes (en €)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes mensuels échangés
		Plus haut	Plus bas			
2017	janv-17	0,17	0,13	0,15	6,22	4 136 965
	févr-17	0,34	0,17	0,23	9,37	17 373 655
	mars-17	0,34	0,20	0,26	10,41	13 380 550
	avr-17	0,32	0,10	0,19	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
2018	janv-18	0,34	0,26	0,29	222,99	8 010 278
	févr-18	0,29	0,23	0,26	197,44	7 656 360
	mars-18	0,27	0,25	0,26	200,97	1 453 438
	avr-18	0,26	0,25	0,25	191,19	3 554 111
	mai-18	0,28	0,25	0,26	199,92	3 049 517
	juin-18	0,27	0,26	0,26	201,61	1 587 849
	juil-18	0,28	0,26	0,27	206,89	7 182 255
	août-18	0,27	0,25	0,26	198,05	2 458 036
	sept-18	0,27	0,25	0,26	197,30	2 143 533
	oct-18	0,26	0,18	0,22	168,70	3 588 894
	nov-18	0,26	0,21	0,24	180,48	1 763 100
	déc-18	0,23	0,19	0,21	157,67	2 340 340

Source : https://investir.lesechos.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2018



Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2017



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

3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 102

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 109

3.1.3 CONFLITS D'INTERETS ..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 122

3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 127

3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134

3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES 135

3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE 136

3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE 137

3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 138

3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE 140

3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 142

3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143

3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2018 143

3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 143

3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL 144

3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE 151

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES 155

3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES 156

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.

Comme le permet cet article, le Conseil d'administration intègre son rapport sur le gouvernement d'entreprise dans le rapport de gestion afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2018. 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 juin 2018, (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 révisé de juin 2018 (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 :

- Échelonnement des mandats (§13.2) : la Société considère que les difficultés de mise en œuvre en résultant, compte-tenu de sa situation propre, ne sont pas de nature à concrétiser l'amélioration de la gouvernance recherchée.
- Auto-évaluation du conseil (§9) : La réorganisation du groupe opérée en 2017, avec la renégociation de sa dette bancaire, sa prise de contrôle par le Groupe Bertrand et la modification de sa gouvernance, et les travaux entamés en 2018 pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires n'ont pas permis d'organiser, dans les conditions souhaitées, l'auto-évaluation du conseil d'administration et de ses comités. Le Conseil d'Administration entend organiser cette auto-évaluation en 2019, notamment 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 Comité d'Audit puis au Conseil d'Administration.
- Composition du Comité d'Audit (§14.1) : 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, plus adaptée à la situation du Groupe et en cohérence avec le caractère récent de sa réorganisation, de façon à privilégier l'effectivité et l'efficacité des missions assumées par le Comité d'Audit. La composition actuelle du Comité lui permet de bénéficier des compétences opérationnelles des deux administrateurs du Groupe Bertrand ainsi que des compétences financières de l'ensemble des administrateurs.
- Composition du Comité des Rémunérations (§14.1) :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 2018, la présidence du Comité des Rémunérations n'est pas assurée par un administrateur indépendant. Cette situation s'explique également par la réorganisation récente du Groupe et par un souci d'efficacité. Enfin, compte tenu de la nomination en toute fin d'année de Monsieur Claude Vivier en qualité d'administrateur représentant les salariés, au 31 décembre 2018 le Comité des Rémunérations ne comptait pas parmi ses membres, d'administrateur salarié.
- Politique de diversité (§6.2) : Si le conseil d'administration est attentif à une représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein et à la complémentarité des compétences, il

a choisi de ne pas élaborer de politique de diversité pour le moment. Compte-tenu de la réorganisation récente de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe et des objectifs de redressement et relance de la croissance qui l'accompagnent, le conseil d'administration compte des personnalités impliquées dans la stratégie et le fonctionnement quotidien du Groupe et dotées d'une connaissance approfondie du secteur.

- Règlement intérieur (§1.9) : le règlement intérieur précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'Administration. S'il ne pose pas pour principe exprès que toute opération hors stratégie annoncée fait l'objet d'une approbation préalable du conseil, telle est bien la règle suivie de façon constante par le groupe, le conseil définissant les orientations stratégiques de la société. De même, le règlement intérieur ne définit pas particulièrement les règles d'information des administrateurs sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements ; pour autant, les règles d'information en vigueur et constamment suivies par la société, permettent d'assurer une information claire et complète en la matière.
- Obligation de détention d'actions par les administrateurs (§9) : compte-tenu de la forte concentration de l'actionnariat du groupe, de la composition du conseil d'administration et de la politique de rémunération, il a été fait le choix de ne pas imposer aux administrateurs la détention d'un nombre minimum d'actions.

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

Monsieur Christophe Gaschin assume la Présidence du Conseil d'Administration de Groupe Flo depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand, et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par Madame Christelle Grisoni Directeur Général depuis le 21 février 2019 date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

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).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le Conseil d'administration rend compte de la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice des missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.
La Société n'est pas concernée par cette nouvelle disposition n'ayant pas institué un tel comité en son sein.

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 9 membres suivants :

- 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) (*),
- Claude Vivier (administrateur représentant des salariés) (**).

(*) Dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

(**) administrateur désigné par le Comité de Groupe le 14 décembre 2018 en application de l'article 13 des Statuts de la Société, et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'Administration n'a, par ailleurs, pas de censeur.

Il sera plus 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 2020, du mandat d'administrateur de tous ses membres, à l'exception de celui Madame Dominique Esnault précédemment renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de Groupe Flo à l'occasion de cette Assemblée de la société .

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.

Présentation synthétique du Conseil d'Administration

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPERIENCE	POSITION AU SEIN DU CONSEIL				PARTICIPATION A DES COMITES DU CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Président du Conseil d'Administration: Christophe GASCHIN *	45	H	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Directrice Générale : Christelle GRISONI	40	F	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Olivier BERTRAND **	50	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Michel RAZOU	62	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations – Président)
Administrateur : Olivier GRUMBACH	40	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations)
Administrateur : Dominique ESNAULT	57	F	Fr	0	0	Oui	29/06/2016	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2019	2,5 ans	Non

Administrateur : Christine de GOUVION SAINT-CYR	53	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Rémunérations)
Administrateur : Bénédicte HAUTEFORT	50	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Audit -Présidente)
Administrateur (représentant les salariés) : Claude VIVIER	59	H	Fr	0	0	Non	14/12/2018 (Comité de Groupe)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2020	0,5 an	Non

* Anciennement Directeur Général (nommé le 27 juillet 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.
** Anciennement Président du Conseil d'administration (nommé le 16 juin 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.

Indépendance des administrateurs

Au 31 décembre 2018, 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 juin 2018. La part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration de Groupe Flo s'avère donc supérieure au tiers des membres du Conseil, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Indépendance des administrateurs									
Critères (1)	**Dominique ESNAULT**	**Christine de GOUVION SAINT-CYR**	**Bénédicte HAUTEFORT**	**Christophe GASCHIN**	**Christelle GRISONI**	**Olivier BERTRAND**	**Michel RAZOU**	**Olivier GRUMBACH**	**Claude VIVIER**
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Critère 2 : Mandats croisés	√	√	√	**X**	**X**	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	**X**	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statuts de l'actionnaire important	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	√

(1) Dans ce tableau, √ représente un critère d'indépendance satisfait et **X** représente un critère d'indépendance non satisfait

Critères d'indépendance au regard du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes : • Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • Significatif de la Société ou de son groupe ; • Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la SOCI2T2 OU SON GROUPE EST D2BATTUE PAR LE Conseil et les critères qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2018 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Christelle Grisoni) soit la moitié de ses effectifs, hors administrateur représentant les salariés. La proportion des femmes au sein du Conseil d'Administration est donc, au 31 décembre 2018, 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 juin 2018, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de ces dispositions et recommandation.

S'agissant de la politique de diversité au sein du conseil d'administration, au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le conseil d'administration a choisi de ne pas mettre en place une telle politique à ce stade. Les raisons sont détaillées au § 3.1 ci-dessus.

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Olivier BERTRAND		Age : 50 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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 Société Brasserie Lipp SAS Sparinvest SAS Bertrand Hôtels SAS Immobilia SAS B-CHR'Co SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Spare SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) Bertrand Restauration SAS (2017)
	Président du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS (2018)
	Président du comité de surveillance	-	Burger King France SAS (2018)
	Co-gérant	SARL JOE Château du Bois SNC Christine SNC Résidence Club Thiers SARL	-

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Musique Cafés Studio « MCS » SARL Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant SCI Chaudeneant Société Civile Immobilière Pernet SARL J Bertrand SCI des Coussards SCI du Golf du Battut SCI 59 Tocq La Fuataise SCI Bourdaloue SCI Grandes Fontaines SCI SCI OCLAC	-
	Associé Gérant	Bertrand et Cie SNC SC Bertrand	-
	Représentant permanent de BH SAS	Bertrand Corp	-
	Représentant permanent de Bertrand Corp	Topco GB SAS Newco GB SAS	Burger King France SAS (2018) Financière Quick SAS (2018)
	Représentant permanent de Topco GB SAS	Midco GB SAS Burger King France SAS Financière Quick SAS	-
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. 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.		

Mme Dominique ESNAULT[1]		**Age** : 57 ans **Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes 75003 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	**Administrateur indépendant**	Groupe Maisons de Famille SA	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Christophe GASCHIN		**Age** : 45 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Directeur Général et Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Président Directeur Général et Administrateur**	Compagnie Européenne de Marques - CEM SA Euro-Gastronomie SA	-
	Administrateur	A.G.O. SA GIE Flobert	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	SER La Coupole SA La Coupole SA Les Petits Bofinger SA Taverne de Maitre Kanter SA	-
	Président	Flo Restauration SAS Flo Concessions SPA	Red Restauration SAS (2017)
	Gérant	Arago Lacroix SARL Flo Fidélité SARL Flo Tradition SNC Flo Formation SNC Flo Gestion SNC SCI Hippo SCI Taverne de Maître Kanter	Hippo Gestion Et Cie SNC (2017)
	Administrateur délégué	IMMOSACRE SA	-

(C) Société cotée en bourse.

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**	OB Holding SAS VDF SAS B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS	
	Gérant	Coco Ouest SARL EURL CGC	
	Associé Gérant	SC CM	
	Administrateur	Quick Restaurants SA	-
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
Curriculum Vitae	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.		

Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]		**Age** : 53 ans **Adresse professionnelle** : 25 rue des Pyramides 75001 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Secrétaire général**	Office du Tourisme et des Congrès de Paris[2]	-
	Co-Gérant	SARL Campanile Caen Mondeville SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel	-
Curriculum Vitae	Christine de Gouvion Saint-Cyr (1965) diplômée de Reims Management School et d'une maitrise 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. 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. 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. 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. 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

2 Mme de GOUVION SAINT-CYR a cessé d'exercer cette fonction fin janvier 2019.

Christelle GRISONI		**Age** : 40ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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)	**Représentant permanent de Flo Tradition SNC**	Compagnie Européenne de Marques CEM SA Les Petits Bofinger SA A.G.O. SA Euro-Gastronomie SA Taverne de Maître Kanter SA	-
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	**Directeur Général**	B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS VDF SAS	
	Co-gérant	Convergence Achats SARL	-
Curriculum Vitae	Depuis février 2018, Directrice Générale de Bertrand Restauration. Diplômée de l'EDHEC Parcours professionnel : A évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 16 ans, en passant par différentes fonctions : 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration 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		**Age** : 40 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Administrateur**	Quick Restaurants SA MCNE SAS	-
	Gérant	OG Holding SARL	-
	Membre du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Membre du conseil d'administration	TOPCO GB SAS	-
	Directeur Général	BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
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[1]		**Age** : 50 ans **Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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) Garlone (2015)
	Président	EquityStories SAS HebdodesAG 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, media digital qui est devenu en 10 ans le premier fond documentaire sur la gouvernance des sociétés cotées à Paris.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Michel RAZOU		Age : 62 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Directeur Général**	Charlot Le Roi des Coquillages SAS BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Fermette Marbeuf SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
	Gérant	Elefanto SARL RMM SARL R et B Pub SARL SCI VLAG	Pub Guéret SARL (2018) Les Mazes SARL (2018) SL2M SARL (2018) SPFB SNC (2018)
	Président	Café Lucas SAS	Espinasse SAS (2018) GB Holding SAS (2018) EVR PUB SAS (2018)
	Membre du conseil de surveillance	Newco GB SAS	-

(C) Société cotée en bourse.

	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Administrateur	-	Quick Restaurants SA (2017)
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	DG Délégué	-	Burger King France SAS (2018)
Curriculum Vitae	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 1998 à ce jour : Directeur Général du Groupe Bertrand		

Claude VIVIER		**Age** : 59 ans **Adresse professionnelle** : Groupe FLO Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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**	SER La Coupole	-
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**	Néant	-
	Gérant	Néant	-
	Membre du conseil de surveillance	Néant	-
	Membre du comité de surveillance	Néant	-
Curriculum Vitae	Parcours essentiellement dans l'univers de la restauration Maître d'Hôtel au sein de la SER La Coupole depuis le 22/10/2002, puis reclassement sur un poste d'assistant administratif depuis février 2018.		

(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. Il a été procédé lors de la réunion du Conseil d'administration de la Société du 13 décembre 2018 à une modification dudit règlement intérieur afin de l'harmoniser avec l'article 15 des statuts de la Société et notamment permettre la participation aux réunions du conseil d'administration par voie de visio-conférence.

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 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2018 est de 90,6%. 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 2018, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018
- les jetons de présence, la rémunération du Président et du Directeur Général,
- le suivi de l'activité du groupe,
- 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, poursuite de la réalisation de cessions ou de mises en location-gérance d'actifs non stratégiques, le développement du groupe et l'acquisition de société d'exploitation de fonds de commerce de restauration
- L'examen et l'approbation de la signature des conventions réglementées
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2018 et qui se sont poursuivies en 2018,
- le suivi du financement du groupe

- la signature des avenants 6 et 7 au Contrat de Crédit :
- l'examen et l'approbation de la signature de l'avenant de renouvellement de la 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,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport .

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur Administratif 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 évènements 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 Administratif et Financier et ses principaux collaborateurs. Il s'est appuyé également pour chaque séance sur un dossier détaillé préparé par les équipes de la Direction Administrative et 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 2018, avec un taux de présence de 88,9%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2017, sur les comptes du 1er semestre 2018
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017
- conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2018
- plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne
- évolutions du contexte réglementaire ayant un impact sur les comptes ou sur l'audit
- conclusion des travaux d'audit préliminaires sur les comptes au 31 décembre 2018 et notamment évaluation des risques et approche d'audit, points clés de l'audit, revue du contrôle interne.

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 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport. Enfin, au 31 décembre 2018, compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, le comité des rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres.

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 2018, 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.
Nous vous rappelons que M. Christophe Gaschin assume la présidence du Conseil d'Administration depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand. Madame Christelle Grisoni assume quant à elle la direction générale de la Société depuis le 21 février 2019, date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

3.1.4.3 LIMITATIONS APPORTEES 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

Dans la limite du montant annuel global voté par l'assemblée générale annuelle, le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations, des règles de répartition des jetons de présence entre ses membres. Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de leur participation effective aux réunions du conseil et, le cas échéant, des comités du conseil. La quote-part des jetons de présence revenant à chaque administrateur comporte, sur la base de ces critères, une partie forfaitaire et une partie variable (prépondérante) indexée sur le taux de présence de l'administrateur aux réunions du conseil et, le cas échéant, de ses comités.

Les jetons de présence alloués au titre d'un exercice sont effectivement versés au cours de l'exercice suivant.

Il est rappelé que l'administrateur représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence.

Pour l'exercice 2017 (jetons de présence versés en 2018), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 9 juin 2017 s'élevait à 125 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 123 933 euros dont 48 333 euros au titre de la partie fixe (39%) et 75 600 euros au titre de la partie variable (61%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 600 euros par réunion du conseil à laquelle il a assisté ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 600 euros par réunion du comité à laquelle il a assisté ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Pour l'exercice 2018 (jetons de présence versés en 2019), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 21 juin 2018 s'élevait à 116 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 109 000 euros dont 40 000 euros au titre de la partie fixe (37%) et 69 000 euros au titre de la partie variable (63%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du conseil à laquelle il assiste ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du comité à laquelle il assiste ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand, ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Groupe Flo est conçue pour accompagner la stratégie du groupe, refléter les caractéristiques de sa gouvernance et s'adapter à la situation de la société et du groupe.

Cette politique a donc été revue à l'occasion de la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en 2017, laquelle s'est accompagnée d'une redéfinition de la stratégie du groupe, tournée vers le redressement de l'activité, la relance de la croissance et une recomposition de sa gouvernance.

L'actionnaire de contrôle de Groupe Flo, Groupe Bertrand, participe activement à la mise en œuvre de cette stratégie compte-tenu de son expertise du secteur et des synergies avec Groupe Flo. Le Conseil

d'administration compte ainsi parmi ses membres, depuis 2017, plusieurs dirigeants et cadres de Groupe Bertrand, parmi lesquels ont été choisis le Président et le Directeur Général de Groupe Flo.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration en ont tenu compte lors de la détermination de la rémunération attachée à ces fonctions.

Ainsi :

- il a été décidé, avec l'accord de l'intéressé, que l'exercice des fonctions non exécutives de président du conseil d'administration ne donnera pas lieu à rémunération ;
- le directeur général étant lié au Groupe Bertrand par un contrat de travail, il a été convenu que ses fonctions exécutives de directeur général de Groupe Flo s'exerceront dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale rémunérée : le directeur général reçoit ainsi son entière rémunération de Groupe Bertrand, lequel refacture à Groupe Flo la quote-part de cette rémunération (charges sociales en sus) correspondant à l'exercice des fonctions de directeur général de Groupe Flo. La convention dite de direction formalisant les modalités d'exercice des prestations de direction générale, notamment la rémunération due par Groupe Flo à ce titre, est soumise, lors de sa conclusion et à chacun de ses renouvellements, à l'autorisation préalable du conseil d'administration et à l'approbation de l'assemblée générale au titre de la procédure dites des conventions réglementées.

La structure de rémunération du directeur général privilégie ainsi la simplicité, la clarté et la mesure. Elle comporte un seul élément : une rémunération fixe.

La politique de rémunération est réexaminée annuellement par le comité des rémunérations et par le conseil d'administration, à l'effet de s'assurer de la persistance de la cohérence et de l'adéquation de cette politique avec la stratégie du groupe, la situation de la société, la structure de gouvernance et les attentes des actionnaires.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration sont également attentifs au respect des principes fondant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (§24).

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 21 juin 2018 et la politique fondant leur rémunération au titre de l'exercice 2019, présentés ci-après, sont soumis à l'approbation de votre assemblée générale.

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

- S'agissant des mandataires sociaux non dirigeants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Luc Bertrand		
Jetons de présence	7.584 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Piet Dejonghe		
Jetons de présence	7.142 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Dominique Esnault		
Jetons de présence	4.353 euros	12.200 euros
Autres rémunérations	-	-
Pascal Malbequi		
Jetons de présence	9.470 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Fortier		
Jetons de présence	8.180 euros	4.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Xavier Le Clef		
Jetons de présence	7.821 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Bénédicte Hautefort		
Jetons de présence	9.170 euros	14.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Christine De Gouvion Saint Cyr		
Jetons de présence	10.030 euros	13.400 euros
Autres rémunérations	-	-
Edouard Chatenoud		
Jetons de présence	10.330 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Philippe Labbe		

[1] Le montant des jetons de présence effectivement versé au cours d'un exercice correspond au montant acquis puis réparti pour mise en paiement par le conseil d'administration au titre de l'exercice précédent.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Jetons de présence	5.080 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Puechoultres		
Jetons de présence	417 euros	-
Autres rémunérations	-	-
Thomas Grob		
Jetons de présence	-	7.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Olivier Bertrand (*) (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Christelle Grisoni (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunération	-	-
Michel Razou (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Olivier Grumbach (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	**79.577 euros**	**70.751 euros**

* M. Olivier Bertrand est redevenu administrateur non dirigeant le 21 février 2019.

(**) Il est précisé que les administrateurs liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

- S'agissant des mandataires sociaux dirigeants :

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Gilles Samyn *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	5.293 euros	7.687 euros	-	6.700 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération	-	-	-	-
Olivier Bertrand (5) *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7.717 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Christophe Gaschin (5) *Directeur Général (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe (4)	68.103 euros	68.103 euros	225.000 euros	225.000 euros
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.517 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-
Vincent Lemaitre *Directeur Général (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	170.884 Euros	170.884 euros	-	-
Rémunération variable *(1)*	0 euros	156.275 euros	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.100 euros	9.730 euros	-	-
Régime de retraite supplémentaire *(2)*	9.022 euros	9.022 euros	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Autre rémunération (3)	814.005€	814.005€	-	-

(*) 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.

(2) La rente annuelle acquise s'élèvait à fin 2017 à 2 521,75 euros.

(3) 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. Au total il aura perçu un montant total de rémunérations de 1159.916 euros.

(4) La rémunération de M. Christophe Gaschin est indiquée charges incluses et résulte de la convention de Direction conclue entre les sociétés Bertrand Holding et Groupe Flo et dûment autorisée au titre des conventions réglementées.

(5) Il est précisé que les dirigeants liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

Informations complémentaires relatives aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018								
	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**
Christophe Gaschin *(1)* *Directeur Général sur l'exercice 2018* Date début mandat : 27 juillet 2017 Date fin mandat : 21 février 2019		X		X		X		X

Monsieur Christophe Gaschin a été nommé Président du Conseil d'Administration de la Société à compter du 21 février 2019.

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 2018 en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, et validée par le Directeur Administratif et Financier. Les résultats de ces travaux ont été examinés en 2018 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

Au cours de l'année 2018, 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 s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

En 2019, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche ainsi que le travail de responsabilisation et de sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

3.2.1.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement 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 2.4.4 « 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 Audit Hygiène et Qualité .

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. Elle est notamment en charge de la maîtrise du risque sanitaire

- Le Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,

- La cellule Conformité et Méthode

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

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

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 2.4.3.

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 2018 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 2018, 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 2019, 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 2018

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

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.

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 s'élève depuis à la somme de 38.257.855,65 euros, divisé en 765.157.113 actions de 0,05 euro de valeur nominale 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			Pourcentage de capital		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Financière Flo (1)	471 049 642	471 049 642	28 124 884	61,56%	61,56%	69,84%
Bertrand Invest	71 656 503	71 656 503		9,37%	9,37%	
SwissLife Gestion Privée			2 407 795			5,98%
Auto détention				0,00%	0,00%	0,00%
Public	222 450 968	222 450 968	9 738 748	29,07%	29,07%	24,18%
TOTAL	**765 157 113**	**765 157 113**	**40 271 427**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

(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 2018, à l'exception du franchissement de seuil réalisé le 22 février 2019 par la société Amiral Gestion avec 5,35% du capital et 5,16% des droits de vote de la Société.

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 social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital à émettre de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (en substitution de celle donnée par l'Assemblée	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Quinzième résolution)	Montant total maximum de 5 000 000 € 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

Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)				
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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Seizième résolution)	Montant nominal maximum de 1 298 000 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Dix-septième 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 21 juin 2018 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Treizième résolution	Prix maximum d'achat fixé à 0,35€ 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, pour un montant maximum de 26.780.499 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Quatorzième 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 9 juin 2017 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018** 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 et à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la période d'acquisition.

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 ;
- fixera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la quantité d'actions qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- 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 (en euros)	Variation de Capital	Variation de la Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre-08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921
avril 2009	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	2,00	- 649 532	-1 087 337	58 362 310	29 181 155
juin 2009	Réduction de capital (par création d'une prime d'émission et par voie de réduction de la valeur nominal)	0,50	- 43 771 732,50	43 771 732,50	14 590 577,50	29 181 155
septembre 2009	Augmentation de capital (par émission d'actions nouvelles)	0,50	4 863 525,50	15 126 422,58	19 454 103	38 908 206
décembre 2009	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	3 500	15 050	19 457 603	38 915 206
août 2010	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	0,50	-125	-	19 457 478	38 914 956
décembre 2010	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	100 063	430 270,9	19 557 541	39 115 082
Janvier à décembre 2011	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	202 330,5	870 021,2	19 759 871,5	39 519 743
Janvier à décembre 2012	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	23 274	100 078,20	19 783 145,5	39 566 291
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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	**Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées**	**Prix d'exercice moyen pondéré**		
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 2018, 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 2018, 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 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 1er 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.

Administrateur représentant les salariés (art 13 des statuts)

En application des dispositions des articles L. 225-27-1 et suivants du code de commerce, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de Groupe lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommé par l'assemblée générale ordinaire est inférieur ou égal à douze. Un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités lorsque ce nombre est supérieur à douze. Lorsque deux administrateurs sont désignés, ceux-ci doivent être de sexe différent.

L'absence de désignation d'un ou des administrateurs représentant les salariés en application de la loi et des présents statuts ne porte pas atteinte à la validité des réunions et des délibérations du conseil d'administration.

En cas de vacance d'un administrateur représentant les salariés pour quelque raison que ce soit, son remplaçant est désigné selon les mêmes modalités et son mandat court pendant la durée de celui de son prédécesseur. Jusqu'à la date de sa nomination, le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Bruno AGEZ	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Constantin Associés S.A. 185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par Mr Jean Paul SEGURET	25/06/2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
KPMG 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense 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**
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Cisane 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
SALUSTRO REYDEL S.A. 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 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES 158

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018 164

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218

4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 218

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 220

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 243

4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 252

4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 260

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**2**	**168.8**	**168.8**
Coûts d'approvisionnement		**(33.4)**	(32.4)
Charges de personnel	**3**	**(85.7)**	(85.5)
Autres frais opérationnels		**(49.6)**	(57.5)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**4**	**(4.5)**	(5.6)
Résultat opérationnel courant		**(4.4)**	**(12.2)**
Autres produits opérationnels non courants	**5**	**12.0**	5.7
Autres charges opérationnelles non courantes	**5**	**(7.6)**	(42.1)
Résultat opérationnel non courant		**4.4**	**(36.4)**
Résultat opérationnel		**-**	**(48.6)**
Charges d'intérêts sur opérations de financement	**6**	**(1.7)**	(4.5)
Autres Produits & Charges Financiers	**6**	**0.2**	27.2
Résultat financier		**(1.5)**	**22.7**
Résultat Avant Impôt		**(1.5)**	**(25.9)**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	**13**	**-**	0.1
Impôts	**7**	**(2.2)**	(3.6)
Part des minoritaires		**(0.1)**	-
Résultat net des activités poursuivies		**(3.8)**	**(29.3)**
Résultat net des activités non poursuivies	**17**	(2.2)	(20.8)
Résultat net part du Groupe		**(6.0)**	**(50.1)**

Au 31 décembre 2018, l'EBITDA s'élève à 0,1 million d'euros (-6,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Résultat net par action (note 8) :

En euros	2018.12	2017.12
Résultat de base par action	(0.01)	(0.07)
Résultat de base par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)
Résultat dilué par action	(0.01)	(0.07)
Résultat dilué par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)

4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Résultat net	**(6.0)**	(50.1)
Eléments non reclassables en résultat :		
Réévaluation des immobilisations nettes d'impôts		
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	**0.1**	0.4
Impôts sur éléments non reclassables en résultat	**-**	*(0.1)*
Eléments reclassables en résultat:		
Période courante		
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	**-**	0.6
Impôts sur éléments reclassables en résultat	**-**	*(0.2)*
Total des autres éléments du résultat global - part du groupe	**0.1**	**0.7**
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et provenant :		
- des activités poursuivies	**(3.8)**	(29.3)
- des activités non poursuivies	**(2.2)**	(20.8)
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres	**(5.9)**	**(49.4)**

4.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Marques	9	**32.8**	28.3
Droits au bail net	9	**9.1**	3.6
Goodwill net	10	**-**	-
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	**0.4**	0.5
Immobilisations corporelles nettes	11	**36.5**	26.4
Titres mis en équivalence	12	**0.6**	0.5
Autres actifs non courants nets		**11.4**	11.3
Impôts différés - actif	21	**-**	-
Créances nettes non courantes	15	**5.8**	5.4
Total actifs non courants		**96.6**	**75.9**
Stocks nets		**1.6**	1.7
Clients nets	15	**11.1**	10.2
Autres créances	15	**37.4**	30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	**16.0**	38.0
Total actifs courants		**66.1**	**80.6**
Actifs destinés à la vente	17	**8.3**	**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF		**171.0**	**178.6**
PASSIF			
Capital		**38.3**	38.3
Primes liées au capital		**155.6**	155.6
Réserves consolidés		**(161.2)**	(110.6)
Résultat de l'exercice		**(6.0)**	(50.1)
Capitaux propres Groupe		**26.7**	33.2
Participations ne donnant pas le contrôle		**-**	(0.1)
Total des Capitaux Propres		**26.7**	**33.1**
Dettes financières non courantes	18	**38.9**	39.4
Provisions non courantes	19	**4.0**	4.7
Autres dettes non courantes	20	**-**	0.5
Impôts différés - passif	21	**4.1**	4.0
Total passifs non courants		**47.0**	**48.6**
Dettes financières courantes	18	**6.9**	1.3
Provisions courantes	19	**7.5**	8.3
Dettes fournisseurs	20	**39.7**	37.5
Autres dettes diverses	20	**41.1**	41.8
Total passifs courants		**95.2**	**88.9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	17	**2.1**	**8.0**
TOTAL DU PASSIF		**171.0**	**178.6**

4.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

En millions d'Euros	Notes	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé		**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence		**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions		**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession		**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt		**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts		**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier		**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		**(13.4)**	**(25.6)**
Incidence de la variation du BFR		**(7.2)**	(4.7)
Impôts payés		**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	***17***	***(5.7)***	***(4.4)***
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée *(1)*		**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis		**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(6.0)**	**13.3**
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	***17***	***4.7***	***1.3***
Augmentation de capital		**-**	27.8
Emission d'emprunts		**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts		**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers versés		**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**2.3**	**33.2**
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies	***17***	***(1.2)***	***(1.6)***
Variation de la trésorerie		**(22.1)**	**19.0**
Trésorerie d'ouverture		**37.0**	18.7
Transfert vers actifs destinés à la vente	17	**(0.3)**	(0.7)
Trésorerie de clôture		**14.6**	37.0

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

- *Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts en 2018 ;*
- *Tablapizza ainsi que les entités Armes de Bruxelles, Arbrimmo et Bœuf à Six Pattes en 2017*

Variation de la trésorerie nette

En millions d'euros	2017.12	Variation	2018.12
Banques et Caisses	38.0	(22.0)	**16.0**
Trésorerie brute	**38.0**	**(22.0)**	**16.0**
Concours bancaires courants	(0.1)	0.1	**-**
Intérêts courus non échus	(0.9)	(0.5)	**(1.4)**
Trésorerie nette	**37.0**	**(22.4)**	**14.6**

4.1.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Réserves et résultats consolidés	Résultats enregistrés en autres éléments du résultat global	Total part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres clôture 31/12/2016	**2.0**	**119.8**	**(109.8)**	**(1.5)**	**10.5**	**(0.1)**	**10.4**
Augmentation/réduction de capital (1)	**36.3**	**35.8**			**72.1**		**72.1**
Mouvements avec les actionnaires	**36.3**	**35.8**	**-**	**-**	**72.1**		**72.1**
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**
Résultat net de l'exercice			**(50.1)**		**(50.1)**		**(50.1)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(50.1)**	**0.7**	**(49.4)**		**(49.4)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(159.9)**	**(0.8)**	**33.2**	**(0.1)**	**33.1**
Première application IFRS 9 et 15 (2)			**(0.6)**		**(0.6)**		**(0.6)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(160.5)**	**(0.8)**	**32.6**	**(0.1)**	**32.5**
Augmentation/réduction de capital					**-**		**-**
Mouvements avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**		**-**
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat					**-**		**-**
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies				**0.1**	**0.1**		**0.1**
Résultat net de l'exercice			**(6.0)**		**(6.0)**	0.1	**(5.9)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(6.0)**	**0.1**	**(5.9)**		**(5.8)**
Capitaux propres clôture 31/12/2018	**38.3**	**155.6**	**(166.5)**	**(0.7)**	**26.7**	**-**	**26.7**

(1) 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, s'est traduite 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.

(2) Le détail des impacts de la première application des normes IFRS 9 et 15 est présenté au §2.2.1

4.1.1.6 FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 168,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable (*) par rapport à l'exercice 2017, dont :

- +3,1 M€ net lié au périmètre rénové,
- -0,3 M€ sur les franchises,
- -7,4 M€ sur les cessions non IFRS 5 autres que Tablapizza

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées par le Groupe depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs, sur l'exercice 2018, la brasserie La Coupole et la concession Les Belles Plantes ont été rénovées.

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit (cf. note 1 « Variations de périmètre » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies ») avec notamment les cessions :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts ;
- du fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- du fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin;
- du fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France au 31 décembre 2018 comprend Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

(*) Le périmètre comparable inclut les restaurants en exploitation complète sur les périodes considérées, à l'exclusion des sites cédés ou fermés pour rénovation.

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 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 2018.

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.

En date du 4 Avril 2019, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 27 juin 2019.

4.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2018

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 2018.

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2018

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 - Instruments financiers

La norme IFRS 9 Instruments financiers, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, remplace IAS 39. Elle introduit de nouvelles exigences relatives à la classification et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Le Groupe a adopté au 1er janvier 2018 la norme IFRS 9. Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés, l'effet cumulatif de l'impact de transition est constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres. En conséquence, les données des exercices antérieurs ne sont pas retraitées et sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017.

L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,1) million d'euros est dû au changement d'évaluation des dépréciations sur les créances clients, reconnues dorénavant en fonction des pertes attendues.

- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Au 1er janvier 2018, le Groupe a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », ainsi que les amendements liés. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de la norme IFRS 15 sur les états financiers consolidés, le Groupe a fait le choix de la méthode du rattrapage cumulatif. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017. L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,5) million d'euros est dû à l'étalement des droits d'entrée sur les contrats de franchise, auparavant reconnus immédiatement en chiffre d'affaires avec IAS 18.

Le tableau ci-après synthétise les impacts de l'application des nouvelles normes sur les capitaux propres d'ouverture :

En millions d'euros	2017.12 Publié	IFRS 9	IFRS 15	2017.12 Retraité
ACTIF				
Marques	28.3			28.3
Droits au bail net	3.6			3.6
Goodwill net	-			-
Autres immobilisations incorporelles nettes	0.5			0.5
Immobilisations corporelles nettes	26.4			26.4
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	11.8			11.8
Impôts différés - actif	-			-
Créances nettes non courantes	5.4			5.4
Total actifs non courants	**76.0**	**-**	**-**	**76.0**
Stocks nets	1.7			1.7
Clients nets	14.6			14.6
Dép. clients et comptes rattachés	(4.3)	(0.1)		(4.4)
Autres créances	30.7			30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38.0			38.0
Total actifs courants	**80.6**	**(0.1)**	**-**	**80.5**
Actifs destinés à la vente	**22.0**			**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**
PASSIF				
Capital	38.3			38.3
Primes liées au capital	155.6			155.6
Réserves consolidées	(110.6)	(0.1)	(0.5)	(111.2)
Résultat de l'exercice	(50.1)			(50.1)
Capitaux propres Groupe	33.2	(0.1)	(0.5)	32.6
Participations ne donnant pas le contrôle	(0.1)			(0.1)
Total des Capitaux Propres	**33.1**	**(0.1)**	**(0.5)**	**32.5**
Dettes financières non courantes	39.4			39.4
Provisions non courantes	4.7			4.7
Autres dettes non courantes	0.5			0.5
Impôts différés - passif	4.0		(0.3)	3.7
Total passifs non courants	**48.6**	**-**	**(0.3)**	**48.3**
Dettes financières courantes	1.3			1.3
Provisions courantes	8.3			8.3
Dettes fournisseurs	37.5			37.5
Autres dettes diverses	41.5			41.5
Produits constatés d'avance	0.3		0.8	1.1
Total passifs courants	**88.9**	**-**	**0.8**	**89.7**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**8.0**			**8.0**
TOTAL DU PASSIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**

- Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2018

– Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangères et paiements d'avance ;
– Amendement à IFRS 2 – Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur les actions ;
– Amendement à IAS 40 – Transferts des immeubles de placement ;
– Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS ;
– Amendements à IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4.

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018.

2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2018 et non adoptés par anticipation par le Groupe

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 16 – Contrats de locations

La norme IFRS 16 Contrats de location remplace la norme IAS 17 et impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif « Droit d'utilisation » et un passif « Dette de location », que ce soit pour les contrats de location simple comme pour les contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1er janvier 2019.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée et certaines mesures simplificatrices proposées par la norme. Par conséquent, l'information comparative ne sera pas retraitée à la date de transition ; seuls les capitaux propres à l'ouverture de la période seront impactés. Les mesures simplificatrices retenues par le Groupe sont les suivantes :

– contrats ayant une durée résiduelle inférieure à douze mois à la date de clôture,
– contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 euros mais également les contrats de location qui portent sur des véhiculent et divers actifs mobiliers en raison de leur caractère non significatif et,
– contrats portant sur des actifs couverts par IFRS 5.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats de location qui portent essentiellement sur des actifs immobiliers (restaurants).

La méthodologie de détermination des taux d'actualisation et l'appréciation de la durée de location sont finalisées. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du Groupe est en cours de finalisation.

Parallèlement, le Groupe a entrepris la mise en place d'un outil informatique qui permettra de traiter les informations nécessaires à la comptabilisation des contrats de location conformément à IFRS 16.

Les engagements hors bilan présentés dans la note 25 « Contrats de location » s'élèvent à 51,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 0,6 million relatif à des locations mobilières. 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, dans certains cas, seront différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan pour lesquels seule la durée d'engagement ferme est prise en compte. De même, les taux retenus pour évaluer la dette de location auront un impact sur le montant comptabilisé en passif financier. Néanmoins, à l'issue des premières estimations réalisées, le Groupe ne s'attend pas à avoir une dette financière de location très différente du montant des engagements présentés en note 25 « Contrat de location » sur la base des contrats en cours au 31 décembre 2018.

- Amendements IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé avec compensation négative

- Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

Textes non adoptés par l'Union Européenne :

– IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
– Amendement IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
– Amendement à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
– Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS ;
– Amendements au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
– Amendements à IFRS 3 – Définition d'une entreprise ; et
– Amendements à IAS 1 et à IAS 8 – Modification de la définition du terme significatif

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif relatif à l'application de ces nouvelles normes.

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. Les sociétés contrôlées de manière conjointe (Convergence Achats et FloBert), étant des coentreprises, sont comptabilisées 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. Elles figurent sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle » au bilan.

Conformément à la norme IFRS 10, les modifications de pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entrainant 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 2018 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 2018 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

4. Marques & enseignes et droits au bail

Le Groupe a appliqué dans le cadre des tests de dépréciations et de détermination de la valeur recouvrable de ses goodwill, immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) les principes suivants : en fonction de la destination de l'actif (destiné à être cédés ou poursuite d'activité) 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 correspondent à des « 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 dégagée 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 goodwill.

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. Goodwill

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode d'acquisition selon IFRS 3.

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 constaté en goodwill.

Les goodwill ne sont pas amortis conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les goodwill 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 le regroupement d'UGT (branche d'activité) est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés, 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. 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 :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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

Par ailleurs, les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur et dans le cadre des tests de dépréciation des groupes d'UGT mentionnés ci-dessus.

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 d'utilité (ou la durée de location si celle-ci est plus courte).

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

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (OCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net. Les actifs financiers sont présentés par catégorie en note 28.

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les prêts effort constructions ainsi que les dépôts et cautionnements.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi qu'en application d'IAS 21, les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont comptabilisées au compte de résultat.

Ils correspondent aux titres de participation.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus. Ces actifs sont ceux détenus à des fins de transaction, et ceux dont la comptabilisation initiale se fonde sur la juste valeur en contrepartie du compte de résultat.

Un actif financier relève de cette catégorie s'il a été acquis principalement aux fins d'être vendu à court terme ou s'il n'a pas de flux de trésorerie contractuels prédéterminés. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions à moins qu'ils ne soient désignés comme des instruments de couverture.

Ils correspondent principalement aux instruments financiers dérivés.

Dépréciation

Le Groupe reconnait une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI dès leur comptabilisation au bilan.

A chaque clôture, le montant de la provision est ré-évalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les 12 mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatives d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

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 ».

9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités et les placements à court terme dont la maturité est de moins de trois mois. Le Groupe ne dispose pas d'OPCVM de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur juste valeur conformément à IFRS 9. 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'évènements 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 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant tous les ans. 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 Jusqu'à 49% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* table de mortalité :	Table Insee 2011-2013

Les réévaluations du passif correspondent aux gains et pertes actuariels 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, ces écarts sont comptabilisés en autres éléments du résultat global 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 entre 2009 et 2014 aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi.

L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes ou un modèle binomial. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

14. Titres d'autocontrôle

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

15. Passifs financiers hors instruments dérivés

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.

16. Instruments dérivés et opérations de couvertures

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en autres actifs non courants nets 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.

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 d'IFRS 9 :

- en l'absence d'une relation de couverture, 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.

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 charges financières.

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps, caps…) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;

- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;

- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

17. Comptabilisation du chiffre d'affaires

En application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », 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, droit d'entrée,…) perçue au titre de ces contrats. Les redevances de franchises sont comptabilisées tous les mois au fur et à mesure des ventes et correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base 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. Le Groupe reconnait le revenu dès lors qu'il a transféré le contrôle du bien ou du service au client.

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 la juste valeur de l'avantage accordé au client via les programmes de fidélité.

Le montant alloué au programme de fidélité est ainsi différé et comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a rempli son obligation de fournir les biens en application des termes du programme ou lorsque l'échange de points attribués dans le cadre de ce programme n'est plus considéré comme probable. Le traitement comptable appliqué par le Groupe concernant le programme fidélité est donc conforme aux dispositions de la norme IFRS 15 qui impose de reconnaître le chiffre d'affaires probable.

Le Groupe perçoit des franchisés un droit d'entrée forfaitaire au début du contrat de franchise. En contrepartie, le Groupe octroie aux franchisés le droit d'utiliser la marque et garantit l'exclusivité territoriale d'exploitation du concept, du savoir-faire et de l'enseigne pendant la durée du contrat (10 ans). Les franchisés obtiennent ainsi un droit d'accès à la propriété intellectuelle du Groupe pendant la durée de la franchise. Les droits d'entrée doivent donc être comptabilisés de manière continue sur la durée du contrat, la norme IFRS 15 prévoyant l'étalement du chiffre d'affaires au fur et à mesure du transfert du contrôle des services.

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, les dépréciations d'actifs non courants 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 états financiers consolidés IFRS 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, 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, tels 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, le montant comptabilisé correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture (cf. note 19 « Provisions ») ;

- Les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée 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, au-delà de 50% des IDP.

- Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit.

4.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2018

NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE 178
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES 178
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 179
NOTE 4 - AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS 179
NOTE 5 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 180
NOTE 6 - RESULTAT FINANCIER 181
NOTE 7 - CHARGE D'IMPOT 182
NOTE 8 - RESULTAT NET PAR ACTION 183
NOTE 9 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL 183
NOTE 10 - GOODWILL 184
NOTE 11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES 185
NOTE 12 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES 185
NOTE 13 - INFORMATION SUR LES PARTENARIATS ET ENTREPRISES ASSOCIEES 186
NOTE 14 - DEPRECIATION DES ACTIFS 187
NOTE 15 - CREANCES 191
NOTE 16 - OPERATIONS DE GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : OPERATIONS SUR DES ACTIFS 192
NOTE 17 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES 192
NOTE 18 - DETTES FINANCIERES 195
NOTE 19 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 197
NOTE 20 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 198
NOTE 21 - IMPOTS DIFFERES 198
NOTE 22 - ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE 200
NOTE 23 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL 201
NOTE 24 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS 204
NOTE 25 - CONTRATS DE LOCATION 205
NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI 206
NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 208
NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 211
NOTE 29 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES 214
NOTE 30 - PERIMETRE DE CONSOLIDATION 215
NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 216
NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES 217

Note 1 - Variations de périmètre

a) Acquisition

Le 22 février 2018, Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) ont créé à parts égales le Groupement d'intérêt économique FloBert afin de mutualiser certaines fonctions supports. FloBert est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).
Par ailleurs, le 17 décembre 2018, le Groupe a acquis la société KAP qui exploite, avec un contrat de franchise, le fonds de commerce Hippopotamus à Franconville.

b) Cessions

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts pour un prix de 8,5 millions d'euros (cf. paragraphe 1.5 « Faits marquants » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

Note 2 - Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	**115.0**	114.6
Brasseries	**29.0**	29.2
Concessions *(1)*	**24.6**	23.9
Taverne Maître Kanter *(2)*	**-**	0.3
Bistro Romain *(2)*	**-**	0.6
Autres	**0.2**	0.2
Total Groupe	**168.8**	**168.8**

(1) 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.

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

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

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	3.6	3.7
Brasseries	0.2	0.5
Total Groupe	**3.8**	**4.2**

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Salaires et traitements	**(65.4)**	(66.1)
Charges sociales	**(23.7)**	(24.1)
Crédits d'impôts de personnel *(1)*	**3.4**	4.7
Charges de Personnel	**(85.7)**	**(85.5)**

(1) incluant 3,2 millions d'euros en CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) en 2018 et 4,7 millions d'euros en 2017.

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 en autres actifs non courants et autres créances courantes (cf. note 15 « Créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »).

Effectifs moyens, personnes physiques :

	2018.12	2017.12
Brasseries		
France	**355**	608
Etranger	**20**	26
Concessions	**346**	357
Restauration à thème	**2 345**	2 484
Services centraux	**129**	104
Total Groupe (sociétés consolidées)	**3 195**	**3 579**

(1) Les effectifs de 2017 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	2018.12	2017.12
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.2	1.2

Le montant inclut pour l'exercice 2017 les indemnités de départ du Directeur Général.

Note 4 - Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dotations aux Amortissements	**(5.8)**	**(5.3)**
Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants	0.1	(0.8)
Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes	1.2	0.5
Dotations nettes aux provisions	**1.3**	**(0.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**(4.5)**	**(5.6)**

Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges de restructuration *(1)*	(0.9)	(2.5)
Dépréciations des actifs non courants *(2)*	(1.7)	(34.0)
Autres *(3)*	(5.0)	(5.6)
Charges opérationnelles non courantes	**(7.6)**	**(42.1)**
Plus-values sur cessions d'actifs *(4)*	0.2	2.9
Reprises sur dépréciations des actifs non courants *(2)*	11.8	2.8
Produits opérationnels non courants	**12.0**	**5.7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.4**	**(36.4)**

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

(2) Au 31 décembre 2018, les reprises des dépréciations (nettes des dotations) sur immobilisations d'un montant net de 10,1 millions d'euros relatives aux activités poursuivies (cf. note 14) se décomposent de la manière suivante :

- *reprise de dépréciation (nettes des dotations pour -0,9 million d'euros) sur les marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros sur la marque Hippopotamus et -0,4 million sur la marque Brasserie) ;*
- *reprise des dépréciations sur les droits au bail pour 5,6 millions d'euros ;*

Au 31 décembre 2017, les dépréciations (nettes des reprises) des immobilisations d'un montant net de -31,2 millions d'euros se décomposent de la manière suivante :

- *dépréciation des goodwill pour -19,8 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,8 million d'euros) des marques pour -3,7 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,0 million d'euros) des droits au bail pour -3,9 millions d'euros ;*
- *dépréciation des immobilisations corporelles pour -3,8 millions d'euros.*

(3) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut essentiellement, dans le cadre des rénovations :

- *les frais fixes engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -2,9 millions d'euros et,*
- *les mises au rebut des immobilisations Hippopotamus, Brasseries et Concessions pour un montant de -1,8 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2017, ce poste correspond principalement aux frais engagés par le Groupe dans le cadre de la restructuration bancaire et de l'augmentation de capital et qui se sont conclus par la prise de contrôle par Groupe Bertrand.

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste comprend les plus-values sur cessions d'actifs divers.
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.

Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement *(1)*	**(1.7)**	**(4.5)**
Coût de l'endettement financier net	**(1.7)**	**(4.5)**
Autres produits financiers *(2)*	**0.2**	**28.6**
Produits financiers	**0.2**	**28.6**
Charges d'intérêts sur compte courant actionnaires	**-**	**(0.5)**
Charges financières d'actualisation *(3)*	**-**	**(0.3)**
Autres charges financières *(4)*	**-**	**(0.6)**
Charges financières	**-**	**(1.4)**
Autres produits et charges financiers	**0.2**	**27.2**
Résultat financier net	**(1.5)**	**22.7**

(1) Comprend en 2017 -2,4 millions d'euros relatifs aux frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire.

(2) Ce montant correspond en 2017 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 effort constructions).

(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	2018.12	2017.12
Impôt exigible *(1)*	**(1.9)**	(0.7)
Impôts différés	**(0.3)**	(2.9)
Total charge d'impôt	**(2.2)**	**(3.6)**

(1) Le montant d'impôt exigible correspond à la CVAE.

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Taux de droit commun	**33.33%**	33.33%
Contributions supplémentaires	**3.30%**	3.30%
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	**34.43%**
Résultat net d'ensemble	**(3.8)**	**(29.3)**
Charge d'impôt du groupe	**(2.2)**	(3.6)
Résultat avant impôt	**(1.7)**	**(25.8)**
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles *(1)*	**(6.4)**	26.7
Autres différences permanentes *(2)*	**(3.4)**	(3.2)
Différences permanentes	**(9.8)**	**23.5**
Résultat taxable	**(11.5)**	**(2.3)**
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	34.43%
Impôt théorique au taux normal français	**4.0**	**0.8**
Effets sur l'impôt théorique :		
- des pertes fiscales de l'exercice non activées	**(7.0)**	(0.2)
- de la dépréciation des impôts différés activés sur les déficits reportables antérieurs (3)	**-**	(8.1)
- de l'activation des impôts différés sur les déficits reportables (3)	**1.8**	-
- du changement de taux d'impôt sur les sociétés	**-**	(2.1)
- impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5	**0.4**	7.2
- autres *(4)*	**(1.4)**	(1.2)
	(2.2)	**(3.6)**
Taux effectif d'impôt	**-130.13%**	**-13.98%**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut la reprise des dépréciations sur :
- les fonds de commerce pour 4,9 millions d'euros ; et
- les immobilisations corporelles pour 1,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -3,4 millions d'euros (-3,6 millions d'euros en 2017).

(3) Au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a comptabilisé un impôt différé actif sur les reports déficitaires pour un montant de 1,8 million d'euros (cf. note 21 « Impôts différés »).

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement la CVAE pour -1,2 million d'euros (contre -1,1 million d'euros au 31 décembre 2017).

Note 8 - Résultat net par action

En euros	2018.12	2017.12
Dénominateur :		
Actions ordinaires	765 157 113	765 157 113
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**765 157 113**	**765 157 113**
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	**765 157 113**	**765 157 113**
Numérateur :		
Résultat net part du Groupe	(5 964 283)	(50 096 677)
Résultat net des activités poursuivies	(3 812 283)	(29 292 677)
Résultat net des activités non poursuivies	(2 152 000)	(20 804 000)
Résultat net retraité		
Résultat de base par action	**(0.01)**	(0.07)
Résultat de base des activités poursuivies	**(0.00)**	(0.04)
Résultat de base des activités non poursuivies	**(0.00)**	(0.03)

Au 31 décembre 2018, 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 »). Ainsi, les résultats dilués par action afférents sont égaux aux résultats de base par action.

Note 9 - Immobilisations incorporelles hors goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes des marques	**42.5**	42.5
Dépréciations sur marques	**(9.7)**	(14.2)
Marques nettes des dépréciations (*)	**32.8**	**28.3**
Valeurs brutes des droits au bail	**9.1**	9.2
Dépréciations des droits au bail	**-**	(5.6)
Droits aux bails nets des dépréciations	**9.1**	**3.6**
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	**7.0**	6.8
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	**(6.6)**	(6.3)
Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations	**0.4**	**0.5**
Total des immobilisations incorporelles brutes	**58.6**	**58.5**
Total des amortissements et provisions	**(16.3)**	**(26.1)**
Total immobilisations incorporelles nettes	**42.3**	**32.4**

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

Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**58.5**	**(26.1)**	**32.4**
Acquisitions / Dotations	**0.1**	**10.1**	**10.2**
Dont droits au bail et marques *(1)*	-	10.4	**10.4**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	(0.3)	**(0.2)**
Cessions/mises au rebut / apport partiel	**0.0**	**(0.3)**	**(0.3)**
Dont droits au bail et marques	(0.1)	(0.3)	**(0.4)**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	-	**0.1**
Au 31 Décembre 2018	**58.6**	**(16.3)**	**42.3**

(1) Au 31 décembre 2018, les reprises nettes sur dépréciation d'un montant de 10,1 millions d'euros incluent une reprise nette sur dépréciations des droits au bail pour 5,6 millions d'euros et une reprise nette pour dépréciations des marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros de reprise nette pour la marque Hippopotamus et -0,4 millions d'euros de dépréciation pour la marque Brasserie).

Note 10 - Goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes	**64.5**	65.5
Dépréciations	**(64.5)**	(65.5)
Goodwill net	**-**	**-**

Variation des goodwill

En millions d'euros	Brut	Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**65.5**	**(65.5)**	**-**
Cessions/mises au rebut / apport partiel *(1)*	(1.0)	1.0	**-**
Au 31 Décembre 2018	**64.5**	**(64.5)**	**-**

(1) Ce montant correspond à la quote-part de goodwill des sites cédés au cours de l'exercice 2018 (cf. §1.5 Faits marquants).

Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Terrains et constructions *(1)*	**103.3**	106.9
Amortissements et dépréciations	**(77.7)**	(86.6)
Terrains et constructions nets	**25.6**	**20.2**
Installations techniques et matériels	**20.0**	19.9
Amortissements et dépréciations	**(16.9)**	(18.7)
Installations techniques et matériels nets	**3.1**	**1.2**
Autres Immobilisations corporelles	**35.4**	35.0
Amortissements et dépréciations	**(27.5)**	(29.9)
Autres Immobilisations corporelles nettes	**7.9**	**5.0**
Total des immobilisations corporelles brutes	**158.7**	161.7
Total des amortissements et dépréciations	**(122.2)**	(135.2)
Immobilisations corporelles nettes	**36.5**	**26.4**

(1) Dont 1,1 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
Au 31 Décembre 2017	**161.7**	**(135.2)**	**26.5**
Acquisitions / Dotations *(1)*	18.2	(11.0)	**7.2**
Cessions / mises au rebut / Reprises	(21.2)	24.0	**2.8**
Au 31 Décembre 2018	**158.7**	**(122.2)**	**36.5**

(1) Les acquisitions de 18,2 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.

Note 12 – Titres mis en équivalence et autres actifs non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Titres mis en équivalence *(1)*	**0.6**	0.5
Titres disponibles à la vente	**-**	0.1
Dépréciations des titres	**-**	(0.1)
Autres actifs non courants *(2)*	**11.8**	11.6
Dépréciations des autres actifs non courants	**(0.4)**	(0.3)
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**12.0**	**11.8**

(1) Le poste « Titres mis en équivalence » est détaillé dans la note 13 « Informations sur les co-entreprises »

(2) Les autres actifs sont composés principalement de dépôts, cautions et de prêts effort constructions. Les prêts effort constructions sont actualisés au taux d'actualisation de 1,09% au 31 décembre 2018 (contre 1,12% au 31 décembre 2017).

Variation des titres mis en équivalence et autres actifs non courants :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**12.2**	**(0.4)**	**11.8**
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)*	0.3	-	**0.3**
Diminutions / Reprises *(1)*	(0.2)	0.1	**(0.1)**
Au 31 Décembre 2018	**12.3**	**(0.3)**	**12.0**

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

Note 13 - Information sur les Partenariats et entreprises associées

Les co-entreprises concernent deux entités chez Groupe Flo :

- Convergence Achats (co-entreprise) : la société est détenue à parts égales de 33,33% par Euro Disney Associés S.C.A, Groupe Flo S.A et Bertrand Restauration. Convergence Achats a pour activité principale d'organiser la politique des achats alimentaires de ses actionnaires et de mutualiser leurs achats.
- FloBert : créé à parts égales par Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) le 22 février 2018, FloBert a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et de Groupe Bertrand.

Bilan simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Actifs non courants	-	-	0.1	-
Actifs courants	3.0	2.9	3.2	-
Passifs non courants	0.1	-	0.2	-
Passifs courants	1.2	2.9	1.5	-
Actif net	**1.7**	**-**	**1.6**	**-**
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres	**0.6**	**-**	**0.5**	**-**

Compte de résultat simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Chiffres d'affaires	3.3	-	3.1	-
Résultat net	(0.1)	-	0.1	-
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Quote part de Groupe Flo dans le résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 14 - Dépréciation des Actifs

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

Au 31 décembre 2018, 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 groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF telle que décrite dans le paragraphe 3. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

- 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. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 1,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, inclus dans le résultat des activités non poursuivies (cf. note 17).

- Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2018, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	42.4	-	-	22.1	-	-	**64.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.5	-	-	0.9	0.5	-	**6.9**
Total (valeurs brutes)	**85.3**	**-**	**-**	**28.7**	**8.6**	**0.4**	**123.0**
Amortissements et dépréciations	(48.6)	-	-	(23.5)	(8.6)	-	**(80.7)**
Total (valeurs nettes)	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

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

Les résultats des tests de dépréciation ont entrainé la reprise de 10,1 millions d'euros de dépréciation sur les immobilisations incorporelles des activités poursuivies.

La valeur nette au 31 décembre 2018 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.1	-	-	2.3	-	0.4	**32.8**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.4	-	-	-	-	-	**0.4**
Total	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

Au 31 décembre 2017, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.3	-	-	2.9	-	-	**9.2**
Goodwill *(1)*	43.4	-	-	22.1	-	-	**65.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.0	-	0.2	1.1	0.5	-	**6.8**
Total (valeurs brutes)	**85.9**	**-**	**0.2**	**28.9**	**8.6**	**0.4**	**124.0**
Amortissements et dépréciations	(58.7)	-	(0.2)	(24.0)	(8.3)	(0.4)	**(91.6)**
Total (valeurs nettes)	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

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

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	25.7	-	-	2.3	0.1	0.1	**28.3**
Droits au bail	1.2	-	-	2.5	-	-	**3.7**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.3	-	-	0.1	0.1	-	**0.5**
Total	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

- **Méthode d'élaboration des tests de dépréciation**

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

Détermination des flux futurs de trésorerie :

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité. La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont issus du Business Plan établi par la Direction du Groupe sur la base de plans à moyen et long terme de chaque activité, à la date du 31 décembre 2018.

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 de dépréciation 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 7,0%. 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%.

Au 31 décembre 2018, le taux avant impôt est de 10,24% contre 10,49% au 31 décembre 2017.

Il 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 2018.

*Hypothèses opérationnelles :

Au 31 décembre 2018, les hypothèses utilisées intègrent la reprise de l'activité constatée 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 2019-2023 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 2020-2023 est basé pour chaque site sur les chiffres d'affaires mensuels du budget 2019. Sur la durée du business plan, les chiffres d'affaires mensuels des sites rénovés sont en croissance de 27% en 2020, 26% en 2021, 25% en 2022, 24% en 2023 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 5% en 2020 et en 2021, 4% en 2022, 3% au-delà grâce aux effets positifs cumulatifs du nouveau concept, des nouvelles cartes, des rénovations, de la satisfaction clients et des opérations de marketing.

- Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2018, les tests de dépréciation effectués ont conduit aux reprises (dépréciations) suivantes :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques *(1)*	4.9	-	(0.3)	(0.4)	-	-	**4.2**
Droits au bail	5.8	-	-	0.4	-	-	**6.2**
Goodwill	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	**-**
Immobilisations corporelles	(0.1)	-	0.7	0.2	-	-	**0.8**
Total	**10.6**	**-**	**0.4**	**0.2**	**-**	**-**	**11.2**
Dont dépréciations relatives aux activités poursuivies	10.1	-	-	-	-	-	**10.1**
Dont dépréciations relatives aux activités non poursuivies	0.5	-	0.4	0.2	-	-	**1.1**

(1) La reprise de dépréciation d'un montant de 4,9 millions d'euros sur les marques Hippopotamus se décompose de la manière suivante :
- *5.5 millions d'euros de reprise de dépréciation de la marque Hippopotamus comptabilisée dans le cadre des tests de dépréciation ;*
- *(0.6) million d'euros de dépréciations de marques diverses.*

- **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. point 4 du paragraphe 2.3).

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du taux d'actualisation	(6.7)	NA	NA	(2.3)	NA	NA	(9.0)
Si baisse de 0.5% du taux d'actualisation	7.8	NA	NA	2.7	NA	NA	10.5

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	2.0	NA	NA	7.6
Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	(4.9)	NA	NA	(1.7)	NA	NA	(6.6)

Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires (réalisé sur une période de 5 ans)

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du chiffre d'affaires	8.2	NA	NA	2.0	NA	NA	10.2
Si baisse de 0.5% du chiffre d'affaires	(8.1)	NA	NA	(2.0)	NA	NA	(10.1)

En termes d'impact sur les dépréciations, les tests de sensibilité montrent que la valorisation des branches varierait de :

- -9.0 millions d'euros (-6,7 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,3 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de hausse de +0,5% du WACC ;
- -6,6 millions d'euros (-4,9 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -1,7 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse de -0,5% du taux de croissance à l'infini ;
- -10,1 millions d'euros (-8,1 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,0 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse 0,5% du chiffre d'affaires.

La valeur recouvrable de chaque branche restant supérieure à sa valeur comptable, ces variations de taux d'actualisation après impôt, taux de croissance à l'infini et chiffre d'affaires n'entraineraient pas de dépréciations sur les branches Hippopotamus et 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. point 4 du paragraphe 2.3).

Note 15 – Créances

15.1 Clients nets

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Créances clients	**15.4**	14.5
Dépréciations	**(4.3)**	(4.3)
Total clients nets courants	**11.1**	**10.2**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

15.2 Autres créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**6.6**	6.2
Dépréciations	**(0.8)**	(0.8)
Total Créances nettes non courantes	**5.8**	**5.4**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement :

- *le CICE 2017 pour 4,9 millions d'euros (dont 4,7 millions d'euros préfinancés) ;*
- *le CICE 2018 pour 0,8 million d'euros correspondant à la part non préfinancée (cf. note 16 « Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement ») ;*
- *une indemnité à recevoir (dépréciée à 100%) pour 0,8 million d'euros pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense.*

Créances courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**19.7**	21.5
Créances diverses *(2)*	**9.3**	1.4
Dépréciations	**(0.9)**	-
Charges constatées d'avance	**9.3**	7.8
Total créances courantes	**37.4**	**30.7**

(1) Au 31 décembre 2018, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 17,1 millions d'euros de créances fiscales (contre 14,2 millions d'euros en 2017), 1,7 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 0,6 millions d'euros en 2017).

(2) Au 31 décembre 2018, les créances diverses comprennent principalement la créance de CICE 2015 pour 5,4 millions d'euros (dont 5,1 millions d'euros préfinancés, cf. note 18) et des créances sur cessions d'actifs pour 2,1 millions d'euros.

Note 16 - Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement : opérations sur des actifs

Afin de répondre à ses besoins de financement et d'optimisation de son besoin en fonds de roulement, le Groupe a recours depuis 2013 à des financements complémentaires à l'endettement bancaire via des opérations de cessions de ses créances fiscales (créances de CICE).

En 2018, le Groupe a obtenu le préfinancement des CICE au titre des exercices 2017 et 2018.

La créance de CICE de l'année 2017 d'un montant de 4,9 millions d'euros a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 4,7 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, ce contrat n'a pas été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. La créance reste comptabilisée en « Créances nettes non courantes » (cf. note 15 « Créances ») tandis qu'une dette financière non courante est comptabilisée en contrepartie de la trésorerie reçue pour un montant de 4,7 millions d'euros (cf. note 18 « Dettes financières »). L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités de financement » dans le Tableau de flux de trésorerie.

La créance de CICE de l'année 2018 pour un montant total de 3,9 millions a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 3,1 millions d'euros. S'agissant d'un contrat de cession de créances à titre d'escompte sans recours et le transfert de risque étant certain, ce contrat a été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » dans le Tableau de flux de trésorerie (cf. note 22 Analyse des flux de trésorerie).

Note 17 - Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies

Sur les exercices 2017 et 2018, le résultat des activités non poursuivies se présente de la façon suivante :

	Résultat des activités abandonnées	
En millions d'euros	**2018.12**	**2017.12**
Tablapizza	-	2.3
Objectifs budgétaires de cession 2018	**(2.2)**	(23.1)
Impact des activités abandonnées au compte de résultat	**(2.2)**	**(20.8)**

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…).

Les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Comme mentionné dans le point 23 du paragraphe 2.3 « Principes comptables », Groupe Flo a considéré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies et que la finalisation en 2019 de ces objectifs de cession reste hautement probable :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2018 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ». Le compte de résultat de l'exercice 2017 est également retraité conformément à la norme IFRS 5 ;

- 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 2018 et au 31 décembre 2017. A l'issue des

cessions réalisées sur l'exercice 2018, le montant des actifs destinés à la vente s'élèvent au 31 décembre 2018 à 8,3 millions d'euros et les passifs liés à 2,1 millions d'euros ;

- 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 2018 sont également présentés conformément à la norme IFRS 5.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**34.0**	**49.3**
Coûts d'approvisionnement	**(9.3)**	**(13.4)**
Charges de personnel	**(19.5)**	**(27.1)**
Autres frais opérationnels	**(10.3)**	**(14.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**0.9**	**(2.0)**
Résultat opérationnel courant	**(4.2)**	**(7.5)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel non courant	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel	**(4.5)**	**(8.2)**
Résultat Avant Impôt	**(4.5)**	**(8.2)**
Impôts	**(1.3)**	**1.6**
Evaluation à la juste valeur des actifs destinés à la vente *(1)*	**1.1**	**(16.5)**
Résultat de cession des activités non poursuivies	**2.5**	**-**
Résultat net des activités non poursuivies	**(2.2)**	**(23.1)**

(1) Au 31 décembre 2018, à l'issue de la réalisation des tests de dépréciation présentés en note 14, les immobilisations faisant partie des objectifs budgétaires de cession ont fait l'objet d'une reprise de dépréciation pour 1,1 million d'euros.

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 goodwill pour -6,0 millions d'euros ;

- dépréciations des droits au bail pour -2,9 millions d'euros ;

- dépréciations des immobilisations corporelles pour -7,6 millions d'euros.

II) Bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
ACTIF		
Marques	**0.1**	**0.4**
Droits au bail net	**2.1**	**7.1**
Goodwill net	**2.2**	**4.4**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.9**	**0.2**
Immobilisations corporelles nettes	**0.6**	**4.6**
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**0.7**	**1.5**
Impôts différés - actif	**0.5**	**1.0**
Total actifs non courants	**7.1**	**19.2**
Stocks nets	**0.3**	**0.6**
Clients nets	**0.1**	**0.3**
Autres créances	**0.3**	**1.2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**0.5**	**0.7**
Total actifs courants	**1.2**	**2.8**
TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**8.3**	**22.0**

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dettes financières non courantes	**-**	**0.6**
Impôts différés - passif	**0.8**	**0.4**
Provisions non courantes	**0.3**	**0.8**
Autres dettes non courantes	**-**	**0.1**
Total passifs non courants	**1.1**	**1.9**
Dettes financières courantes	**-**	**0.1**
Provisions courantes	**0.2**	**1.4**
Dettes fournisseurs	**0.3**	**2.2**
Autres dettes diverses	**0.5**	**2.4**
Total passifs courants	**1.0**	**6.1**
TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**2.1**	**8.0**

III) Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(5.7)**	(4.4)
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**4.7**	1.3
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(1.2)**	(1.6)

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 Leduff a été finalisée le 30 juin 2017 :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2017 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies».
- 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 2017 sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2017.12
Chiffre d'Affaires	**10.0**
Coûts d'approvisionnement	(2.1)
Charges de personnel	(4.9)
Autres frais opérationnels	(2.0)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels cour	(0.1)
Résultat opérationnel courant	**1.0**
Autres produits et charges opérationnelles non courants	(0.1)
Résultat opérationnel non courant	**(0.1)**
Résultat opérationnel	**0.9**
Résultat Avant Impôt	**0.9**
Impôts	(0.2)
Résultat de cession des activités non poursuivies	1.7
Résultat net des activités non poursuivies	**2.3**

II) Tableau des flux de trésorerie consolidés :

En millions d'Euros	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(0.5)**
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**0.8**
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(0.3)**

Note 18 - Dettes financières

Evolution de la dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Remboursement	Actifs et passifs destinés à la vente	Autre	31/12/18
Soldes bancaires disponibles	38.0	-	(21.7)	(0.3)	-	16.0
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**38.0**	**-**	**(21.7)**	**(0.3)**	**-**	**16.0**
Emprunts auprès des établissements financiers (tranche A et B)	15.2	-	-	-	-	15.2
Concours bancaires courants	0.1	-	(0.1)	-	-	-
Total dettes bancaires	**15.3**	**-**	**(0.1)**	**-**		**15.2**
Emprunt obligataire Groupe Bertrand	12.3	-	-	-	-	12.3
Autres emprunts obligataires	6.2	-	-	-	-	6.2
Total emprunts obligataires	**18.5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**18.5**
Dettes financières liées aux locations financement	0.7	-	-	-	(0.1)	0.6
Autres passifs (1)	6.2	4.7	-	-	0.6	11.5
Total autres dettes financières	**6.9**	**4.7**	**-**	**-**	**0.5**	**12.1**
Total dettes financières	**40.7**	**4.7**	**(0.1)**	**-**	**0.5**	**45.8**
Trésorerie (+)/Dette (-) nette	**(2.7)**	**(4.7)**	**(21.6)**	**(0.3)**	**(0.5)**	**(29.8)**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le préfinancement du CICE 2015 (cf. note 15 « Créances ») pour un montant de 5,1 millions d'euros et du CICE 2017 pour 4,7 millions d'euros, ainsi que les intérêts courus sur la dette pour 1,4 million d'euros.

Au 31 décembre 2018, le taux moyen de la dette, s'élève à 4,52% (contre 4,93% au 31 décembre 2017).

1) Composition de la dette :

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 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 a été 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
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Echéancier de la dette financière

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15.4	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0.2)	-	**(0.2)**	**(0.2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12.3	**12.3**	**12.3**
- Autres emprunts obligataires	-	6.2	-	**6.2**	**6.2**
- Autres emprunts	6.9	5.2	-	**12.1**	**7.0**
Total	**6.9**	**11.2**	**27.7**	**45.8**	**40.7**

3) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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

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 62 milliers d'euros.

Ces caps ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IFRS 9. La méthodologie de traitement est exposée dans le point 16 « Instruments dérivés et opérations de couverture » du paragraphe 2.3 « Principes comptables ».

Note 19 - Provisions pour Risques et Charges

Analyse des variations des provisions :

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprise en résultat	Provisions à la fin de l' exercice
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	1.4	0.8	(1.7)	**0.5**
Indemnités de départ en retraite	3.3	0.2	-	**3.5**
Autres Risques divers	-	-		**-**
Total provisions non courantes	**4.7**	**1.0**	**(1.7)**	**4.0**
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.6	0.4	(1.4)	**3.6**
Indemnités de départ en retraite	-			**-**
Autres Risques divers	3.7	0.2	-	**3.9**
Total provisions courantes	**8.3**	**0.6**	**(1.4)**	**7.5**
Total provisions	**13.0**	**1.6**	**(3.1)**	**11.5**

Au 31 décembre 2018, les provisions comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 4,1 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 2,1 millions d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 2,0 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés).
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3,5 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).
- des provisions pour risques & charges divers pour 3,9 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF relatifs aux années 2009/2011.

Sur l'exercice 2018, les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 1,2 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,2 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 1,0 million d'euros aux risques commerciaux.

3,3 millions d'euros de diminution correspondant pour 1,3 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 2,0 millions d'euros aux risques commerciaux.

Note 20 - Fournisseurs et Autres Dettes

Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2017.12	Diminution	2018.12
Autres dettes non courantes	**0.5**	(0.5)	**-**
Total autres dettes non courantes	**0.5**	**(0.5)**	**-**

Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Fournisseurs	**39.7**	37.5
Dettes fiscales et sociales *(1)*	**35.7**	37.7
Autres dettes	**1.7**	1.6
Produits constatés d'avance	**1.7**	0.3
Dettes liées au Programme de fidélité *(2)*	**2.0**	2.2
Total autres dettes courantes	**80.8**	**79.3**

(1) Les dettes fiscales et sociales se décomposent de la manière suivante :

- 22,7 millions d'euros de dettes sociales et,

- 13,0 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.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des droits est de 2,0 millions d'euros et est comptabilisée 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 0,2 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 0,2 million d'euros.

Note 21 - Impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Impôts différés actifs	**-**	-
Impôts différés passifs	**(4.1)**	(4.0)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

Origines des impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Marques	**(8.7)**	(7.0)
Droits au bail	**(1.1)**	(0.4)
Immobilisations corporelles	**0.3**	0.3
Provisions engagement de retraite et autres provisions	**1.2**	1.2
Reports fiscaux déficitaires	**3.7**	1.8
Autres actifs	**0.8**	0.3
Autres passifs	**(0.3)**	(0.3)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

L'évolution de l'impôt différé passif net au cours de l'exercice de -0.1 million d'euros s'analyse principalement de la façon suivante :

- la marque a fait l'objet d'une reprise de dépréciation, entraînant la constatation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -1,7 million d'euros ;

- les reprises de dépréciations d'actifs ont entraîné une augmentation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -0,7 millions d'euros ;

- l'application de la norme IFRS 15 a entraîné la comptabilisation d'un impôt différé actif pour 0,2 million d'euros ;

- enfin, au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a constaté un impôt différé actif pour un montant de 1,9 millions d'euros.

La constatation des impôts différés actifs a été limitée au montant des impôts différés passifs ayant des échéances de recouvrement similaires (essentiellement constitués sur la marque).

Impôts différés actifs non comptabilisés :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Reports fiscaux déficitaires	**80.0**	53.1
Reports fiscaux déficitaires non activés	**80.0**	**53.1**

Note 22 - Analyse des flux de trésorerie

1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé	**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence	**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions	**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt	**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts	**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier	**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	**(13.4)**	**(25.6)**
Variation des stocks et en-cours	**0.3**	**-**
Variation des créances clients et autres débiteurs	**(8.3)**	**(0.5)**
Créances clients	**(3.1)**	(1.4)
Créances sociales et fiscales	**(2.0)**	0.3
Autres créances diverses	**(3.2)**	0.6
Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs	**0.7**	**(4.2)**
Dettes fournisseurs	**2.7**	**(4.6)**
Dettes sociales et fiscales	**(3.8)**	**1.6**
Autres dettes diverses	**1.8**	**(1.2)**
Incidence de la variation du BFR	**(7.2)**	**(4.7)**
Impôts payés	**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***(5.7)***	***(4.4)***

En 2018, les impôts payés de 2,2 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -1,0 million d'euros ainsi que l'encaissement de crédits d'impôts pour 3,2 millions d'euros (principalement le pré financement du CICE 2018 pour 3,1 millions d'euros (cf. note 16).

2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée	**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis	**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(6.0)**	**13.3**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***4.7***	***1.3***

Les variations de périmètre correspondent principalement à la cession des titres de participation des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts.

Les acquisitions d'immobilisations de 18,2 millions d'euros correspondent à des investissements de maintenance pour 2,8 millions d'euros et des investissements de développement pour 15,4 millions d'euros.

3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Augmentation de capital	**-**	27.8
Emission d'emprunts	**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts	**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers nets versés	**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**2.3**	**33.2**
Flux provenant des activités non poursuivies	***(1.2)***	***(1.6)***

La variation nette des flux de financement est due :

- au préfinancement du CICE 2017 pour 4,7 millions ;

- aux levées d'option de crédits-bails immobiliers pour -0,7 million d'euros ;

- aux intérêts financiers nets versés pour -1,7 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 termes 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 ».

1. Compte de résultat sectoriel

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Produits sectoriels :		
Restauration à thèmes	115.0	115.5
Brasseries	29.0	29.2
Concessions	24.6	23.9
Autres *	0.2	0.2
Total	**168.8**	**168.8**
Charges sectorielles :		
Restauration à thèmes	(106.3)	(112.8)
Brasseries	(27.7)	(28.9)
Concessions	(21.0)	(20.3)
Autres *	(13.7)	(13.3)
Total	**(168.7)**	**(175.3)**
EBITDA sectoriels *(1)* :		
Restauration à thèmes	8.7	2.7
Brasseries	1.3	0.2
Concessions	3.6	3.6
Autres *	(13.5)	(13.1)
Total	**0.1**	**(6.6)**
Résultats Nets sectoriels avant IS :		
Restauration à thèmes	6.7	(18.3)
Brasseries	0.0	(17.5)
Concessions	2.5	2.4
Autres *	(10.7)	7.5
Total	**(1.5)**	**(25.9)**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions.

(2) *En 2018, le résultat sectoriel avant impôt de la Restauration à Thèmes et des Brasseries inclut les reprises de dépréciations des immobilisations (principalement issus des tests de dépréciation) pour 10,1 millions d'euros contre une provision pour dépréciation de -31,2 millions d'euros en 2017 (cf. note 5 et 14).*

2. Actifs et passifs sectoriels

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets non courants *(1)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	201.0	205.0
	Amortissements & Dépréciations	(129.0)	(153.1)
	Valeur Nette	**72.1**	**51.9**
Brasseries	Valeur Brute	52.2	51.4
	Amortissements & Dépréciations	(40.4)	(40.3)
	Valeur Nette	**11.8**	**11.1**
Concessions	Valeur Brute	28.0	28.1
	Amortissements & Dépréciations	(23.4)	(22.3)
	Valeur Nette	**4.6**	**5.8**
Autres *	Valeur Brute	19.4	19.6
	Amortissements & Dépréciations	(11.4)	(11.6)
	Valeur Nette	**8.0**	**8.0**
Total	**Valeur Brute**	**300.7**	**304.0**
	Amortissements & Dépréciations	**(204.1)**	**(227.3)**
	Valeur Nette	**96.6**	**76.7**

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets courants *(2)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	42.1	38.8
	Amortissements & Dépréciations	(1.4)	(1.4)
	Valeur Nette	**40.7**	**37.4**
Brasseries	Valeur Brute	25.6	24.9
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**25.5**	**24.7**
Concessions	Valeur Brute	15.2	14.2
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**15.1**	**14.1**
Autres *	Valeur Brute	(11.7)	7.3
	Amortissements & Dépréciations	(3.5)	(3.6)
	Valeur Nette	**(15.3)**	**3.7**
Total	**Valeur Brute**	**71.2**	**85.2**
	Amortissements & Dépréciations	**(5.2)**	**(5.2)**
	Valeur Nette	**66.1**	**80.0**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Passifs sectoriels nets non courants *(3)*		
Restauration à thèmes	2.1	2.6
Brasseries	0.8	1.0
Concessions	0.4	0.5
Autres *	0.7	1.0
Total	**4.0**	**5.2**
Passifs sectoriels nets courants *(4)*		
Restauration à thèmes	81.7	158.8
Brasseries	33.7	52.2
Concessions	22.7	22.7
Autres *	(49.7)	(146.0)
Total	**88.3**	**87.7**

(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.

3. Investissements par secteurs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Investissements incorporels		
Restauration à thèmes	-	-
Brasseries	-	-
Concessions	-	-
Autres *	-	0.2
Total	**-**	**0.2**
Investissements corporels		
Restauration à thèmes	5.8	2.7
Brasseries	1.5	1.4
Concessions	0.5	0.3
Autres *	10.4	5.7
Total	**18.2**	**10.2**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

Note 24 - Engagements et Passifs éventuels

A notre connaissance, il n'existe pas d'autres passifs pouvant avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats, la situation financière et le patrimoine des sociétés du Groupe, autres que ceux indiqués ci-dessous.

Engagements liés au financement du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Nantissements liés au financement	**21.6**	21.6
Total engagements donnés	**21.6**	**21.6**

Dette financière :

- *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 2018, 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 du Groupe, de 28 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.*

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les engagements relatifs aux locations simples sont présentés en note 25.

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties données aux bailleurs	**5.9**	1.7
Total engagements donnés	**5.9**	**1.7**
Promesses de ventes reçues	**0.8**	-
Garanties bancaires reçues *(1)*	**2.8**	0.3
Total engagements reçus	**3.6**	**0.3**

(1) Garanties bancaires reçues par le Groupe dans le cadre de marchés de travaux pour 0,3 million d'euros et garanties sur cession de fonds de commerce pour 2,5 million d'euros

Engagements liés au périmètre du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties de passifs données *(1)*	**4.6**	2.5
Total engagements donnés	**4.6**	**2.5**
Cautions et garanties de passifs reçues	**-**	0.1
Total engagements reçus	**-**	**0.1**

(1) 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 comptabilisés en immobilisations *(*)*

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
Au 31 décembre 2017 Hors levée d'option	**2.3**	**(1.6)**	**0.7**
Acquisitions / Dotations	-	-	**-**
Levée d'option	-	-	**-**
Actifs destinés à la vente	(0.8)	*0.6*	**(0.2)**
Au 31 décembre 2018 Hors levée d'option	**1.5**	**(1.0)**	**0.5**

(*) Nets des contrats de crédits-bails arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options.

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	-	**0.1**
à 1 mois	**-**	-	-	**-**
entre 1 & 3 mois	**-**	-	-	**-**
plus de 3 mois	***0.1***	*0.1*	-	***0.1***
De un à cinq ans	**0.5**	0.5	0.1	**0.6**
A plus de cinq ans	**-**	-	-	**-**
Total	**0.6**	**0.6**	**0.1**	**0.7**

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.

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.

Sur l'exercice 2018, la charge de loyer se décompose de la façon suivante :

- locations immobilières : -12,6 millions d'euros,
- locations gérance, concessions et mandats de gestion : -1,6 million d'euros,
- locations mobilières : -0,5 million d'euros.

Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	(10,9)	(25,7)	(7,9)	**(44,5)**
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	(1,2)	(3,7)	(1,5)	**(6,4)**
Equipements, IT & véhicules	(0,4)	(0,2)	-	**(0,6)**
Total	**(12,5)**	**(29,6)**	**(9,4)**	**(51,5)**

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 2018, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3,5 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

2) Principales hypothèses actuarielles

En %	2018.12	2017.12
Taux d'actualisation	**1.60%**	1.25%
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	2018.12	2017.12
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier	**3.3**	4.4
Charges d'intérêts relatives aux obligations	**0.1**	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Allocations payées	**(0.1)**	(0.1)
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	**(0.1)**	(0.4)
Valeur actuelle des obligations en fin de période	**3.5**	**3.3**

4) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.1	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.3	0.3
Coûts des services passés	-	0.1
Allocations payées	(0.1)	(0.1)
Charges comptabilisées au compte de résultat	**0.3**	**0.4**

5) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Provision au 1er janvier	3.3	4.4
Coût net de la période	0.3	0.4
Effets des cessions	-	(0.3)
Ecarts actuariels	(0.1)	(0.4)
Reclassement en passifs destinés à la vente	-	(0.8)
Provision en fin de période	**3.5**	**3.3**

Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2018 sur la base des données 2018 :

- Taux d'actualisation :

- Le test de sensibilité a été réalisé en 2018 avec une amplitude de +/- 0,25%.

- Une hausse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une baisse de l'engagement de retraite de l'ordre de 2,71% tandis qu'une baisse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2,85%.

- Taux de croissance attendu des salaires :

- Une hausse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une hausse de l'engagement de retraite de l'ordre de 5,81% tandis qu'une baisse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de 5,39%.

La duration moyenne du plan d'engagement retraite est de 11 ans.

Flux de trésorerie futurs :

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

	Flux prévisionnels
N+1	173
N+2	109
N+3	127
N+4	145
N+5	248
>N+5	1677

Ajustements d'expérience : les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à -50 milliers d'euros en 2018. En 2017, ces écarts étaient de -506 milliers d'euros.

Note 27 - Capital social et plans de souscription d'actions

Capital Social :

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**
Nombre d'actions au 31/12/2018	**765 157 113**

Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis, entre 2009 et 2014, sept plans dont le paiement est fondé sur des options et réglés en instruments de capitaux propres. Ils sont destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans, ayant une date d'expiration comprise entre 2019 et 2024.

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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

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 2018, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 14 milliers d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
Options au 1er janvier 2018	**4 296 523**	**1.02**
Octroyées au cours de l'exercice		
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice		
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre 2018	**4 296 523**	**1.02**

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

Le reclassement des instruments financiers dans les catégories d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact global sur les bases d'évaluation des actifs et passifs financiers.

Chaque catégorie d'actifs financiers a été classée en fonction du modèle de gestion appliqué par le Groupe à ces actifs.

Les actifs financiers figurant au bilan au 31 décembre 2018, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 (en comparaison avec IAS 39) sont listés dans le tableau ci-dessous :

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers		Evaluation					
				Coût amorti		Juste valeur		Comptabilité de couverture	
		IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9
ACTIF									
Créances clients	Clients nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers disponibles pour la vente**	**Actifs à la juste valeur par OCI**			x	x		
VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	**Prêts & Créances**	Actifs financiers évalués au coût amorti	x	x				
PASSIF									
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instruments dérivés passifs**	**Instrument de couverture**					x	x

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	2018.12		2017.12	
			Valeur comptable	JV	Valeur comptable	JV
ACTIF						
Actifs Financiers au coût amorti						
	Créances clients	Clients nets	11.1	11.1	10.2	10.2
	Autres créances rattachées à des participations Prêts efforts constructions Actifs financiers non courants Dépôts et cautionnements donnés	Autres actifs non courants	11.4	11.4	11.2	11.2
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes Autres créances	5.8 37.4	5.8 37.4	6.1 29.9	6.1 29.9
	VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	16.0	16.0	38.0	38.0
Actifs à la juste valeur par OCI						
	Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	-	-	-	-
PASSIF						
Passifs financiers						
	Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Autres dettes non courantes Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes Autres dettes non courantes	6.9 38.8 -	6.9 38.8 -	1.3 39.4 -	1.3 39.4 -
	Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	- 80.8	- 80.8	0.5 79.3	0.5 79.3
Instruments de couverture						
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	- 0.1 -	- 0.1 -	- - -	- - -

Information concernant les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti au bilan :

- Actifs financiers au coût amorti : il est admis que dans le cas des actifs financiers au coût amorti tels que les créances clients, créances d'exploitation, dettes fournisseurs… la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur ;

- Dettes financières : dans la mesure où les emprunts du Groupe sont en totalité à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

3) Risques liés aux actifs et passifs financiers

3.1) Risque de crédit

Le Groupe a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'il a vis à vis d'un tiers.

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 du Groupe 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.

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 2018, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 21.6 millions d'euros.

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	-	6.2	15.4	**21.6**	**21.6**
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :

Pour l'analyse de la sensibilité de la dette du Groupe 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 des publications des taux Euribor 3 et 6 mois sur l'année 2018 (respectivement -0,322% et -0,265%).

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2018 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul les taux variables pivots, le montant des intérêts pour l'année 2018 est nul.

En cas de hausse de 0,5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, les frais financiers seraient de 77 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

Le Groupe 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 2018, Groupe Flo détient des titres de participation pour un montant non significatif.

Note 29 – Informations relatives aux parties liées

i. 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 »).

ii. Comptes courants actionnaires

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a plus de compte courant vis-à-vis de ses anciens actionnaires (cf. note 18 « Dettes financières »).

iii. Convergence

Les achats de prestations réalisés par le Groupe auprès de la co-entreprise Convergence s'élèvent à -1,6 million d'euros au 31 décembre 2018 et -1,7 million d'euros au 31 décembre 2017.

iv. FloBert

Au 31 décembre 2018, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 5,6 millions et les produits à 5,6 millions d'euros.

v. 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 2018, la facturation du Groupe Bertrand pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.2 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

Note 30 - Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 est la suivante :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupes :			
Convergence Achats SARL***	33.33	Mise en équivalence	France
Flobert***	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Flo Fidélité SARL* (ex Sté Flo Gestion Régional SAR	100.00	Intégration Globale	France
Flo Formation SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Restauration à thèmes:			
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
KAP	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 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
Brasseries			
Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex Sté Le Sport SA	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
Le Vaudeville 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
Concessions			
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 * *(1)*	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS * *(1)*	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 et le GIE FloBert, co-entreprises, sont comptabilisés conformément à IFRS 11 (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).*

(1) Participations ne donnant pas le contrôle :

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.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont non significatives au regard du résultat net et des capitaux propres du Groupe (cf. 1.1.1 Compte de résultat consolidé et 1.2 Bilan Consolidé).

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasseries Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts (cf. note 1 « Variation de périmètre »).

Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS le 18 janvier 2019, ;
- les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019 ;
- le restaurant Bistro Romain Aix le 22 février 2019 ;
- les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes le 1er avril 2019.

Les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil ont été mis en location gérance le 1er février 2019.

Le Groupe a continué son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,

- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN				KPMG			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12
Audit :												
1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels:												
Groupe Flo SA	**55**	62	36%	33%	**55**	62	41%	31%	75	32	56%	44%
Filiales intégrées globalement	**95**	93	62%	50%	**76**	90	56%	46%	54	25	41%	35%
2) Autres prestations	**4**	30	3%	16%	**4**	46	3%	23%	4	15	3%	21%
TOTAL	**154**	**185**	**100%**	**100%**	**134**	**198**	**100%**	**100%**	**133**	**72**	**100%**	**100%**

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.2.1 COMPTES ANNUELS 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	2018	2017
Chiffre d'affaires	**1**	28.0	32.3
Autres produits	**1**	116.5	25.6
Produits d'exploitation		**144.5**	**57.9**
Charges d'exploitation	**2**	-39.2	-95.2
Résultat d'exploitation		**105.3**	**-37.3**
Résultat financier	**3**	-107.4	28.7
Résultat courant avant impôt		**-2.1**	**-8.6**
Résultat exceptionnel	**4**	-8.0	-35.0
Impôt sur les bénéfices	**5**	0.3	1.9
Résultat net		**-9.8**	**-41.7**

4.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2018	2017
ACTIF			
Concessions, brevets et marques		**0.1**	1.0
Fonds de commerce		**12.7**	13.8
Autres immos incorporelles		**0.0**	0.0
Immobilisations corporelles		**15.1**	7.7
Titres de participation		**57.0**	54.1
Autres immobilisations financières		**0.7**	0.7
Total actif immobilisé	**6**	**85.6**	**77.3**
Créances clients		**31.2**	22.6
Autres créances		**37.7**	43.7
Valeurs mobilières de placement		**0.0**	0.0
Disponibilités		**8.1**	30.8
Comptes de régularisations		**0.9**	0.8
Total actif circulant et des comptes de régularisations		**77.9**	**97.8**
TOTAL ACTIF		**163.6**	**175.1**
PASSIF			
Capital Social		**38.3**	38.3
Primes et Réserves		**10.1**	51.8
Résultat Net		**(9.8)**	(41.7)
Provisions réglementées		**0.3**	0.5
Capitaux propres		**38.9**	**48.9**
Autres Fonds Propres		**0.0**	**0.0**
Provisions pour risques et charges	**9**	**11.7**	**22.8**
Emprunts et dettes financières	**10**	**35.4**	**35.1**
Dettes fournisseurs		**30.9**	**23.4**
Dettes fiscales et sociales		**5.0**	**3.7**
Autres dettes		**41.5**	**41.0**
Comptes de régularisations		**0.3**	**0.2**
Total dettes et comptes de régularisations		**113.0**	**103.4**
TOTAL PASSIF		**163.6**	**175.1**

4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/18	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/18
Capital social	**38.3**							**38.3**
Pr. d'émission fusion/ apport	**155.7**							**155.7**
Réserve légale	**3.7**							**3.7**
Autres Réserves	**0.0**							**0.0**
Report à nouveau	**-107.7**			-41.7				**-149.4**
Résultat net	**-41.7**			41.7		-9.8		**-9.8**
Provisions réglementées	**0.5**						-0.3	**0.3**
Capitaux propres	**48.9**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-9.8**	**-0.3**	**38.9**

Au 31 décembre 2018, le capital social est composé de 765 157 113 actions d'une valeur de 0.05 euro chacune.

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise du Groupe par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs une brasserie, La Coupole et une concession, Les Belles Plantes ont été rénovées courant 2018.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (plus 29 % au 4ème trimestre 2018).

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment les cessions, au niveau de la société mère :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SAS, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts ;
- des fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- des fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin.

- des fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille.

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France se compose désormais au 31 décembre 2018 de Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, Agence de Gestion et d'Organisation hôtelière (A.G.O.) SA

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Flo Tradition SNC a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société AGO SA a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.

4.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels de Groupe Flo sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC n°2014-03 relatif au plan comptable général) ainsi que l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2017, à l'exception du règlement n°2018-01 du 20 avril 2018 concernant les changements de méthodes, changements d'estimation, et corrections d'erreurs qui est applicable aux exercices ouverts à la date de publication du règlement, soit à la clôture du 31 décembre 2018.

Ce nouveau règlement n'a pas eu d'impact sur les comptes au 31 décembre 2018.

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 2018 est de 9.1, le taux de croissance à l'infini de 2,0%.

Depuis le 1er janvier 2016, les dépréciations sur fonds de commerce ne peuvent faire l'objet d'une reprise sauf en cas de cession.

En conséquence, aucune reprise de dépréciation sur fonds de commerce constatée au 31 décembre 2017 n'a été effectuée lorsque les valeurs actuelles réactualisées sont supérieures au montant net des dépréciations antérieures constatées.

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 estimée, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 01 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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.

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. L'impôt sur les bénéfices est comptabilisé selon la méthode de l'impôt exigible.

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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Le 27 décembre 2018, la créance relative au CICE 2018 a fait l'objet d'un préfinancement partiel à hauteur de 3.1 millions d'euros. Le solde de la créance relative au CICE 2018 a été présenté au bilan de la société Groupe Flo SA, à savoir 0,8 million 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 dans le cadre de la 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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2018, la créance relative au CIA 2018 a été présentée au bilan de la société Groupe Flo SA, à hauteur de son montant, à savoir 0,2 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 0.218 million d'euros au 31 décembre 2018 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 :	54% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* 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 indéterminé, 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 227
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION 227
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER 228
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL 228
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES 229
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 229
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX 230
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR 231
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS 231
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE 231
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES 232
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES 234
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 234
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION EST SUPERIEURE A 10% 236
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS 236
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE 239
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 240
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS 241
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 241

Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

En millions d'euros	2018	2017
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	**15.2**	17.1
Chiffre d'affaires externe	**12.8**	15.2
Total	**28.0**	**32.3**

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	2018	2017
Redevances des franchisés	**3.7**	4.4
Autres	**9.1**	10.8
Total	**12.8**	**15.2**

Le chiffre d'affaires externe réalisé hors redevance des franchisés est principalement constitué des services de commercialisation rendus aux fournisseurs du Groupe et rétrocédés ensuite aux filiales exploitantes.

Détail des autres produits :

En millions d'euros	2018	2017
Redevances marques - entreprises liées	**7.7**	8.2
Autres produits	**0.3**	0.4
Reprises sur provisions et transferts de charges	**108.5**	17.0
Production immobilisée	**0.0**	0.0
Total	**116.5**	**25.6**

Les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent principalement à des reprises de provisions sur risques et charges d'exploitation, dont 96,6 millions d'euros sur les reprises sur les dépréciations des comptes –courants et 11,2 millions d'euros sur les reprises de provisions sur situations nettes négatives, et sur provisions clients.

La recapitalisation fin 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, a contribué à hauteur de 89,0 millions d'euros à cette reprise de dépréciation de compte-courant, et à hauteur de 11,0 millions d'euros à cette reprise de provisions sur situations nettes négatives.

Par ailleurs, la recapitalisation de la sous- filiale Bistro Romain Paris, par sa mère, AGO SA, a donné lieu à une reprise de 6,6 millions d'euros de provision sur dépréciation du compte-courant de Groupe Flo SA sur sa sous-filiale.

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2018	2017
Services Extérieurs	**-27.2**	-29.6
Impôts et taxes	**-0.4**	-0.5
Salaires et traitements	**-1.2**	-3.5
Charges sociales	**-0.6**	-0.4
Autres charges	**-1.0**	-1.0
Dotations aux amortissements et provisions *(1)*	**-8.9**	-60.0
Total	**-39.2**	**-95.2**

(1) 31 décembre 2018, dont 7 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants.
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.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	2018	2017
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(1)*	**0.1**	11.1
Variations nettes des provisions *(2)*	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-107.4**	28.7
dont entreprises liées :		
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(3)*	**0.8**	-16.1
Variations nettes des provisions	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-106.7**	1.5

(1) 31 décembre 2017, dont 28,6 millions d'euros d'abandon de créances des banques.
(2) Ce poste inclut principalement les dotations sur provisions pour dépréciation des titres de participation. Une dotation de dépréciation des titres de participation a été constituée sur les filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, à hauteur de 115,9 millions d'euros, suite aux recapitalisations effectuées par Groupe Flo SA en décembre 2018.
(3) Dont 0,9 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le Groupe Bertrand.

Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2018	2017
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	**-4.1**	3.0
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)*	**-5.8**	-29.5
Abandons de créances	**-0.2**	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)*	**2.8**	-3.3
Crédit d'impôt des filiales intégrées	**0.0**	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	**0.0**	0.0
Exceptionnels divers	**-0.7**	-5.2
Total	**-8.0**	**-35.0**

(1) En 2018, la moins-value de cession de 5,8 millions d'euros correspond principalement aux sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit et Les Beaux-Arts.
En 2017, la moins-value de cession de 29,5 millions d'euros correspond aux sociétés Tablapizza et SCI Tablapizza ainsi qu'à l'ajustement des prix de vente des sociétés l'Excelsior et Flo Reims.

(2) En 2018, la reprise de dépréciations de 2,8 millions d'euros correspond principalement aux fonds de commerce cédés.
En 2017, la dépréciation des fonds de commerce s'élève à 3,3 millions d'euros.

Note 5 - Impôt sur les bénéfices

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-2.1	0.0	-2.1
Résultat exceptionnel	-8.0	0.0	-8.0
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale *(1)*	0.0	0.3	0.3
Crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Total	**-10.0**	**0.3**	**-9.8**

(1) L'impôt dû de 0,3 million d'euros correspond au produit effectué par Groupe Flo SA en contrepartie de la charge d'impôt sur les sociétés constatée en 2018 par ses filiales bénéficiaires intégrées.

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/17	Acquisitions	Cessions	Fusions	Reclassement	31/12/18
Concessions, brevets et marques	**8.7**	0.0	0.0	0.0	0.0	**8.7**
Fonds de commerce *(1)*	**19.6**	0.0	-4.3	0.0	0.0	**15.3**
Immobilisations incorporelles en cours	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Terrains et Constructions	**6.7**	5.5	-0.8	0.0	0.0	**11.4**
Installations techniques	**1.5**	1.5	-0.3	0.0	0.0	**2.8**
Autres immobilisations corporelles	**1.9**	2.5	-0.1	0.0	0.0	**4.3**
Immobilisations corporelles en cours	**1.7**	1.7	-1.8	0.0	0.0	**1.6**
Participations *(2)*	**255.9**	121.2	-10.8	0.0	0.0	**366.2**
Prêts et autres immobilisations financières	**0.9**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.9**
Total	**297.0**	**132.5**	**-18.2**	**0.0**	**0.0**	**411.3**

(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2018 de 15,3 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Participations :

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 118,7 millions d'euros aux augmentations de capital par incorporation de comptes courants des sociétés Hippo Gestion, Flo Tradition, AGO, Bœuf sur le Toit, et de 2,4 millions d'euros à l'acquisition des titres de la société KAP SAS.*
- *les cessions de 10,8 millions d'euros correspondent aux titres des sociétés Julien, Brasserie Flo, Les Beaux-Arts et Bœuf sur le Toit.*

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2018
Concessions, brevets et marques	**-7.7**	-0.9	0.0	0.0	**-8.6**
Fonds de commerce	**-5.8**	0.0	3.2	0.0	**-2.6**
Constructions	**-1.3**	-0.6	0.1	0.0	**-1.8**
Installations techniques	**-0.4**	-0.5	0.1	0.0	**-0.7**
Autres immobilisations corporelles	**-2.5**	-1.2	1.2	0.0	**-2.5**
Participations *(1)*	**-201.8**	-115.9	8.5	0.0	**-309.3**
Prêts et autres immobilisations financières	**-0.2**	0.0	0.0	0.0	**-0.2**
Total	**-219.7**	**-119.1**	**13.1**	**0.0**	**-325.7**

(1) La dotation de 115,9 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 72 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 16,5 millions d'euros et de la branche Bistro Romain 27,4 millions d'euros.

Courant décembre 2018, suite aux recapitalisations intervenues de 118,7 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation des titres de participation pour 115,9 millions et à la reprise de 89 millions d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions ») ainsi qu'à la reprise de 11,2 millions d'euros sur les provisions sur situations nettes négatives (cf. note 1 « Chiffre d'affaires et Autres produits et note 9« état des provisions »).

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	2018	2017
Frais d'emprunts	**0.2**	0.2
Total	**0.2**	**0.2**

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2018	Dotations	Reprises	31/12/2018
Provisions réglementées	0.5	0.0	-0.3	**0.2**
Risques et charges	22.8	0.3	-11.5	**11.7**
Dépréciations sur actif circulant *(1)*	120.0	7.3	-97.0	**30.2**
Total	**143.3**	**7.6**	**-108.8**	**42.1**

(1) Reprise de provision sur dépréciation sur actif circulant : dont 96,6 millions d'euros de reprise de dépréciation des comptes courants principalement liés aux recapitalisations des filiales survenues fin décembre 2018 (cf. note 1 Chiffre d'affaires et Autres produits).

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2018	2017
Risques juridiques / commerciaux	**1.2**	1.4
Risques prud'homaux	**0.1**	0.1
Risques situations nettes négatives	**10.0**	21.0
Autres risques divers	**0.4**	0.2
Total	**11.7**	**22.8**

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2018

En millions d'euros	Provisions au début de l' exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l' exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	1.4	0.0	0.0	-0.3	1.2
Risques prud'homaux	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Risques situations nettes négatives *(1)*	21.0	0.2	-11.2	0.0	10.0
Autres risques divers	0.2	0.2	0.0	0.0	0.4
Total provisions pour risques et charges	**22.8**	**0.4**	**-11.2**	**-0.3**	**11.7**

(1) Reprise liée aux opérations de recapitalisation survenues fin décembre 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et AGO SA.

Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

En millions d'euros	2018	2017
Emprunts obligataires	**18.5**	18.5
Emprunts	**15.4**	15.4
Lignes de crédit	**0.0**	0.0
Dépôts et cautionnements	**0.1**	0.1
Concours bancaires	**1.5**	1.2
Total	**35.4**	**35.1**
< à 1 mois	*0.0*	*0.0*
Entre 1 & 3 mois	*0.0*	*0.0*
entre 3 et 12 mois	*1.6*	*1.3*
à moins d'un an	**1.6**	1.3
entre un et cinq ans	**6.2**	18.5
à plus de cinq ans	**27.7**	15.4

Détail des dettes financières par échéance en 2018

En millions d'euros	2018							2017
	à 1 mois	*De 1 à 3*	*+ de 3 mois*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**Total**	
Echéancier des dettes financières	0.0	0.0	1.6	1.6	6.2	27.7	**35.4**	**35.1**
Total	***0.0***	***0.0***	***1.6***	**1.6**	**6.2**	**27.7**	**35.4**	**35.1**

1) Composition de la dette

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 étaient dus par Groupe Flo au titre de la première année.
- Deux banques 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 a été 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

(2) Le ratio de « leverage » désigne le ratio dette financière nette consolidée sur EBITDA consolidé
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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.

3) Couverture de la dette

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 62 milliers d'euros

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

En millions d'euros au 31/12/18	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	69.8	0.0	0.0	69.8
Immobilisations financières	0.0	0.0	57.7	57.7
Actif	**69.8**	**0.0**	**57.7**	**127.5**
Dettes (2)	77.3	0.0	0.0	77.3
Dettes financières	1.6	6.2	27.7	35.4
Passif	**78.9**	**6.2**	**27.7**	**112.8**

(1) Dont 31,2 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 38 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
Actif :		
Participations	57.0	**57.0**
Autres Immobilisations financières	0.7	**0.0**
Clients	31.2	**21.0**
Autres créances	9.8	**4.3**
Comptes Courants Actifs	28.0	**28.0**
Passif :		
Provisions pour risques et charges	11.6	**10.0**
Autres emprunts obligataires *(1)*	18.5	**12.3**
Fournisseurs	30.9	**25.5**
Dettes fiscales, sociales et diverses	6.9	**2.7**
Comptes Courants Passifs	39.6	**39.6**

(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
Produits :		
Produits d'exploitation *(1)*	144.5	**130.8**
Produits financiers	10.7	**10.7**
Produits exceptionnels	11.7	**0.0**
Produits d'impôt sociétés	0.3	**0.0**
Charges :		
Charges d'exploitation	-39.2	**-30.9**
Charges financières *(1) et (2)*	-118.1	**-117.4**
Charges exceptionnelles	-19.7	**-0.2**
Charges d'impôt sociétés	0.0	**0.0**

(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 15,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, 7,7 millions d'euros au titre des redevances de marques et 107,8 millions d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants et sur provision sur situations nettes négatives suite aux recapitalisations des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA.
Charges financières Entreprises liées : dont 115,9 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation suite aux opérations de recapitalisation.

(2) Dont 0,9 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le groupe Olivier Bertrand et 0,6 million d'euros aux intérêts sur comptes-courants des filiales.

Note 13 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2018	2017
Charges à payer :		
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-29.0	-22.4
Dettes Fiscales et Sociales	-0.3	-0.3
Autres dettes *(1)*	-1.5	-1.3
Total Charges à payer	**-30.8**	**-23.9**
Produits à recevoir :		
Autres immobilisations financières	0.0	0.0
Créances clients et comptes rattachés	26.7	18.6
Autres créances	0.4	0.8
Total Produits à recevoir	**27.2**	**19.4**
Charges constatées d'avance :		
Charges constatées d'avance	-0.7	-0.5
Total Charges constatées d'avance	**-0.7**	**-0.5**
Produits constatés d'avance :		
Produits constatés d'avance	0.3	0.2
Total Produits constatés d'avance	**0.3**	**0.2**

(1) Dont 1,5 millions 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 31/12/2018 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC **	100.00	France
Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional)	100.00	France
Flo Gestion SNC **	100.00	France
Restaurants Flo :		
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
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
Hippopotamus :		
Hippo Gestion SNC *	100.00	France
SCI HIPPO **	100.00	France
CJC SAS *	86.00	France
Red Restauration *	98.00	France
KAP SAS	100.00	France
Bistro Romain :		
AGO SA *	100.00	France
CEM SA *	89.00	France
Autres :		
GIE FloBert	50.00	France
Convergence SARL	33.33	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 2018	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 2018	Dividendes encaissés 2018
A- RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL										
Filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)										
Les Petits Bofingers SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 532	51	80	100	2 845	1 567	-746		434	
Eurogastronomie SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 537	-349	19	100	915	915	-3 209		0	
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	553	87	100	630	630	325		132	
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	450	1 780	1 062	100	1 376	1 376	-2 237		51	
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	7 120	114	100	32 313	32 313	2 615		15 669	
Terminus Nord Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	21 447	-5 558	267	77	16 521	5 431	-7 268		6 336	
Petit Bofinger Vincennes										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	49	777	210	100	572	572	-835		389	
Le Vaudeville Sarl										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 241	-5 883	333	65	9 358	4 057	-5 312	4 003
Bofinger Sarl								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 417	-3 686	552	100	14 415	2 253	-511	7 770
CEM SA								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 707	801	-83	89	3 049	2 293	-2 311	0
SCI HIPPO								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	176	59	100	1 345	444	-44	184
Flo Tradition SNC								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 573	-1 052	-1 052	100	24 119	2 493	2 906	253

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales françaises

Dont sociétés consolidées	255 208	2 613
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	4	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

Information sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Date d'expiration	29/05/2019	29/05/2019	28/07/2020	27/07/2021	01/08/2022	31/07/2023	30/07/2024
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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-options n'a été mis en place en 2018.

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	2018	2017
Dirigeants et Cadres	**9**	**8**
Agents de maîtrise	**0**	**0**
Employés	**0**	**0**
Total	**9**	**8**

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2018	2017
Engagements donnés :		
Nantissements *(1)*	**21.6**	21.6
Autres Cautions et autres garanties données *(2)*	**6.1**	3.1
Garanties de Passif	**0.0**	0.0
Promesse d'achat	**0.0**	0.0
Total	**27.7**	**24.7**
Engagements reçus :		
Promesse d'achat	**0.3**	0.0
Promesse de vente	**0.0**	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues	**0.6**	0.0
Total	**0.9**	**0.0**

(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.
Au cours de l'exercice 2018, Groupe Flo a cédé la totalité des titres et droits de vote des sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit. Dans ce cadre, la société a consenti une garantie de passif à hauteur de 0,9 millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 2,7 millions d'euros.

Locations immobilières – paiement minimaux totaux restants à effectuer

Le montant des paiements minimaux totaux correspondant aux seules durées d'engagement ferme au 31 décembre 2018 par Groupe Flo SA au titre des contrats de locations immobilières s'élèvent à 35,0 millions d'euros, dont 4,0 millions d'euros pour le siège social et 31,0 millions d'euros pour les restaurants exploités par Hippo Gestion SNC dont les loyers sont pris en charge par l'exploitant.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2018				2017
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	0.0	6.2	15.4	**21.6**	21.6
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	**0.0**	0.0
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

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 0,2 million d'euros.

Note 19 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le 18 janvier 2019, le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS ;
- le 1er février 2019, les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux ;
- le 22 février 2019, le restaurant Bistro Romain Aix ;
- le 1er avril 2019, les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes.

Le groupe a poursuivi en mettant en location gérance les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil, le 1er février 2019.

Le Groupe continue son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.

Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur Général d'Hippopotamus, en tant qu'administrateur à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances);
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci- dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.1 «Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au 31 décembre 2018 » des notes annexes aux états financiers consolidés qui expose l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 «Instruments financiers» et IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients».

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 du Goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés du Groupe s'élève à 42,3 millions d'euros, après prise en compte de 80,8 millions d'euros de provisions et amortissements et 5,3 millions d'euros de classement IFRS 5 en « actifs destinés à la vente », sur un total bilan de 171,0 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de marques, enseignes, droits au bail et goodwill.

Ces éléments acquis par le Groupe, ayant une durée d'utilité 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 du goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) selon les principes suivants :

- Concernant les sites des activités continues, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la valeur d'utilité des groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF

- 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

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 actifs incorporels ;
- 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 2018, les actifs non courants destinés à la vente s'élèvent à 8,3 millions d'euros et les passifs correspondant à 2,1 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 17.1 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 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 cessions 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 des 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux la vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème année, dont 21 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et KPMG Audit dans la 2ème 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.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 annuels sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévu par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances) ;
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice

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

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des titres de participation et des comptes courants actifs liés, présentés dans le poste « titres de participation et autres créances », s'élèvent respectivement à 57 millions d'euros et 28 millions d'euros sur un total bilan de 163,6 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 d'utilité de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses

participations, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 1 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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 et des comptes courants 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 l'évaluation des titres de participation.

Evaluation des actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés de la société Groupe Flo SA s'élève à 12,8 millions d'euros, après prise en compte de 11,2 millions d'euros de dépréciation, sur un total bilan de 163,6 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de fonds de commerce pour une valeur nette globale de 12,7 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 ces 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.

Nous avons considéré que la valeur des actifs incorporels, essentiellement composés des 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 la Société 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 dépréciation.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs actuelles de ces immobilisations incorporelles ;
- analyser le caractère raisonnable des 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 destinés 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème 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 2ème 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 au comité d'audit un rapport 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*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

92400 Courbevoie

Rapport spécial
des Commissaires aux Comptes
sur les conventions et engagements réglementés

GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 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 2018

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 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) Convention de prestation de conseils conclue avec la société Bertrand Immobilier

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 novembre 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer le contrat de prestation de services, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- La société Bertrand immobilier assure auprès de Groupe Flo SA un rôle de conseil et de consultant technique notamment dans la gestion des baux commerciaux et des cessions de fonds de commerce ;
- Cette prestation est assurée pour une rémunération HT correspondant au temps passé, par la société Bertrand immobilier, valorisé aux coûts directs des charges de personnels majorés de 5% + coûts indirects majorés de 5 %.
- Effet rétroactif au 2 juillet 2018 jusqu'au 31 décembre 2019, renouvelable annuellement, par tacite reconduction pour une durée d'un an.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 21 000 € H.T.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour votre société.

b) Autorisation de la cession du fonds de commerce exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter à Arcueil à la société Bertrand Assets en date du 12 février 2018

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 février 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer l'acte de cession, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette cession sont :

- Concession d'un fonds de commerce de restauration exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter, situé ZAC Les Portes d'Arcueil, 1, place de la Vache Noire à Arcueil ;
- Cette cession intervient pour un prix de 100 000 € ;
- Conditions suspensives :

- Renouvellement du bail avant cession par Groupe Flo ;
- Confirmation d'absence de droit de préemption commune ;
- Agrément du bailleur sur la cession et le projet de travaux ;
- Accord de votre conseil d'administration ;
- Contre-garantie bailleur : Néant.
- Dispositions particulières :1) absence de séquestre sur le prix, 2) prise en charge financière des travaux séparatifs par la société Bertrand Assets, 3) exploitation sous enseigne « au bureau »
- Fin du contrat de location-gérance existant avec TMK EST SARL ;
- Reclassement des salariés de la société Taverne de Maître Kanter chez « Hippo », à l'exception des salariés en cours de procédure de licenciement

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cette cession pour votre société.

c) 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 Gashin
- 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 225 000 euros HT.

Le Conseil d'Administration du 19 avril 2018 a autorisé le renouvellement de cette Convention de Direction pour l'année 2018.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 225 000 € H.T.

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 depuis l'exercice 2017.

Conventions et engagements approuvés au cours des exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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) 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 1 000 euros
- date de maturité : 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 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 2018 s'élèvent 114 092,92 € et 58 775,14 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2, dont respectivement 113 780,33 € et 58 614,11 € ont été versés aux sociétés GIB et Tikehau.

La charge supportée par la société au titre de l'exercice 2018 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.

b) 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.

c) Convention de nantissement de fonds de commerce et de marque

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.

d) 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 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 2018 s'élèvent à 925 521,86 € au titre du Contrat de Souscription n°3, dont 359 004,04 € ont été versés à la société Bertrand Invest.

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) 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

1) 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.
2) 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)

3) 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*Département de KPMG SA*
Jean Paul Séguret	Bruno Agez	Eric Ropert

5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

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).

Christelle GRISONI

Direct Générale

« 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 276 et 277 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 09 avril 2019

Christelle GRISONI
Directrice Générale

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

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 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 157, 225 et 250.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2018 sous le numéro D.18-0361, 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 2016 et 2017 figurants au paragraphe 2.2 des documents de référence 2016 et 2017.

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 :

- 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 RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1ER JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

	INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
1	**PERSONNES RESPONSABLES**		
	1.1.	Identité et fonction des personnes responsables	269
	1.2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	269
2	**CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES**		
	2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	154
	2.2.	Changement des contrôleurs légaux	154
3	**INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES**		
	3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	13 & 14 ; 42 à 48
	3.2.	Informations clés	13 & 14 ; 42 à 48
4	**FACTEURS DE RISQUES**		
	4.1.	Risques liés à l'activité	84 à 86
	4.2.	Risques industriels liés à l'environnement	86
	4.3.	Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	87 & 88
	4.4.	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels…)	89 à 91
	4.5.	Assurances et couvertures de risques	92 & 93
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR**		
	5.1.	Histoire et évolution de la société	
		5.1.1. Raison sociale et nom commercial	*150 à 153*
		5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	*150 à 153*
		5.1.3. Date de constitution et durée de vie	*150 à 153*

	5.1.4.	*Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège*	*150 à 153*
	5.1.5.	*Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur*	*4 à 7 ; 41*
5.2.	Investissements		
	5.2.1.	*Principaux investissements réalisés*	*25 ; 42 ; 199 & 200*
	5.2.2.	*Principaux investissements en cours*	*25*
	5.2.3.	*Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction*	*25*
6	**APERCU DES ACTIVITES**		
6.1.	Principales activités		
	6.1.1.	*Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques*	*21 à 34*
	6.1.2.	*Nouveau produit ou service lancé sur le marché*	-
6.2.	Principaux marchés		*21 à 34*
6.3.	Evénements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces évènements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur		22
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		89 à 91
7	**ORGANIGRAMME**		
7.1.	Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient		11 ; 143 & 144
7.2.	Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote		8 & 9; 214 & 215
8	**PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS**		
8.1	Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées		22 & 23 ; 89 & 90 ; 184
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		86
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT**		
9.1.	Situation financière		13 & 14 ; 41 à 48
	* Comptes consolidés		157 à 217
	* Comptes sociaux		218 à 242
9.2.	Résultat opérationnel courant		
	9.2.1.	*Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant*	*43*
	9.2.2.	*Raisons des changements importants du chiffre d'affaires*	*42*
	9.2.3.	*Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations*	*4 & 5 ; 41 ; 95*
10	**TRESORERIE ET CAPITAUX**		
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur		45 à 48 ; 160 & 161 ; 194 à 196 ; 207 à 209
10.2.	Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur		45 ; 160 ; 199 & 200
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement		41 ; 162 ; 194 à 196 ; 220 & 221 ; 232 & 233
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux		97 & 98 ; 194 à 196
10.5.	Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1		-
11	**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**		-
12	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**		4 & 5 ; 15 à 20 ; 41 ; 95
13	**PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE**		-
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE**		
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance		101 à 108

	14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	121
15	**REMUNERATION ET AVANTAGES**		
	15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	127 à 134
	15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	127 à 134
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
	16.1.	Date d'expiration des mandats	102 à 108
	16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	102
	16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 & 39 ; 123 à 125
	16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	101 ; 122 à 127
17	**SALARIES**		
	17.1.	Effectifs par activités	62
	17.2.	Participations et stock-options	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
	17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
	18.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	11 ; 143 & 144
	18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	143 & 144
	18.3	Contrôle de l'émetteur	11 ; 143 & 144
	18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	144
19	**OPERATIONS AVEC DES APPARENTES**		121 ; 213 & 214 ; 234 à 235 ; 260 à 267
20	**INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR**		
	20.1.	Informations financières historiques	157 à 242
	20.2.	Information financière pro forma	157 à 217
	20.3.	Etats financiers	157 à 242
	20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
		20.4.1. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels	*243 à 259*
		20.4.2. Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées	*260 à 267*
		20.4.3. Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur	-
	20.5.	Date des dernières informations financières	
		20.5.1. Informations financières vérifiées	157 à 242
	20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-
		20.6.1. Informations financières semestrielles publiées	-
		20.6.2. Informations financières intermédiaires	-
	20.7.	Politique de distribution des dividendes	12 ; 96
	20.8.	Procédure judiciaire et arbitrage	91
	20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	4 & 5 ; 95 ; 216 ; 241 à 242

21	**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**		
	21.1.	Capital social	
	21.1.1.	*Capital souscrit et catégorie d'actions*	143 à 149
	21.1.2.	*Existence d'actions non représentatives du capital*	143 à 149
	21.1.3.	*Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle*	143 à 149 ; 207 à 209
	21.1.4.	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	143 à 149 ; 208
	21.1.5.	*Conditions d'acquisition des droits de vote*	143 à 149
	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*	144
	21.1.7.	*Historique du capital social*	148
	21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1.	*Objet social*	*151 à 154*
	21.2.2.	*Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance*	*101 à 120 ; 126 & 127*
	21.2.3.	*Droits attachés aux actions*	*151 à 154*
	21.2.4.	*Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires*	*151 à 154*
	21.2.5.	*Conditions régissant les assemblées générales annuelles*	*151 à 154*
	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*	*151 à 154*
	21.2.8.	*Disposition régissant les modifications du capital*	*151 à 154*
22	**CONTRATS IMPORTANTS**		-
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS**		
	Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice		Non applicable
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**		10 ; 270
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**		
	Tableau des filiales et des participations		215 & 216 ; 236 à 238

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
1	**Comptes annuels**		218 à 242
2	**Comptes consolidés**		157 à 217
3	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**		252 à 259
4	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**		243 à 251
5	**Rapport de gestion**		
	1.	Les faits marquants	41
	2	Perspectives et stratégie	95
	3	Evènements postérieurs à la clôture	95
	4	Activité et résultats de la société	15 à 48
	5	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	42 & 43
	6	Données sociales et environnementales de l'activité	49 à 82
	7	Risques et incertitudes	84 à 86

8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	90
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	127 à 134
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	101 à 120
11	Opérations afférentes aux actions de la société	129 à 134 ; 144 à 150
12	Contrôle interne	135 à 142
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	151 à 154
6	**Honoraires des Commissaires aux Comptes**	156 ; 217
7	**Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'Entreprise**	99 à 156
8	**Déclaration du responsable du rapport financier annuel**	269

GROUPE FLO SA

DOCUMENT DE REFERENCE 2018

Incluant le rapport financier annuel

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 avril 2019, 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) soit sur le site Internet de Groupe Flo

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

1 PRESENTATION DU GROUPE 3
1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.8 LA FRANCHISE 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 FAITS MARQUANTS 41
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49
2.4 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95
2.6 BOURSE 96
3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 99
3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155
4 COMPTES ET RAPPORTS 157
4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243
5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLE DE CONCORDANCE 268
5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

1 PRESENTATION DU GROUPE

1.1 DATES CLES 6
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018 8
1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES 10
1.4 CHIFFRES CLES 13
1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 15
1.5.1 La consommation alimentaire hors domicile 15
1.5.2 Les segments et le marche de la restauration commerciale 17
1.5.3 Les chaines de restaurants 19
1.5.4 L'evolution de la demande 20
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 21
1.6.1 Presentation generale au 31 decembre 2018 21
1.6.2 Perimetre operationnel par enseigne 22
1.6.3 Les investissements 25
1.7 LES ENSEIGNES 26
1.7.1 Hippopotamus 26
1.7.2 Les Tavernes de Maitre Kanter 28
1.7.3 Bistro Romain 29
1.7.4 Les Brasseries 30
1.7.5 Les Concessions 31
1.8 LA FRANCHISE 33
1.8.1 Les atouts de la franchise 33
1.8.2 L'accompagnement 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
1.9.1 Les differentes filiales de Groupe Flo SA 35
1.9.2 L'organisation fonctionnelle du groupe 38

MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

DIRECTRICE GENERALE



2018 a été pour Groupe Flo la première année de l'exécution en année pleine des premières orientations de la nouvelle stratégie mise en place en 2017 après la prise de contrôle par le Groupe Bertrand, ayant 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 notamment le changement des cartes Hippopotamus, des brasseries et des concessions, la mise à niveau de la maintenance des sites, la formation du personnel, la mise en place de nouvelles Directions Régionales,
- la relance de la croissance à moyen terme : définition du nouveau concept de restaurant Hippopotamus « Steak House à la française », lancement d'un programme de rénovation des restaurants, plan de redressement des brasseries, réinvestissement dans les brasseries et les concessions,
- la mise en œuvre de synergies avec Groupe Bertrand, avec la création en avril 2018 du Groupement d'Intérêt Economique FloBert.

2018 était aussi l'année du cinquantenaire de la marque Hippopotamus. La nouvelle organisation opérationnelle est en place, les plans d'actions se déroulent comme prévu. Notre ambition est que Hippopotamus redevienne une institution. Sa nouvelle identité visuelle rappelle le savoir-faire développé depuis 1968. Après la première rénovation du Hippopotamus Wagram en décembre 2017, le nouveau décor chaleureux et authentique a été mis en place successivement dans 14 restaurants Hippopotamus en 2018. Les rénovations effectuées se sont traduites par une forte augmentation de la fréquentation, une remobilisation des équipes, et l'adhésion des franchisés.

La nouvelle stratégie mise en place a permis à Hippopotamus de sur-performer sur l'année de 5.7 points par rapport à son marché, avec un chiffre d'affaires en croissance de +3.7% sur le 1er semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -1.7%, et de +0.1% sur le 2ème semestre alors que le marché du Grill était en retrait de -6.0% avec un fort impact des manifestations des Gilets Jaunes à partir de mi-novembre, et des effets variables selon les secteurs de la restauration

L'année 2019 verra la continuation du plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre, ainsi que les premières rénovations de restaurants Hippopotamus exploités en franchise.



Hippo Wagram rénové en 2017

Les rénovations de la brasserie La Coupole et du restaurant Les Belles Plantes (concession au Jardin des Plantes) ont eu aussi des effets bénéfiques sur l'exploitation.

Le plan de cession des Brasseries en France a été achevé, et le périmètre en France se compose désormais de La Coupole et Vaudeville, ainsi que Bofinger et Terminus Nord qui seront rénovées en 2019.

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

1998
Introduction au second marché.
Première franchise Hippopotamus à l'étranger.

2000
Acquisition de la chaîne **Bistro Romain.**
Deuxième crise de la « vache folle ».

2002-2003
Restructuration financière, augmentation de capital et entrée au capital du fonds d'investissement Butler Capital Partners.
Cession des activités Boutiques, traiteurs (Flo Prestige, Raynier & Marchetti) et restaurants Café Flo à Londres.

2006
Sortie totale de la famille du Fondateur Jean-Paul Bucher et du fonds d'investissement Butler Capital Partners, remplacés par un consortium de financiers composé par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille), AVH (Ackermans & van Haaren) et Tikehau Capital.
Rachat de la chaîne **Tablapizza** (6 restaurants).

2007
Rachat de la marque **Taverne de Maître Kanter.**
Première franchise Tablapizza.

2008
Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.
Crise financière.

2009
Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.
Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de la restauration de 19.6% à 5.5%.

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

2014

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

2016

Du fait des difficultés rencontrées par le Groupe, rééchelonnement de la dette bancaire et engagementpris par Financière Flo de participer à une augmentation de capital négociés 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.
Augmentation de capital en juillet 2017 de 72,5 millions d'euros, dont 28,2 millions en numéraire.

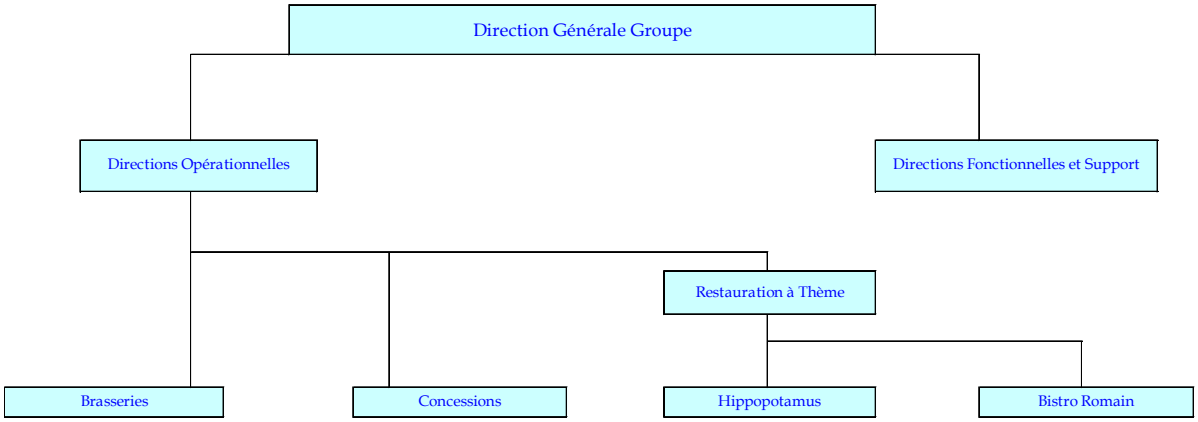
2018

Recentrage stratégique. Rénovations Hippopotamus, Brasseries, Concession. Cession des sociétés Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar, Les Beaux Arts et TMK Clermont-Ferrand. Cession de fonds de commerce Hippopotamus, des fonds de commerce Brasserie du Théâtre à Versailles, Petit Bofinger Vincennes, Bistro Romain Lille et TMK Arcueil.

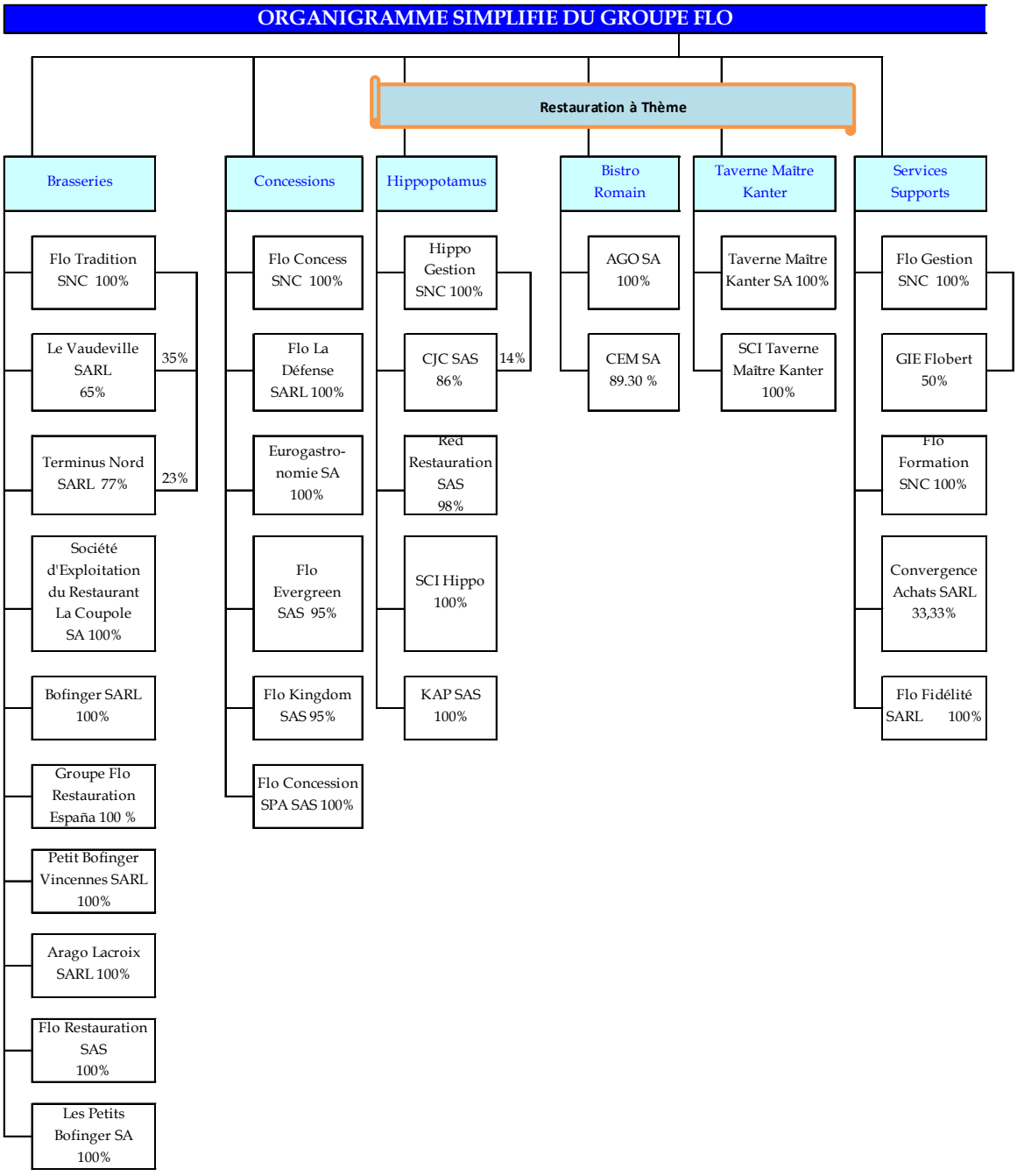
1.2 ORGANIGRAMMES SIMPLIFIES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 est présenté ci-après. Cet organigramme fait apparaitre les sociétés détenues en majorité et directement par Groupe Flo SA (pourcentage de détention et pourcentage de vote identiques).



1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

Agenda 2019 :

2 mai 2019 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre

27 juin 2019 : assemblée générale des actionnaires

25 juillet 2019 : communication des résultats du premier semestre

31 octobre 2019 : communication du chiffre d'affaires du troisième trimestre

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

Publication de résultats :

Afin de garantir une information régulière et transparente aux actionnaires, Groupe Flo publie ses chiffres d'affaires 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, etc).

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

L'action Groupe Flo :

Marché de Cotation

Avril 1998 :
Introduction sur le second marché d'Euronext Paris SA - Eurolist Compartiment B, Small cap.

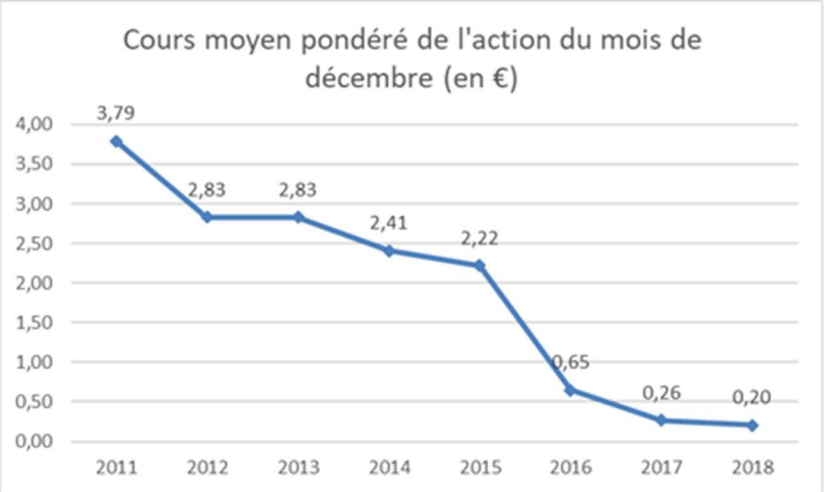
De janvier 2009 à décembre 2010 :
Compartiment C d'Euronext Paris.

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

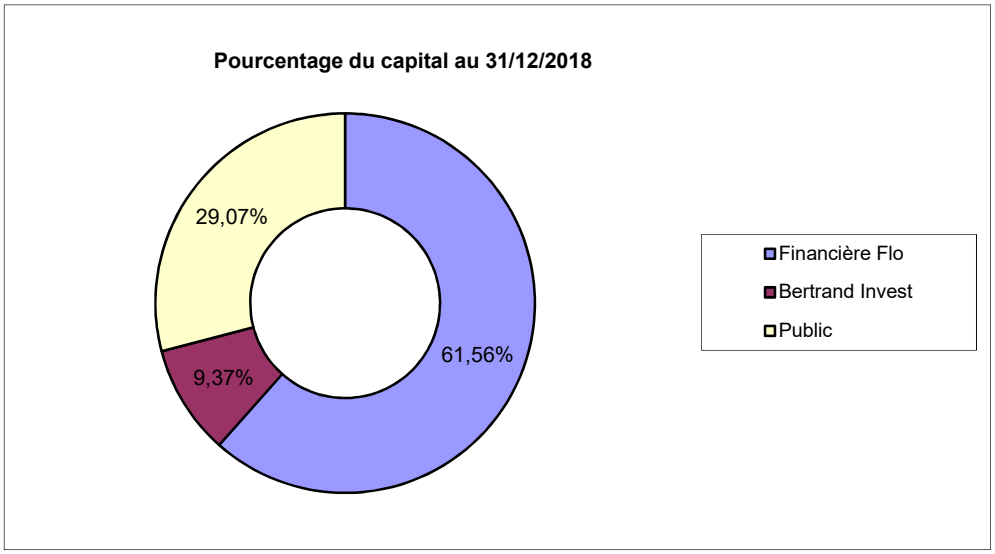


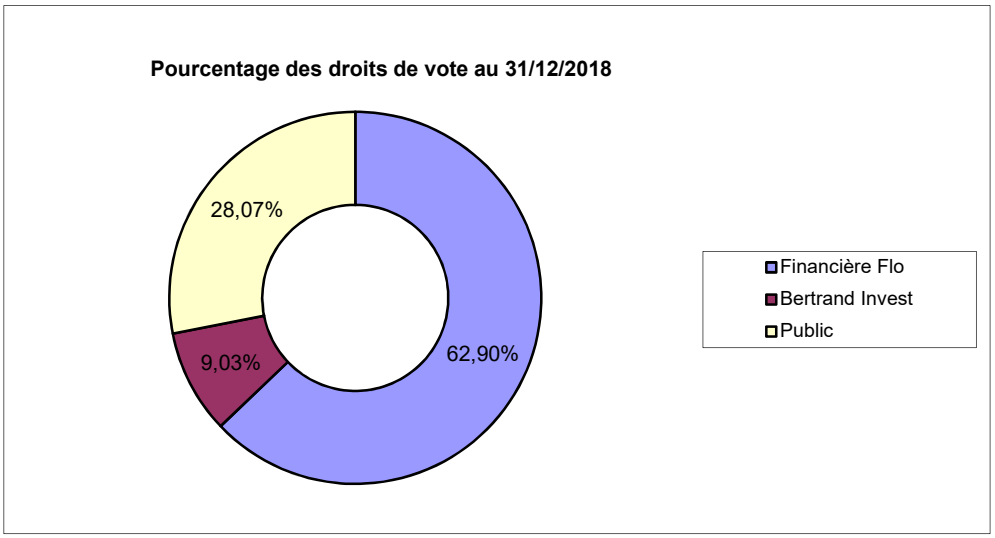
Répartition de l'actionnariat :

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 2018, 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 2018 au titre de l'exercice 2017.

Conformément à l'avenant n°5 des contrats de crédits signé le 16 juin 2017, des dividendes peuvent être distribués et 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 2.6.2).

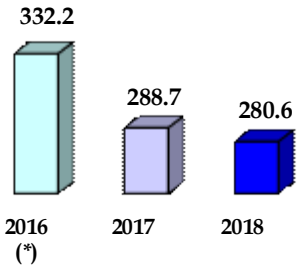
1.4 CHIFFRES CLES

Chiffres clés des trois derniers exercices

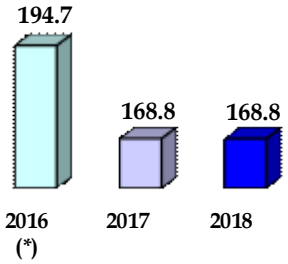
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

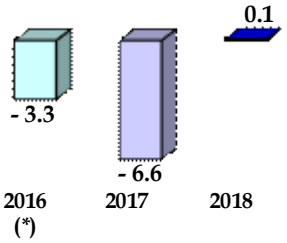
Ventes sous enseignes (1)



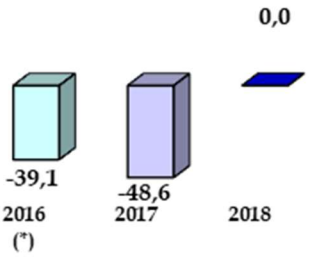
Chiffre d'affaires (2)



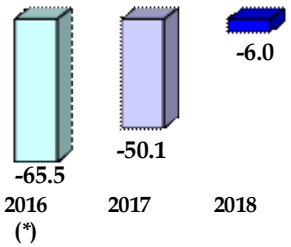
EBITDA (3)



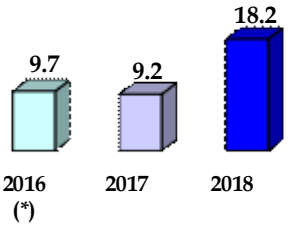
Résultat opérationnel consolidé



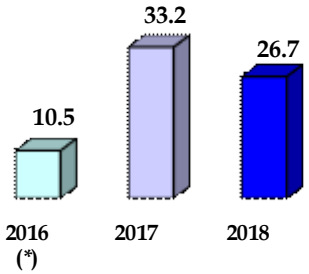
Résultat net part du groupe



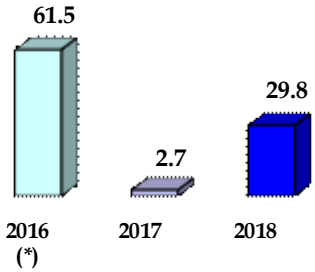
Investissements corporels et incorporels (4)



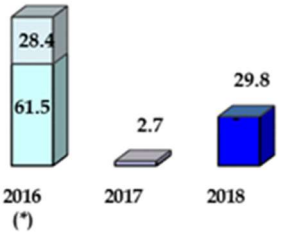
Capitaux propres Part du Groupe



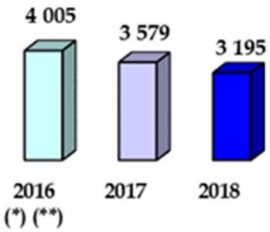
Endettement net (5)



Endettement net incl. prêt d'actionnaires 2016 (5)



Effectifs (en nombre)



(*) 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 à l'exercice 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 4.1.2.3 « 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 facturées aux 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	2018	2017	2016
Trésorerie d'ouverture	**37,0**	**18,7**	**38,0**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	-18,4	-27,5	-21,4
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-6,0	13,3	6,2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2	-3,6
Transfert vers actifs destinés à la vente (1)	-0,3	-0,7	-0,5
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**	**18,7**

(1) En 2017 et 2018, 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 »).

Au 31 décembre 2018, la trésorerie disponible s'élève à 14,6 millions d'euros.

1.5 LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Au travers de ses différentes enseignes (Hippopotamus, , 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 89.7 Mrds € en 2017 (chiffres 2018 non encore disponibles). Le ticket moyen 2017 tous secteurs confondus s'établit à 8,71 € HT.

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

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

Chiffres 2017 : 20.8 Mrds € de CA HT pour 75 513 établissements, 4.0 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,17 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 5.4 Mrds € de CA HT pour 9 449 établissements, 240 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 22.52 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 218 millions € de CA HT pour 29 865 établissements, 94 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2,32 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Chiffres 2017 : 12.9 Mrds € de CA HT, 36 020 établissements, 2.1 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,27 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

de leurs dépenses de loisirs, de l'évolution de leur rythme de vie et de leurs modes et comportements alimentaires.

Chiffres 2017 : 50.4 Mrds € de CA HT pour 185 719 établissements, 3.9 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,96 €.

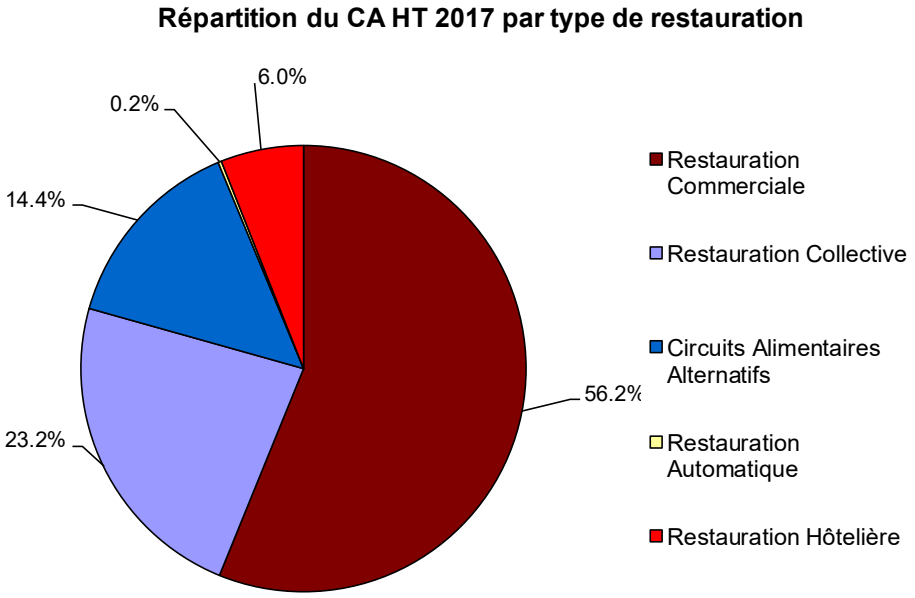
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

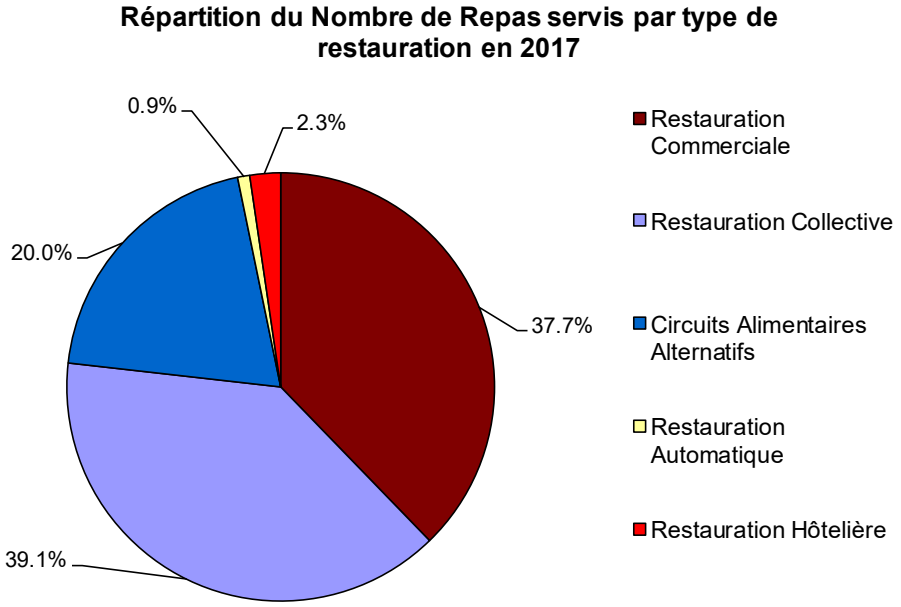
- Le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 16 €,
- Le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 17 € et 33 €,
- Le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 34 €.

48% du chiffre d'affaires de la restauration commerciale est réalisé par des établissements proposant une offre alimentaire avec un ticket moyen inférieur à 16€ représentant 75% des repas tandis que le segment de restauration avec un ticket moyen supérieur à 34€ réalise 21% du chiffre d'affaires de la CAHD avec seulement 6% des repas.

Sur le marché de la restauration en 2017, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (56.2% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)



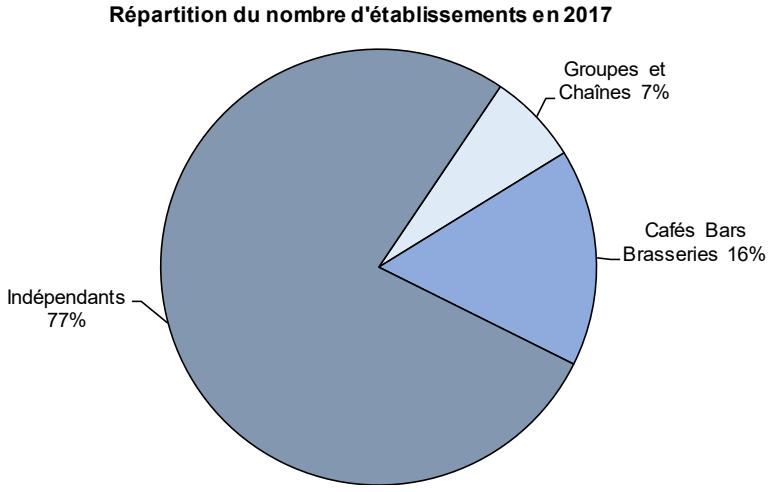
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil (chiffres 2018 non encore disponibles)

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

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

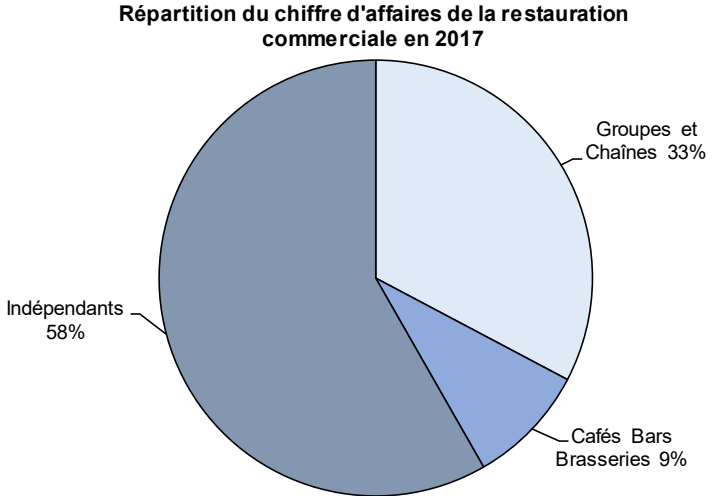
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 77% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2017. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent pour leur part 16% ; les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 7% du marché en matière de volume.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

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

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 33 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 16.5 milliards d'euros pour l'année 2017.



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2017

Types	Etablissements		Chiffre d'affaires HT	
	Valeurs (nombre)	*Variation N-1*	Valeurs (m€)	*Variation N-1*
Chaines	9 853	*5.49%*	13 159	*5.99%*
Groupes	2 730	*4.52%*	3 325	*3.97%*
Cafés, Bars, Brasseries	29 968	*-2.04%*	4 535	*-2.42%*
Indépendants	143 168	*2.77%*	29 375	*5.45%*
TOTAL	**185 719**	***2.12%***	**50 394**	***4.73%***

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Représentant 56.2% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en hausse de 4.73 % en 2017 par rapport à 2016, avec un chiffre d'affaires de 50.4 milliards d'euros en 2017.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

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

Restauration Commerciales Les Chaines	2010	2012	2014	2016	2017
Nombre d'enseignes	125	151	189	217	**228**
CA (Milliards €)	10.21	11.01	11.76	12.42	**13.16**
Nombre d'unités	7 099	7 866	8 660	9 328	**9 853**
CA moyen par unité (m€)	1.44	1.40	1.36	1.33	**1.34**

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2017 peuvent être réparties selon une segmentation plus fine à savoir :

- Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne dont l'activité principale est la commercialisation de produits anglo-saxons de types Hamburgers, poulets frits, etc. (MC Donald's, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Mezzo Di Pasta, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Pizza Hut, Tablapizza) ;
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.).

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 9 853, en progression de 5.6% par rapport à 2016. Leur chiffre d'affaires s'élève à 13.2 Mds €, en progression de 6.0% par rapport à 2016. Les chaînes continuent à représenter le seul type de restauration qui présente des résultats encourageants avec un parc qui s'agrandit et un ticket moyen qui augmente.

Le nombre de restaurants appartenant à des groupes en restauration commerciale s'élève à 2 730 établissements. Il est en hausse de 4.5% par rapport à 2016. Ils génèrent 3,3 Mds € de chiffre d'affaires.

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 2018

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 178 restaurants (91 en propre et 87 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

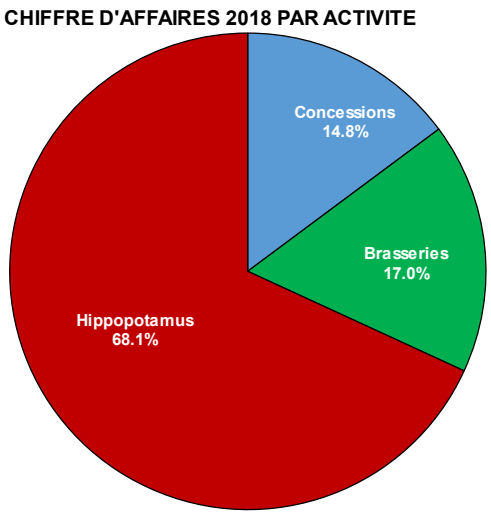
- La Restauration à Thème avec essentiellement Hippopotamus,
- Les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- Les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- Le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, 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 2018.

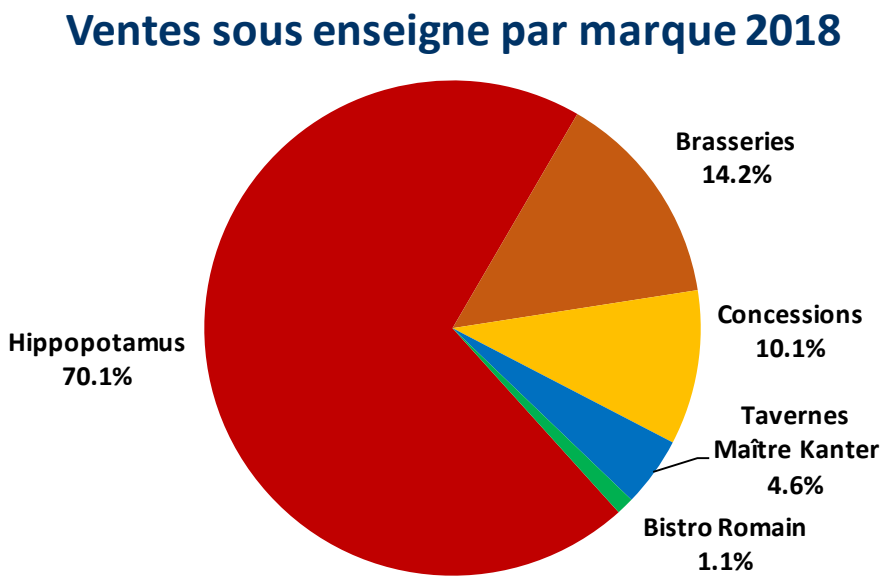
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2018 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 280.6 millions d'euros sur l'année 2018, pour un chiffre d'affaires consolidé de 168.8 millions d'euros, réparti ainsi :



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	2017	2018
Hippopotamus	198.1	196.6
Brasseries	43.6	39.8
Concessions	27.7	28.3
Tavernes Maître Kanter	14.8	12.8
Bistro Romain	4.3	3.2
Total	**288.6**	**280.6**



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 et des mouvements de type gilets jaunes.

1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

Evolutions semestrielles 2016-2018 du périmètre opérationnel : le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2016 à 2018 :

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2016-2018 DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Chiffre d'affaires en millions d'euros		2016 (*)		2017 (*)		2018	
		S1-16	S2-16	S1-17	S2-17	S1-18	S2-18
Restauration à thème	Nombre de Restaurants	107	103	100	92	86	73
	Chiffre d'affaires Semestriel	87,1	83,3	75,1	76,0	72,7	71,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**170,4**		**151,0**		**143,7**	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	17	14	13	13	9	5
	Chiffre d'affaires Semestriel	29,5	24,5	22,4	20,5	17,9	16,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**54,0**		**43,0**		**34,0**	
Concessions	Nombre de Restaurants	14	14	14	14	14	13
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,0	11,4	11,4	12,7	11,9	13,1
	Chiffre d'affaires Annuel	**22,4**		**24,1**		**25,1**	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	**138**	**131**	**127**	**119**	**109**	**91**
	Chiffre d'affaires Semestriel	**127,6**	**119,3**	**108,9**	**109,2**	**102,6**	**100,1**
	Chiffre d'affaires Annuel	**246,8**		**218,1**		**202,7**	

(*) 2016 & 2017 IFRS 5 ie hors activité opérationnelle Tablapizza

État du parc de restaurants au 31 décembre 2018

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus	Propre en décembre 2018	12	25	34	0	71
	Franchise en décembre 2018	8	14	37	6	65
	Total Décembre 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
	Propre en décembre 2017	16	30	41	0	87
	Franchise en décembre 2017	8	15	47	7	77
	Total Décembre 2017	**24**	**45**	**88**	**7**	**164**
Bistro Romain	Propre en décembre 2018	1	0	1	0	2
	Franchise en décembre 2018	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
	Propre en décembre 2017	1	0	2	0	3
	Franchise en décembre 2017	0	1	2	0	3
	Total Décembre 2017	**1**	**1**	**4**	**0**	**6**
Taverne de Maître Kanter	Propre en décembre 2018	0	0	0	0	0
	Franchise en décembre 2018	0	0	10	0	10
	Total Décembre 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
	Propre en décembre 2017	0	1	1	0	2
	Franchise en décembre 2017	0	0	11	0	11
	Total Décembre 2017	**0**	**1**	**12**	**0**	**13**
Brasseries	Propre en décembre 2018	4	0	0	1	5
	Franchise en décembre 2018	1	4	0	4	9
	Total Décembre 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
	Propre en décembre 2017	9	2	1	1	13
	Franchise en décembre 2017	1	4	2	5	12
	Total Décembre 2017	**10**	**6**	**3**	**6**	**25**
Concessions	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	8	0	0	13
	Total Décembre 2018	**5**	**8**	**0**	**0**	**13**
	Mandat de gestion	0	0	0	0	0
	Concessions	5	9	0	0	14
	Total Décembre 2017	**5**	**9**	**0**	**0**	**14**
TOTAL	Propre en décembre 2018	22	33	35	1	91
	Franchise en décembre 2018	9	19	49	10	87
	Total Décembre 2018	**31**	**52**	**84**	**11**	**178**
	Propre en décembre 2017	31	42	45	1	119
	Franchise en décembre 2017	9	20	62	12	103
	Total Décembre 2017	**40**	**62**	**107**	**13**	**222**

Exploitations dont les murs sont détenus en propre :

Au 31 décembre 2018, sur un total de 91 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 (1 site) ou d'une location simple (88 sites).

Depuis le 1er janvier 2019, 5 restaurants en propre ont été cédés (4 sur Hippopotamus et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de sites en propre à 86 au 28 février 2019 ; le Groupe a également fermé 3 restaurants en franchise (1 sur Hippopotamus, 1 sur Taverne de Maître Kanter et 1 sur Bistro Romain) ce qui porte le nombre de restaurants en franchise à 87 au 28 février 2019. Le Groupe compte 171 sites au total au 1er avril 2019.

1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

	2016	2017	2018
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	0.4	0.2	0.1
INVESTISSEMENTS CORPORELS	9.3	9	18.1
TOTAL INVESTISSEMENTS	**9.7**	**9.2**	**18.2**
Maintenance	6.1	4.8	2.8
Développement et transformation	3.6	4.4	15.4
Total	**9.7**	**9.2**	**18.2**

Au cours de l'exercice 2018, les investissements de développement et de rénovation se décomposent de la manière suivante :

- Développement du nouveau Concept Hippopotamus sur 14 sites en 2018 (Montparnasse, Arcueil, Trappes, Strasbourg, Toulouse Roques, Noyelle Godault, Quatre Temps La Défense, Toulouse, Pessac, Saint Lazare, Villabé, Nantes Saint Herblain, Massy, Gennevilliers) pour un total de 13.7 millions d'euros ;
- Rénovation des brasseries La Coupole et une partie du Terminus Nord pour un total de 1.3 million d'euros.

1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2018 s'élèvent à 3,1 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 :

En millions d'euros	Exercice clos au 31 décembre 2016	Exercice clos au 31 décembre 2017	Exercice clos au 31 décembre 2018
Cessions de filiales	10,3	13,3	6,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-9,7	-9,2	-18,2
Acquisitions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Variation des prêts et avances consentis	-0,6	0,2	0,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,2	9,0	5,9
Cessions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Autres flux liés aux opérations d'investissements	0,0	0,0	0,0
TOTAL	6,2	13,3	-6,0

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 2017. Le chiffre d'affaires Hippopotamus a progressé de +3,5% à périmètre comparable par rapport à 2017. Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	12	25	34	0	**71**
Exploitations par des franchisés	8	14	37	6	**65**
Total 2018	**20**	**39**	**71**	**6**	**136**
Total 2017	24	45	88	7	**164**
Total 2016	27	45	91	10	**173**

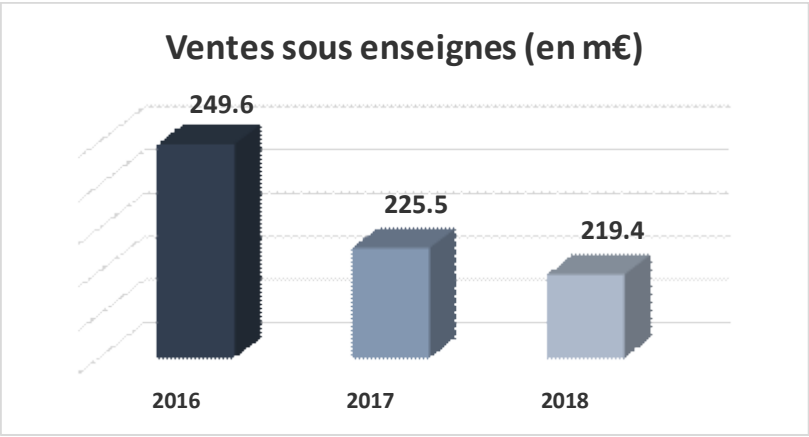
CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :

136 restaurants : 71 exploités en propre, 65 en franchise

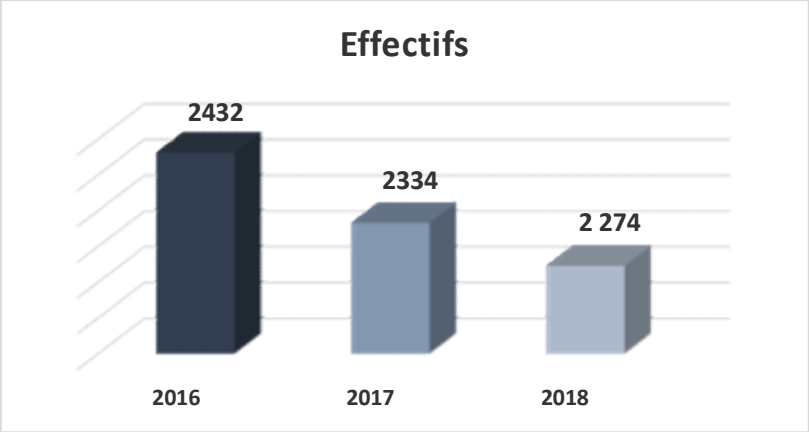
219,4 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 196,6 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

2274 collaborateurs gérés en direct

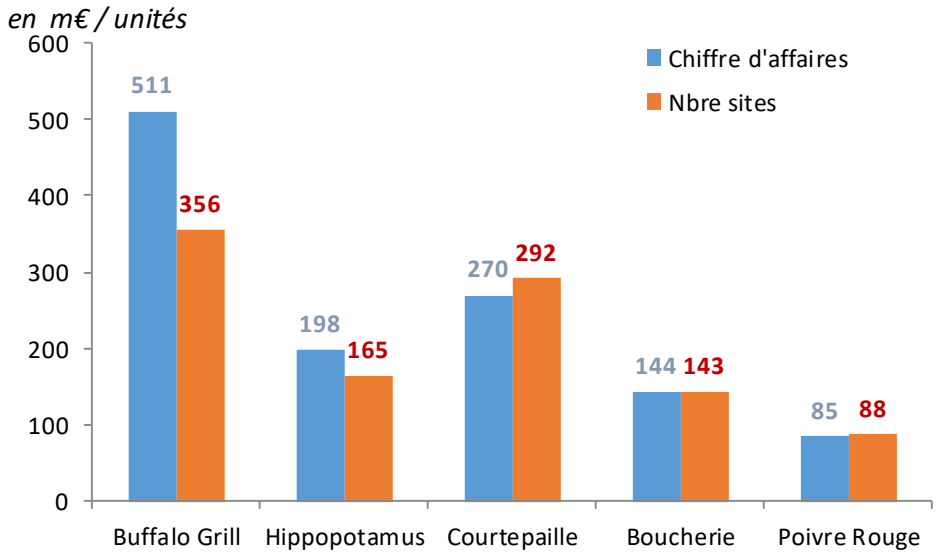
22,44 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2017



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2017 Gira Conseil

1.7.2 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER

Les Tavernes de Maitre Kanter ont bâti leur réputation sur 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.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne TMK
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	0	0	0	0	**0**
Exploitation par des franchisés	0	0	10	0	**10**
Total 2018	**0**	**0**	**10**	**0**	**10**
Total 2017	0	1	12	0	**13**
Total 2016	0	2	14	0	**16**

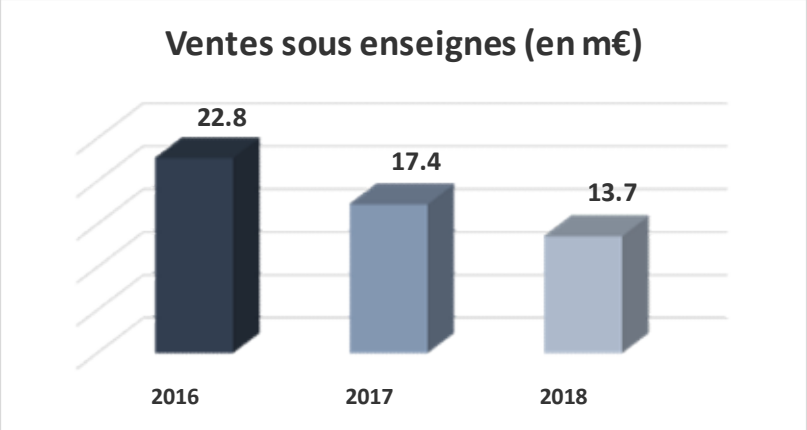
CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

10 restaurants exploités en franchise

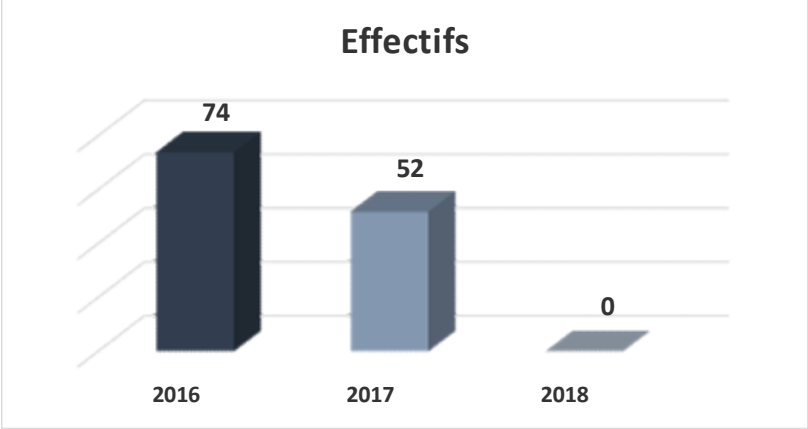
13,7 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 12,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

Aucun collaborateur géré en direct

28,45 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	1	0	1	0	**2**
Exploitations par des franchisés	0	1	2	0	**3**
Total 2018	**1**	**1**	**3**	**0**	**5**
Total 2017	1	1	4	0	**6**
Total 2016	2	2	5	0	**9**

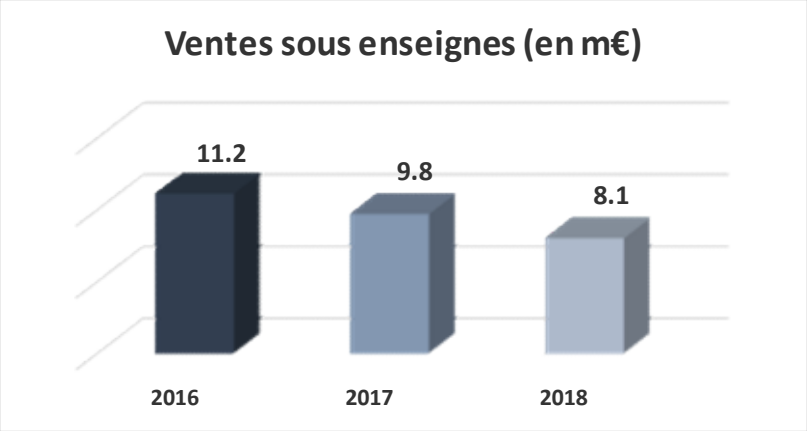
CHIFFRES CLES BISTRO ROMAIN :

5 restaurants : 2 exploités en propre, 3 en franchise

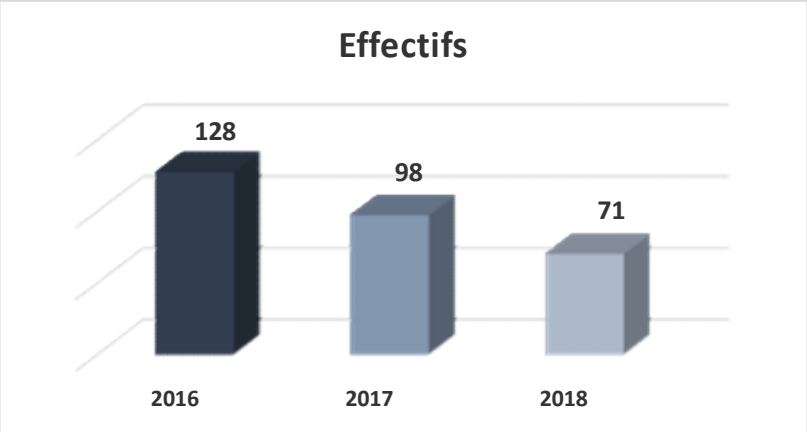
8,1 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 3,2 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

71 collaborateurs gérés en direct

24,59 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.



1.7.4 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que de la brasserie Flo Barcelone. 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 mettant à l'honneur la saison.

Evolution et répartition du parc des brasseries
En nombre d'unités, au 31 décembre 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	4	0	0	1	**5**
Exploitation par des franchisés	1	4	0	4	**9**
Total 2018	**5**	**4**	**0**	**5**	**14**
Total 2017	10	6	3	6	**25**
Total 2016	10	6	4	8	**28**

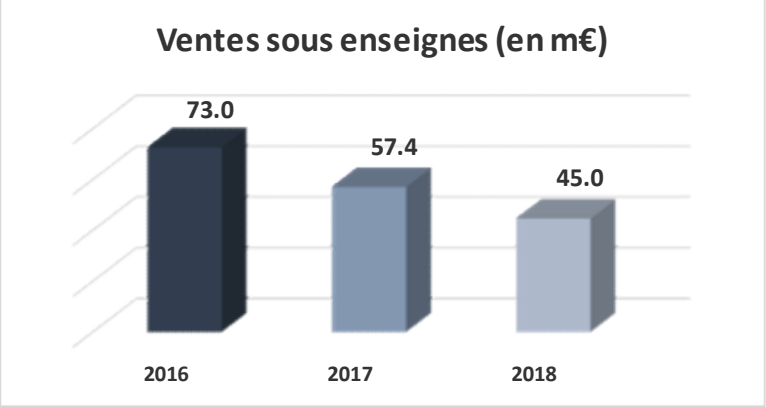
CHIFFRES CLES BRASSERIES :

14 restaurants : 5 exploités en propre, 9 en franchise

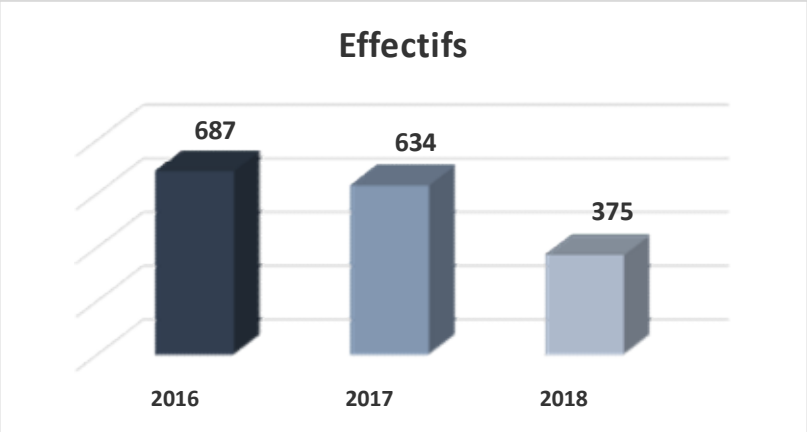
45,0 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 39,8 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2018 – cf. paragraphe 1.6.1).

375 collaborateurs gérés en direct

50,26 euros de ticket moyen TTC



Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession 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 2018). 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 2018

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Concession	5	8	0	**13**
Total 2018	**5**	**8**	**0**	**13**
Total 2017	5	9	0	**14**
Total 2016	3	11	0	**14**

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

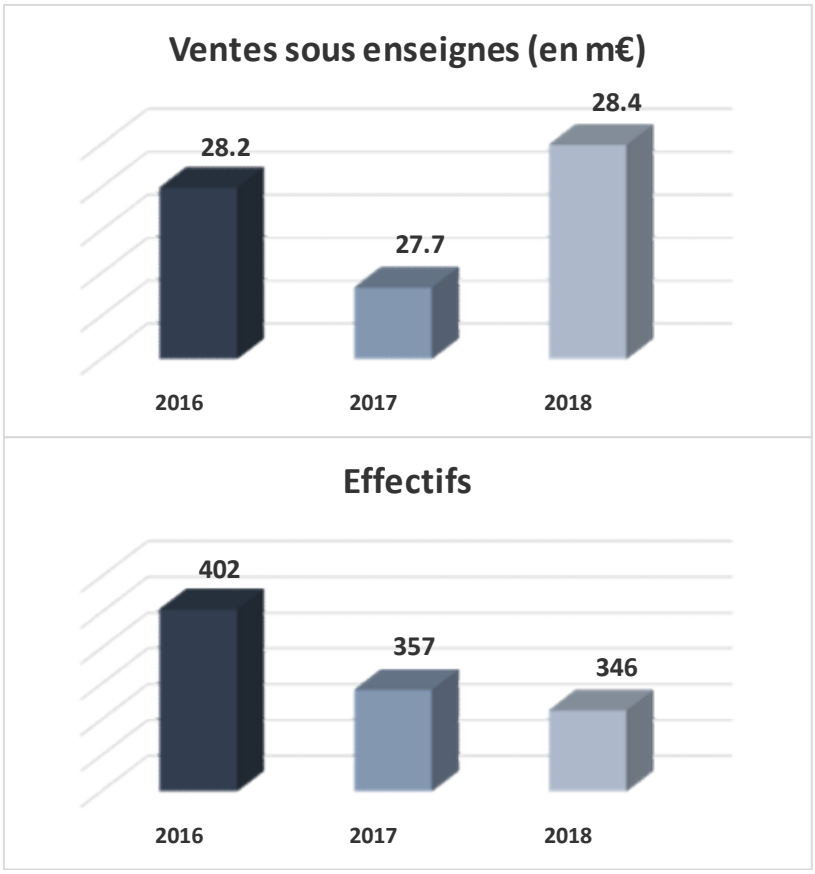
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

13 exploitations

28,4 millions d'euros de ventes sous enseigne

346 collaborateurs


Ventes sous enseignes (en m€)
28.2
27.7
28.4
2016
2017
2018
Effectifs
402
357
346
2016
2017
2018

1.8 LA FRANCHISE

Après plus de 30 ans de développement en franchise et le premier projet datant de 1988, le Groupe Flo comprend aujourd'hui 87 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 préouverture 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 préouverture,
- L'assistance continue post ouverture et audit.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2018
En nombre d'unités

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Rest. à thème	8	15	49	6	**78**
Brasseries institutionnelles	1	4	0	4	**9**
Total franchises 31/12/2018	**9**	**19**	**49**	**10**	**87**
Total franchises 31/12/2017	10	18	63	12	**103**
Total franchises 31/12/2016	9	18	66	16	**109**

Le parc des franchisés ne tient pas compte en 2016 et 2017 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		2016 (*)	2017 (*)	2018	Variation 18/17
Rest à Thème	France	108.0	98.2	95.1	-3.2%
	International	10.0	7.2	6.2	-12.9%
	Total	**118.0**	**105.4**	**101.3**	**-3.9%**
Brasseries institutionnnelles	France	13.3	9.3	6.3	-32.3%
	International	6.4	5.3	4.7	-10.0%
	Total	**19.7**	**14.5**	**11.0**	**-24.2%**
Flo Prestige	France	0.0	0.0	0.0	-
	International	0.0	0.0	0.0	-
	Total	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-**
Total	**France**	**121.3**	**107.5**	**101.3**	**-5.7%**
	International	**16.3**	**12.4**	**11.0**	**-11.7%**
	Total	**137.7**	**119.9**	**112.3**	**-6.3%**

(*) 2016 et 2017 hors activité opérationnelle de Tablapizza

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 2018, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 4,3 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 (16 sites de moins à fin 2018 par rapport à 2017). A périmètre comparable, le chiffre d'affaires des sites en franchises augmente de +0,7%.

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 redevances. De plus, elle perçoit directement les revenus de franchises consenties à des sociétés externes au Groupe ainsi que les revenus des services de commercialisation rendus aux 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 2018, ce chiffre d'affaires s'établit à 15,2 millions d'euros, soit une baisse de 1,9 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, 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,

Groupe Flo a cédé en 2018 ses filiales Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :
Au 31 décembre 2018, elle détient avec Groupe Flo SA 100% des sociétés exploitant les Brasseries parisiennes suivantes : Bofinger SARL, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL.
Depuis le 31 décembre 2014, suite à la réalisation d'opérations d'apports partiels d'actifs consenties par Groupe Flo SA, chacune de ces sociétés est devenue propriétaire de la brasserie qu'elle exploite et dont l'enseigne correspond à sa dénomination.
Flo Tradition détient également 99% de la société Brasserie du Théâtre Versailles SAS, laquelle a cédé en juillet 2018 le fonds de commerce du restaurant sous enseigne « Brasserie du Théâtre » situé à Versailles, ainsi que la société belge Immosacré SA qui est en cours de liquidation.
La société Brasserie du Théâtre Versailles SAS a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo Tradition SNC, avec effet au 1er janvier 2019.

Flo Tradition a cédé en 2018 ses participations dans Brasserie Flo, Julien, BST, le Balzar et Les Beaux Arts.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Flo Tradition SNC, a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

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.
Elle a donné son fonds de commerce en location gérance à la société SGD JADIS 30 mars 2018 avec effet le 25 mai 2018.

Petit Bofinger Vincennes SARL :
Cette société détenait le fonds de commerce « Petit Bofinger Vincennes » et exploitait le restaurant depuis décembre 2010. Elle a cédé son fonds de commerce en 2018 et a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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 publique.

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 1er janvier 2017.

Hippo Gestion et Cie SNC :
Elle détient les sociétés Red Restauration SAS à 2% et CJC SAS à 14%, Groupe Flo SA détenant le solde des actions de ces 2 sociétés.
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 1er janvier 2017.
Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société Hippo Gestion SNC, a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros

chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.
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 détient le crédit-bail immobilier d'un restaurant Hippopotamus exploité en propre.

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.

Flobert GIE :
Ce groupement, dont Flo Gestion SNC détient 50%, vise à la mutualisation de moyens administratifs, comptables, juridiques et matériels en vue de la mise en œuvre d'une organisation de support technique commune pour ses membres.

Flo Fidélité 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 2018, seul le site Bistro Romain Cadires 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.
Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire de la société AGO SA, a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.
Par ailleurs, AGO a procédé à la recapitalisation réservée à son bénéfice de Bistro Romain Paris SARL du fait des capitaux propres négatifs de 7,2m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 6.8m€, puis réduction de capital de 8.8m€ motivée par les pertes.
Les sociétés Bistro Romain Est et Bistro Romain Nord-Ouest ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2019.

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% la société TMK Thillois Reims SAS ainsi que les trois SARL régionales qui exploitent en location-gérance les restaurants sous enseigne Taverne de Maitre 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 1er janvier 2017.
Taverne de Maître Kanter SA a procédé en 2018 à la recapitalisation de TMK Est SARL réservée à TMK SA du fait des capitaux propres négatifs de 0,7m€ au 31 décembre 2017 par incorporation de créance en compte courant de 0.9m€, puis réduction de capital motivée par les pertes, et à la recapitalisation de TMK Nord-Ouest SARL du fait des capitaux propres négatifs de 22k€ au 31 décembre 2017 par abandon de créance en compte courant de Groupe Flo SA. Elle a cédé la société TMK Clermont Ferrand SAS en 2018.
Les sociétés TMK Sud, TMK Nord-Ouest, TMK Est et TMK Thillois Reims ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Taverne de Maître Kanter SA, avec effet au 1er janvier 2019.

SCI Taverne de Maître Kanter :
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo SA, a cédé en 2018 les actifs immobiliers qu'elle détenait concernant des 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 Chessy.

KAP SAS :
Groupe Flo SA a racheté l'intégralité des titres de cette société exploitant en franchise le restaurant Hippopotamus à Franconville en décembre 2018. Elle a cédé en 2019 son fonds de commerce à un nouveau franchisé.

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 des services comptables 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.

La gestion des travaux neufs et de la maintenance est assurée sous la responsabilité des directeurs opérationnels, avec le support de la direction technique.

1.9.2.2 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE GROUPE

La Direction Administrative et Financière assure les responsabilités suivantes :

- la comptabilité centralisée des 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 et de cessions,
- 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 direct en 2017, chaque actionnaire détenant désormais un tiers du capital.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1 LES FAITS MARQUANTS 41

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 42

2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES 42
2.2.2 EBITDA 42
2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 43
2.2.4 RESULTAT FINANCIER 44
2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) 44
2.2.6 FLUX DE TRESORERIE 45
2.2.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS 45

2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 49

2.3.1 INTRODUCTION 49
2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES 50
2.3.3 RISQUES ET ENJEUX 52
2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE 55
2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX 56
2.3.6 ENJEUX SOCIAUX 61
2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX 67
2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE 76

2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 83

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND 83
2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION 84
2.4.3 RISQUES FINANCIERS 87
2.4.4 RISQUES JURIDIQUES 89
2.4.5 POLITIQUE D'ASSURANCE 92
2.4.6 SECURITE DES SITES 94

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 95
2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 95

2.6 BOURSE 96

2.6.1 LE MARCHE DES TITRES 96
2.6.2 LES DIVIDENDES 96
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION 97

2.1 LES FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise de Groupe Flo par le Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé de Groupe Flo s'élève à 168,8 M€ en 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017, dont :

- +3,5% pour Hippopotamus ;
- +4,4% pour les brasseries ;
- +4,5% pour les concessions.

Le chiffre d'affaires 2018 à périmètre comparable est en hausse de 3,9%, avec une accélération à +6,3% au 4ème trimestre 2018.

Le succès du nouveau concept Hippopotamus est confirmé : 14 rénovations réalisées en 2018 avec des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (+29% au 4ème trimestre 2018).

L'EBITDA 2018 connait un retour à l'équilibre, grâce à un second semestre positif à +3,0 M€.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.
- Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.
- Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de la Groupe Flo à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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 2018 de Groupe Flo ressort à 168,8 millions d'euros, équivalent à celui de l'année précédente. Le chiffre d'affaires consolidé progresse de +3,9% à périmètre comparable par rapport à 2017 (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2018	2017	Variation 2018/2017
Restauration à thème	115,0	115,5	-0,4%
Brasseries	29,0	29,2	-0,8%
Concessions	24,6	23,9	2,9%
Autres	0,2	0,2	0,0%
Total Groupe	**168,8**	**168,8**	**0,0%**

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

Evolution du périmètre opérationnel en 2018 :

Sur l'année 2018, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 20 sites (10 sur Hippopotamus, 1 sur Bistro Romain, 1 sur TMK, 7 sur les Brasseries et 1 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 24 sites (18 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 4 sur les Brasseries).

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise de 8 sites détenus en propre (6 sur Hippopotamus, 1 sur TMK et 1 sur les Brasseries).

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[1] (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2018						
en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
EBITDA Groupe	0,1	0,1%	(6,6)	-3,9%	**6,7**	101,5%

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

L'EBITDA consolidé est en hausse de 101,5% par rapport à 2017 et s'établit à 0,1 million d'euros en 2018. Cette évolution s'explique notamment par un second semestre positif à +3,0 M€.

Les changements du comportement des consommateurs observés depuis fin 2011 se confirment en 2018 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 d'adaptation rapide de ses modèles économiques face à une modification sans précédent des habitudes de consommation.

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2018

en millions d'euros	2018	% CA	2017	% CA	Variation 18/17	Variation % 18/17
Chiffre d'affaires	168,8		168,8		-	**0,0%**
Coûts d'approvisionnement	(33,4)	19,8%	(32,4)	19,2%	(1,0)	**3,2%**
Charges de Personnel	(85,7)	50,8%	(85,5)	50,7%	(0,2)	**0,2%**
Autres Frais Opérationnels	(49,6)	29,4%	(57,5)	34,1%	7,9	**13,8%**
Amortissements et Provisions	(4,5)	2,7%	(5,6)	3,3%	1,1	**18,9%**
Résultat Opérationnel Courant	**(4,4)**	**2,6%**	**(12,2)**	**7,2%**	**7,7**	**63,5%**

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 2018 à –4,4 millions d'euros, en amélioration de 7,7 millions d'euros par rapport à 2017.

La rentabilité de l'année 2018 a été notamment portée par une hausse de la fréquentation enregistrée sur le deuxième semestre de l'exercice.

2.2.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

- d'abandons de créances par les banques en 2017,
- des intérêts et agios sur crédits et sur facilités de caisse,
- des résultats sur les opérations de couverture de taux.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Coût de l'endettement financier net	(1,7)	(4,5)
Produits financiers	0,2	28,6
Charges financières	-	(1,4)
Autres produits et charges financiers	0,2	27,2
Résultat financier net	(1,5)	22,7

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 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4).

En 2018, le résultat financier net du Groupe a diminué de 24,2 millions d'euros. Cette variation provient principalement du renoncement en 2017 par les banques d'une partie de leur créance générant des produits pour un montant de 28,6 millions d'euros. La charge d'intérêt sur les opérations de financement était de -4,5 millions d'euros en 2017 et incluait pour -2,4 millions d'euros l'amortissement total des frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire d'avril 2017.

2.2.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2018.12	2017.12	Variation
Résultat opérationnel courant	(4,4)	(12,2)	7,7
Autres produits et charges opérationnels non courants	4,4	(36,4)	40,7
Résultat opérationnel	-	(48,6)	48,6
Résultat financier	(1,5)	22,7	(24,2)
Résultat Avant Impôt	(1,5)	(25,9)	24,4
Quote-part des SME	-	0,1	(0,1)
Impôts	(2,2)	(3,6)	1,4
Part des minoritaires	(0,1)	-	(0,1)
Résultat net des activités poursuivies	(3,8)	(29,3)	25,5
Résultat net des activités non poursuivies	(2,2)	(20,8)	18,6
Résultat net part du Groupe	(6,0)	(50,1)	44,1

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 2018, le résultat net ressort à -6,0 millions d'euros contre -50,1 millions d'euros en 2017.

Cette amélioration de 44,1 millions d'euros s'explique par :

- le résultat opérationnel courant en amélioration de 7,7 millions d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en amélioration de 40,7 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de 24,2 millions d'euros,
- une diminution de 1,4 million d'euros du poste « Impôts »,
- une amélioration de 18,6 millions 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

	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(18,4)	(27,5)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(6,0)	13,3
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	2,3	33,2
Variation de la trésorerie	**(22,1)**	**19,0**
Trésorerie à l'ouverture	**37,0**	**18,7**
Trésorerie reclassée en actif destiné à la vente	(0,3)	(0,7)
Trésorerie de clôture	**14,6**	**37,0**

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont en amélioration de 9,1 millions d'euros par rapport à 2017, conséquence de la reprise du Groupe en termes d'activité sur l'année 2018 et notamment sur le deuxième semestre.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement est négative de 7,3 millions d'euros, et s'explique principalement par la rénovation de nombreux restaurants « Hippopotamus » ainsi que de la brasserie « La Coupole ».

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont en diminution de 30,9 millions d'euros . Cette variation correspond principalement à l'augmentation de capital réalisée le 5 juillet 2017 pour un montant net de 27,8 millions d'euros.

La trésorerie de clôture 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	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Actifs non courants		**96,6**	76,0
Actifs courants		**50,1**	42,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**18**	**16,0**	38,0
Actifs destinés à la vente	**17**	**8,3**	22,0
TOTAL DE L'ACTIF		**171,0**	**178,6**
Capitaux Propres		**26,7**	**33,1**
Dettes financières non courantes	**18**	**38,9**	39,4
Provisions pour risques et charges non courantes	**19**	**4,0**	4,7
Autres dettes non courantes	**20**	**-**	0,5
Impôts différés - passif	**21**	**4,1**	4,0
Total passifs non courants		**47,0**	**48,6**
Dettes financières courantes	**18**	**6,9**	1,3
Provisions pour risques et charges courantes	**19**	**7,5**	8,3
Dettes fournisseurs	**20**	**39,7**	37,5
Autres dettes diverses	**20**	**41,1**	41,8
Total passifs courants		**95,2**	**88,9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**17**	**2,1**	8,0
TOTAL DU PASSIF		**171,0**	**178,6**

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2018 à 26,7 millions d'euros en diminution de 6,4 millions d'euros.

Cette diminution provient :

- du résultat de l'exercice pour -6,0 millions d'euros
- de la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 pour -0,6 million d'euros
- des avantages liés au personnel (provision pour indemnité de retraite) pour +0,1 million d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2018 s'établit à 29,8 millions d'euros, soit :

- 45,8 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 38,9 millions d'euros en passifs non courants et 6,9 millions d'euros en passifs courants ;
- 16,0 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 45,8 millions d'euros se ventilent en :

- 44,4 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

La trésorerie nette s'élève à 14,6 millions d'euros, soit :

- 16,0 millions d'euros de disponibilités
- 1,4 million d'euros d'intérêts courus non échus

Les autres dettes courantes de 41,1 millions d'euros se ventilent en :

- 35,7 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 1,7 million d'euros de produits constatés d'avance
- 2,0 millions d'euros de dettes sur programme fidélité.
- 1,7 million d'euros d'autres dettes,

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, 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 du Groupe, de 28 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.

Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2018

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières	**45,2**	6,8	10,7	27,7
Obligations en matière de location-financement	**0,6**	0,1	0,5	0,0
TOTAL	**45,8**	**6,9**	**11,2**	**27,7**

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15,4	**15,4**	**15,4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0,2)	-	**(0,2)**	**(0,2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12,3	**12,3**	**12,3**
- Autres emprunts obligataires	-	6,2	-	**6,2**	**6,2**
- Autres emprunts	6,9	5,2	-	**12,1**	**7,0**
- Juste valeur des instruments financiers	-	-	-	**-**	**-**
Total	**6,9**	**11,2**	**27,7**	**45,8**	**40,7**

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 2018, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie minimum supérieur à 4,0 millions d'euros et n'a pas de ratios à respecter.

Le niveau de trésorerie minimum est respecté au 31 décembre 2018. 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 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

2.3.1 INTRODUCTION

Le Groupe FLO véhicule l'art du « bien manger » auprès des 12 millions de clients accueillis chaque année dans ses restaurants.

Le métier de restaurateur a pour vocation de perpétuer un accueil convivial autour de repas généreux. La passion des équipes du Groupe FLO permet d'apporter un service vrai, chaleureux, décontracté ou plutôt formel qui s'adapte à chacun des convives.

Afin de relancer la croissance du Groupe FLO repris en 2017 majoritairement par le Groupe Bertrand, une nouvelle stratégie de développement a été définie. En effet, la réorganisation du Groupe est essentielle pour accroître les performances des établissements, mobiliser les salariés et générer une croissance pérenne.

A moyen terme, cette restructuration se caractérise par :

Le nouveau concept Hippopotamus (changement de la carte, rénovation des restaurants) ;

La transformation et la rénovation du périmètre des brasseries et des concessions ;

L'optimisation des processus Ressources Humaines (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), nouvelles Directions Régionales, synergies avec le Groupe Bertrand) ;

Digitalisation des processus et services.

Depuis avril 2018, les collaborateurs du Groupe FLO et de Bertrand Restauration, regroupés au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), réfléchissent ensemble à la construction d'une démarche RSE cohérente pour les deux Groupes.

Le métier de restaurateur a des implications directes sur la société et l'environnement. De ce fait, le Groupe FLO structure son engagement dans le développement durable.

Entre novembre 2018 et janvier 2019, un groupe de travail RSE a permis de construire les différents éléments de la déclaration de performance extra financière. Ce groupe de travail était composé de 7 collaborateurs travaillant dans les services suivants :

Rémunération & Contrôle de Gestion Social ;

Audit, Hygiène et Qualité ;

Maintenance ;

Contrôle financier ;

Convergence Achats ;

RSE (service créé au 1° janvier 2019) ;

Cellule Conformité et Méthodes (service créé en octobre 2018).

Ce groupe de travail RSE a, tout d'abord, formalisé le modèle d'affaires du Groupe FLO. Dans un second temps, il a identifié les principaux risques sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec l'activité de l'entreprise, ainsi que les politiques et engagements du Groupe mis en œuvre pour maitriser les risques significatifs identifiés. Enfin, des indicateurs ont été élaborés pour suivre les résultats des politiques déployées.

2.3.2 LE MODELE D'AFFAIRES

Des entretiens auprès des différentes directions du Groupe ont permis d'identifier la dynamique de création de valeur du Groupe FLO. Sur la base de ces entretiens, une première version du modèle d'affaires a été élaborée. Ce modèle d'affaires a ensuite été finalisé par le groupe de travail RSE puis validé par le Comité Exécutif.

TENDANCES DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Un marché de la restauration **en croissance** (+3,9% en 2017), avec un intérêt grandissant pour les **produits sains** et le **végétal**.

Baisse de 12% de la consommation de viande en France en 10 ans. 89% des consommateurs de viande **privilégient la qualité** quitte à en consommer moins.

Des consommateurs plus **exigeants**, en demande de **transparence**, et avec de fortes attentes en matière de **rapidité de service** à table.

Une **digitalisation** de l'expérience client, et un essor de la **livraison** de repas à domicile et de la **vente à emporter**.

Une **Loi** pour une **alimentation saine et durable**.

Dix millions de tonnes d'aliments consommables **jetées** chaque année en France.

Des **difficultés à recruter** des personnes qualifiées dans le secteur de la restauration et des candidats qui ont besoin de plus de formations.

RESSOURCES

RESSOURCES HUMAINES

- **3 175** collaborateurs (effectif moyen total)
- **76%** en temps plein et **24%** en temps partiel
- **17 048** heures de formation
- Création d'un service **RSE** et d'un service **Cellule Conformité et Méthodes**
- Existence d'un **centre de formation** agréé

RESSOURCES NATURELLES

- **4 819** références
- **41%** de produits frais (dont 10% de viande)
- **31%** d'épicerie
- **21%** de boisson
- **6%** de produits surgelés

RESSOURCES ÉCONOMIQUES

- Actionnariat détenu à **70%** par le Groupe Bertrand
- Parc de **91** restaurants en propre
- **14** restaurants Hippopotamus rénovés : *amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes de climatisation, de chauffage, et d'éclairage*

RESSOURCES SOCIÉTALES

- **87** restaurants en franchise
- **366** fournisseurs, dont **95,9%** en France et **3,8%** en Union Européenne
- **Fournisseurs locaux** pour la maintenance et la rénovation des restaurants
- Partenariats avec diverses écoles d'hôtellerie et de restauration

ACTIVITÉS / TRANSFORMATION DE VALEURS

AXE DE DÉVELOPPEMENT

Steak house de qualité à la française

VALEURS DU GROUPE

Agilité & Savoir-faire

Proximité

Passion

Entreprenariat

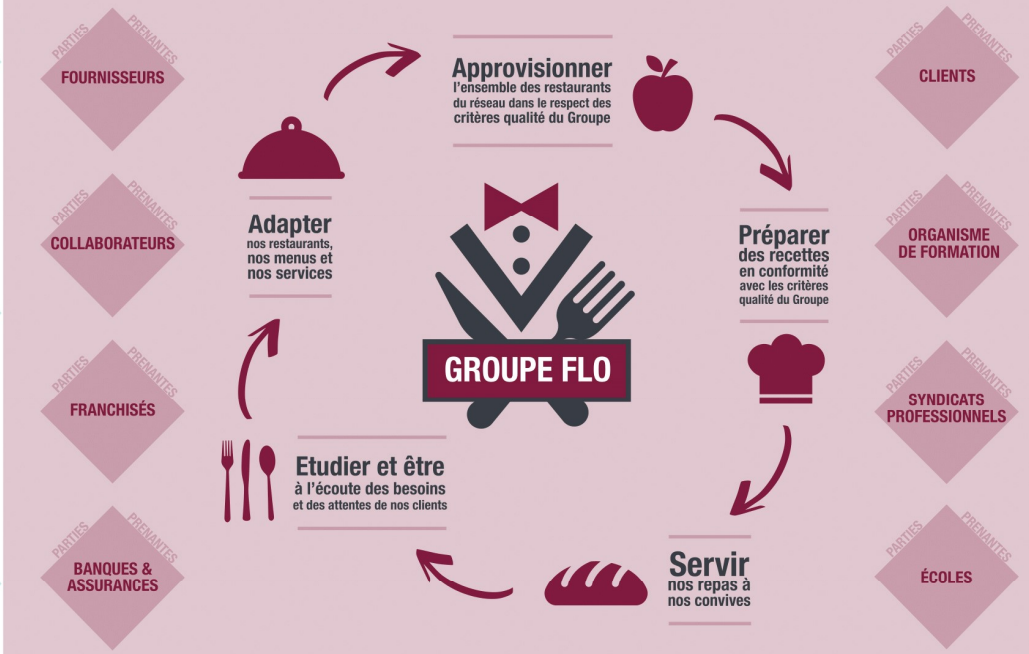
AXES SATISFACTION CLIENT

Écoute

Réactivité

Sens du service & Convivialité

Qualité & Générosité



CRÉATION DE VALEURS

CRÉATION DE VALEURS HUMAINES

- **2 287** recrutements en CDI
- **75 674 301€** de masse salariale
- **13,9%** de promotion interne sur des postes d'encadrants
- **6,1** ans d'ancienneté moyenne
- **2,7%** de travailleurs en situation de handicap

CRÉATION DE VALEURS NATURELLES

- **129,32** tonnes de biodéchets et **130** tonnes d'huiles usagées
- **3 282** tonnes de CO_2 liées aux consommations de gaz et électricité
- **-5%** d'émissions de GES par rapport à 2017

CRÉATION DE VALEURS ÉCONOMIQUES

- **168.8M€ chiffre d'affaires** consolidé
- **Chiffre d'affaires stable** par rapport à 2017
- **Plus de 30 000** clients servis par jour
- **22,68€ TTC** de ticket moyen du repas pour Hippopotamus
- **50,48€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Grandes Brasseries
- **24,66€ TTC** de ticket moyen du repas pour les Concessions

CRÉATION DE VALEURS SOCIÉTALES

- **116M€ chiffre d'affaires** consolidé des franchisés
- **44 880 076€** de cotisations sociales
- **68** millions d'euros d'achats
- **78** audits fournisseurs
- **Partenariats** avec les associations

M€ = millions d'euros

Grâce au savoir-faire et au dynamisme des équipes, le Groupe FLO offre à ses clients un moment de plaisir autour de repas généreux. Pour entretenir des relations durables avec ses parties prenantes et atteindre ses objectifs stratégiques de croissance et de rentabilité, la profonde connaissance des clients est déterminante. C'est pourquoi, il est perpétuellement à l'écoute de ses clients et de ses différentes parties prenantes afin d'adapter ses services et ses pratiques à leurs attentes.

2.3.3 RISQUES ET ENJEUX

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

32 risques ont été analysés et 23 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires.

Les risques prioritaires identifiés sont les principaux risques nets, évalués en prenant en compte l'efficacité des procédures de diligence mises en place.

Engagements RSE	Enjeux	Risques majeurs identifiés	Chapitre associé
Lutte contre le gaspillage et les déchets	La réduction et le tri des déchets et notamment des déchets plastiques et des déchets organiques	• Non-respect de la législation en termes d'utilisation du plastique (janvier 2020) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des recyclables (tri des 5 flux) • Non-respect de la réglementation en matière de tri des déchets organiques	2.3.5.1
	Le gaspillage alimentaire	• Gaspillage alimentaire	
Approvisionnements durables	Les mesures en faveur de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement	• Non-respect de la biodiversité	2.3.5.2
	La prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux environnementaux dans la politique d'achat	
Préservation des ressources (énergie & changement climatique)	Les mesures pour limiter l'impact de l'activité sur le réchauffement climatique	• Absence de mesures visant à limiter le réchauffement climatique • Absence de bilan des émissions de gaz à effet de serre	2.3.5.3
	L'efficacité énergétique des bâtiments	• Non prise en compte de l'efficacité énergétique des bâtiments dans les travaux de rénovation ou de construction • Non remise en cause des sources d'énergie/ gaspillage des ressources	
Egalité des chances & promotion de la diversité	L'égalité des chances	• Discrimination à l'embauche	2.3.6.1
Qualité de vie au travail	La politique de rémunération	• Politique de rémunération non compétitive	2.3.6.2
	La sensibilisation des collaborateurs à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des collaborateurs à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	
Développement de la marque employeur (attractivité, recrutement, gestion des compétences)	L'attractivité de la marque employeur et fidélisation des talents	• Marque employeur non attractive	2.3.6.3
Promotion d'une alimentation de qualité	La sécurité alimentaire	• Scandale sanitaire	2.3.7.1
	L'offre adaptée au pouvoir d'achat, aux goûts et aux exigences des consommateurs	• Baisse du pouvoir d'achat • Inadéquation offre produits par rapport aux comportements et aux tendances de consommation (bio, végan) ainsi qu'aux nouvelles exigences qualité des ménages (produits locaux, proximité, rapidité service, composition nutritionnelle)	
Promotion du dialogue avec ses parties prenantes (clients, franchisés, fournisseurs)	L'adhésion des franchisés à la politique RSE du Groupe	• Non adhésion des franchisés à la politique RSE mise en place au sein du Groupe	2.3.7.2
	La protection des données personnelles	• Mauvaise exploitation des données personnelles	
	La prise en compte des enjeux sociaux et des droits de l'Homme dans la politique d'achat	• Non prise en compte des enjeux sociaux dans la politique d'achat • Recours à des fournisseurs / prestataires ne respectant pas les droits de l'Homme ou les conventions internationales du travail	
	L'intégrité des affaires	• Absence d'intégrité dans la conduite des affaires	
	-	• Nuisances sonores et olfactives	
Développement de l'engagement solidaire et du mécénat	Partenariats et mécénat en ligne avec les valeurs et les engagements du Groupe	• Partenariat avec des entreprises / associations / fondations dont les valeurs ne sont pas en ligne avec la politique RSE	2.3.7.3

Au regard de l'activité et de l'analyse des risques RSE, les sujets suivants n'ont pas été identifiés comme des risques majeurs par le Groupe :

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- 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 (pas de nouvelle construction qui aurait induit une artificialisation des sols) ;
- Les licenciements ;
- La fréquence des accidents du travail et les maladies professionnelles.

L'objectif de cette cartographie des risques est de mobiliser l'ensemble des équipes et d'identifier les politiques RSE sur les sujets les plus matériels au regard de notre activité.

Pour chaque risque extra financier significatif cité, le groupe de travail RSE a identifié :

- Les politiques permettant de mettre en évidence l'organisation, les ressources, les engagements et les axes d'amélioration du Groupe ;
- Les procédures de diligence raisonnable incluant les codes, les chartes d'engagement, les audits, les formations et toutes les actions déployées en 2018 pour atténuer la survenance ou l'impact des risques.

2.3.4 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

Afin de structurer la démarche RSE et de définir les priorités, les principaux enjeux RSE ont été identifiés. Ces enjeux sont organisés en 3 piliers et déclinés en 9 engagements. Pour définir ces engagements, le Groupe s'est appuyé sur une enquête menée en 2018 auprès des collaborateurs du GIE (Bertrand – FLO) et des parties prenantes externes, mais aussi sur l'analyse des risques RSE du Groupe FLO menée en 2018 et sur les bonnes pratiques identifiées parmi les entreprises de notre secteur d'activité.



Ces enjeux prennent vie à travers une communauté de collaborateurs engagés et passionnés. Par ailleurs, la création d'une direction RSE début 2019 permet de renforcer les objectifs RSE du Groupe et d'assurer le suivi des actions initiées.

La direction RSE est chargée d'identifier les axes d'amélioration du Groupe afin de définir une démarche RSE structurée. Tout au long de l'année, la Direction RSE promeut et anime la feuille de route définie. Elle a également pour mission de valoriser les actions existantes au sein des différents établissements du Groupe et de diffuser les bonnes pratiques relevées sur le terrain.

2.3.5 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'impact environnemental des activités du Groupe FLO est principalement lié aux matières premières qui entrent dans la composition des repas servis aux clients. Le Groupe FLO est soucieux d'intégrer des produits frais et de qualité en majorité dans ses assiettes.

Il aspire par ailleurs à se développer en minimisant son impact sur l'environnement. De ce fait, il souhaite développer sa vigilance concernant la gestion des déchets, des emballages, des consommations d'énergie et la réduction de l'impact sur le changement climatique.

Le Groupe est attentif aux règlementations environnementales. Une personne de l'équipe Audit, Hygiène et Qualité est intégrée aux Commissions « Environnement » du Groupement National de la Restauration (GNR) afin de suivre et d'anticiper les évolutions de la règlementation.

2.3.5.1 LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET LES DECHETS

Enjeu

D'après l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), chaque année en France, près de dix millions de tonnes de nourriture consommable sont gaspillées, soit l'équivalent de 150 kg/hab./an. La réduction du gaspillage alimentaire est un enjeu prioritaire dans le cadre des activités du Groupe FLO. En effet, le gaspillage alimentaire a un impact considérable sur la surconsommation de ressources naturelles, sur les émissions de gaz à effet de serre induites, mais aussi, sur le plan économique.

Politiques

L'objectif du Groupe est de réduire le gaspillage et d'améliorer la valorisation des déchets. Ainsi, afin de contribuer au fonctionnement d'une économie circulaire, le Groupe s'entoure de partenaires pour faire de ses déchets une nouvelle ressource.

C'est à ce titre que le Groupe FLO travaille en collaboration avec une société chargée de l'enlèvement et du traitement des huiles usagées sur ses restaurants. Les huiles usagées récupérées sont valorisées en filière technique ou énergétique.

Quatre restaurants (Rainforest café, La Coupole, Bofinger et le King Ludwig Castle) se sont également organisés pour répondre à l'obligation de tri des biodéchets. Des prestataires habilités récupèrent les biodéchets de ces restaurants en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité ou fertilisants.

La bonne gestion des stocks, l'optimisation des préparations, la maitrise des conditionnements et la suppression des produits à usage unique sont les principaux leviers pour limiter les déchets dans le secteur de la restauration. En 2018, un diagnostic des déchets alimentaires produits a été réalisé sur deux restaurants Hippopotamus afin de pouvoir identifier des axes d'amélioration dans la gestion des matières premières. Cet état des lieux a permis de mesurer et d'analyser les pertes, qu'elles soient générées par une production excessive de repas, une mauvaise gestion des stocks de matières premières ou bien par les comportements individuels des clients. L'objectif de l'année 2019 sera d'étendre ce diagnostic à une dizaine de restaurants afin de pouvoir mettre en place un plan d'actions concret pour la réduction du gaspillage alimentaire sur l'ensemble des établissements du Groupe.

Le Groupe s'engage à supprimer les pailles en plastique d'ici à mai 2019. Pour les autres emballages, des alternatives au plastique sont étudiées afin de limiter l'usage des couverts, assiettes, bols et gobelets en plastique d'ici à début 2020.

Enfin, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux. Le siège revalorise désormais le papier, les bouteilles en plastique ainsi que les gobelets et passe par une entreprise adaptée dont 85% des collaborateurs sont handicapés.

De nouveaux outils ont été testés en 2018, afin d'optimiser la gestion des Dates Limites de Consommation (DLC) des plats préparés en restaurant et de réduire le gaspillage alimentaire. Le déploiement d'un étiquetage plus précis et plus visuel a permis de faciliter les contrôles des équipes de cuisine et ainsi de limiter les pertes. Ce procédé pourra être étendu à de nouveaux restaurants dans les années à venir.

Actions mises en œuvre

- Une campagne de sensibilisation a été menée au siège afin de sensibiliser les collaborateurs au tri des déchets.
- Une feuille de route a été définie pour réduire progressivement l'usage des pailles au cours de l'année 2019.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Quantité de biodéchets valorisés	Tonnes	129,32	192
Biodéchets produits par couvert servi	Gr/client	132,76	-
Quantité d'huiles usagées récupérées et valorisées	Tonnes	130	159
Taux de valorisation des huiles usagées	%	100	100
Quantité de biocarburant générée	Litres	156 000	190 800
Evolution des achats de pailles en plastique	€	4 000 000	3 890 000
Quantité de papier valorisé au siège	Kg	5 694	3 188
Quantité de bouteilles plastique valorisées au siège	Kg	98	-
Quantité de gobelets valorisés au siège	Kg	90	-

2.3.5.2 APPROVISIONNEMENTS DURABLES

Enjeu

Dans le cadre de la préparation des repas, le Groupe utilise de nombreux produits (frais ou transformés) issus de l'agriculture. Les produits d'origine animale représentent une part importante de nos achats. L'agriculture et l'élevage concentrent de nombreux enjeux sur le plan environnemental : pêche responsable, bien-être animal, saisonnalité et transport des produits.

Politiques

Conscient de ces challenges, le Groupe souhaite :

- Renforcer ses critères de sélection de produits en mettant au point des cahiers des charges plus précis pour l'achat d'ingrédients plus responsables ;
- Sensibiliser les créateurs de recettes à l'utilisation de produits de saison.

Les besoins d'approvisionnement des restaurants sont définis par les équipes marketing et R&D. Les exigences du Groupe sont ensuite consignées dans des cahiers des charges, puis soumises à la centrale de référencement et de négociation, Convergence Achats, chargée de proposer des fournisseurs adaptés.

La filière Achats est organisée par Convergence Achats, détenue à parts égales par le Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Convergence Achats est en charge :

- du référencement des produits alimentaires répondants aux cahiers des charges de ses clients ;
- de la négociation tarifaire ;
- de l'acheminement des produits depuis les sites des fournisseurs jusqu'aux restaurants.

Dans la mesure du possible, Convergence privilégie un approvisionnement français ou européen.

Depuis la fin de l'année 2016, Convergence est de plus en plus attentive à l'approvisionnement auprès de producteurs locaux. Des producteurs de fruits et légumes régionaux ont ainsi été présentés aux différentes enseignes du Groupe FLO.

98% des achats de viande de bœuf sont réalisés au sein de l'Union Européenne (dont 33% en France). Les conditions d'élevage des animaux sont donc principalement soumises aux politiques et au droit européen. Aucune mesure spécifique au respect du bien-être animal n'a été mise en place pour le moment. Le Groupe souhaite intégrer des clauses pour mieux encadrer les attendus en termes de bien-être animal, d'additifs, de protection des espèces menacées et d'huile de palme dans le cadre du processus achats en 2019.

Par ailleurs, Convergence Achats organise des conférences thématiques pour présenter les nouvelles tendances du secteur de la restauration.

Des guides des produits de saison sont distribués aux collaborateurs chargés de la création des cartes et des commandes afin de les sensibiliser au respect de la saisonnalité pour leurs achats de fruits et légumes.

Actions mises en œuvre

- Des contrôles aléatoires sont réalisés régulièrement par le laboratoire Eurofins afin de s'assurer que le taux de pesticides et d'antibiotiques contenu dans les aliments respecte les réglementations en vigueur.
- Des steaks hachés bio ont été intégrés dans les menus enfants Hippopotamus.

- Afin de favoriser l'usage de fruits et légumes de saison, des guides sur la saisonnalité des produits ont été communiqués aux équipes Marketing et R&D du Groupe.
- Un « Challenge Innovation » annuel organisé par Convergence Achats permet de promouvoir des produits innovants. En 2018, les entreprises françaises, les start-ups et les producteurs locaux ont été mis à l'honneur. Les recettes récompensées sont des recettes saines à base de produits naturels.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre de références produits	Unité	4 819	-
Part des produits "viande"	%	10,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine européenne	%	65,0%	-
Part de la viande de bœuf d'origine française	%	33,0%	-
Part des produits "frais périssables"	%	41%	-
Part des fournisseurs situés en France	%	95,9%	-
Part des fournisseurs situés en Europe	%	3,8%	-

2.3.5.3 PRESERVATION DES RESSOURCES

Enjeu

Le Groupe FLO consomme diverses sources d'énergie (eau, électricité, gaz, carburant) : du parc immobilier, en passant par les équipements de cuisine, les déplacements et le transport de marchandises. Le premier enjeu est de maitriser les consommations de ces ressources afin d'éviter tout gaspillage ou toute consommation excessive de ces matières premières. Le second enjeu est de limiter l'impact de l'activité sur le changement climatique.

Politiques

Les contrats d'énergies et de fluides (électricité, gaz, eau) sont gérés par la Direction Technique. La stratégie d'achat d'énergie est revue annuellement par la Direction Technique. Elle se base sur les cours du marché de l'énergie.

Engie et la société ENI sont les principaux fournisseurs d'énergie. Les fournisseurs d'eau des restaurants sont les régies locales des agglomérations.

Conformément à la règlementation, un prestataire externe certifié Organisme de qualification de l'ingénierie (OPQIBI) a réalisé un audit énergétique en 2015 pour les sites de la société Hippo Gestion et Cie. Cet audit a permis d'identifier des actions d'économie d'énergie pour chacun des sites audités et sera renouvelé en 2019.

En 2018, le Groupe a validé la mise en place d'un outil de gestion des consommations d'énergies et de fluides pour l'année 2019. Une plateforme web permettra donc de suivre et de comparer les consommations mensuelles des restaurants (en dehors de ceux pour qui cela est compris dans les charges). Cet outil permettra une plus grande réactivité des équipes en cas de surconsommation ou d'incident technique. Par ailleurs, ce suivi régulier permettra d'identifier des actions d'économies d'énergies sur les sites les plus consommateurs, puis d'étendre ces bonnes pratiques à l'ensemble des restaurants. La maitrise des consommations d'énergie sera donc un enjeu prioritaire de l'exercice 2019.

Actions mises en œuvre

- Un contrat d'énergie verte a été souscrit pour le siège du Groupe FLO.
- Concernant la flotte automobile, les collaborateurs peuvent choisir un véhicule parmi un catalogue de véhicules à motorisation essence ou hybride.
- Le nombre de fournisseurs livrant a été réduit afin d'optimiser les tournées de livraison.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Emissions liées aux déplacements de la flotte et professionnels	Tonnes CO_2	175,3	-
Quantité d'électricité consommée	KWh	31 830 611	29 831 493
Quantité de gaz consommée	KWh	5 379 506	6 672 768
Emissions liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité)	Tonnes CO_2	3 282	3 446
Quantité d'eau consommée	m^3	255 976	287 630

2.3.6 ENJEUX SOCIAUX

Les collaborateurs du Groupe FLO sont les premiers acteurs de la croissance future. Chaque jour, ils contribuent à faire vivre l'état d'esprit du Groupe, à proposer des services aux clients et à développer de nouvelles offres.

Pour maintenir cette passion et cette qualité de service, le Groupe FLO mène une politique de Ressources Humaines active, en se professionnalisant et en développant des outils lui permettant de rester une référence sur son marché.

Afin d'harmoniser sa politique Ressources Humaines (RH) et de moderniser sa culture managériale dans l'ensemble de ses établissements, le Groupe FLO se concentre sur trois enjeux majeurs :

- Un management de proximité destiné à favoriser les collaborations et le lien social et être source de motivation,
- Le développement des compétences grâce à la création de parcours de formation adapté et à la promotion interne,
- La digitalisation et l'efficacité des processus RH.

La baisse des effectifs 2018 par rapport à 2017 s'explique par la cession ou fermeture d'établissements en propre. Les collaborateurs sont jeunes avec 35% de moins de 25 ans et un âge moyen de 34 ans. Les embauches sont en grande majorité (93,64%) des CDI, les CDD étant utilisés pour des périodes courtes d'affluence.

2.3.6.1 EGALITE DES CHANCES ET PROMOTION DE LA DIVERSITE

Enjeu

La diversité des équipes est un facteur de performance. Donner sa chance à tous quel que soit l'âge, le sexe, la nationalité ou la religion est un véritable enjeu dans les processus de recrutement et d'évolution des collaborateurs.

Le groupe souhaite valoriser la mixité sociale et générationnelle au sein de ses équipes.

Politiques

La diversité et l'égalité des chances sont au centre de la politique d'emploi du Groupe, aussi bien en termes de recrutement qu'en termes de gestion des carrières. 88 nationalités différentes sont représentées parmi les collaborateurs. Le Groupe FLO favorise également l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, tout en assurant la transmission de leurs savoirs aux jeunes collaborateurs de moins de 25 ans.

Le travail sur l'adéquation des missions proposées en alternance et le contenu des diplômes a permis une meilleure anticipation des talents à recruter sur les restaurants à la fin des formations en alternance et en stage. Ainsi, au-delà de l'embauche de collaborateurs déjà formés aux process et à la culture d'entreprise, c'est un vivier quantitatif et qualitatif que le Groupe constitue pour ses besoins futurs.

Dès 2011, le Groupe FLO s'est engagé pour la cause du handicap en signant son premier accord sur le sujet. Le groupe s'engage également à favoriser le recrutement de collaborateurs handicapés. La politique handicap s'articule en 4 axes :

- Recrutement et insertion ;
- Formation et maintien dans l'emploi ;
- Communication et sensibilisation ;
- Collaboration avec le secteur adapté et protégé.

Dans ce cadre, la société des restaurants Hippopotamus a signé un accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap dans laquelle elle s'engage à maintenir dans l'emploi les travailleurs handicapés en difficulté, mais aussi, à recruter et former de nouveaux collaborateurs handicapés.

Si les différentes entités du Groupe sont indépendantes dans la gestion et la réalisation de leur accord, elles partagent leurs bonnes pratiques et mutualisent leurs actions dès que cela est possible.

En 2018, le Groupe FLO a poursuivi ses engagements et ses actions en matière de diversité. Comme illustré ci-dessous, des actions ont été engagées en matière d'emploi de personnel handicapé.

Actions mises en œuvre

- Une journée de formation a été organisée pour sensibiliser l'équipe de recrutement au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces formations permettent de proposer des solutions concrètes pour conduire le processus de recrutement tout en intégrant les besoins des candidats en situation de handicap pour favoriser l'égalité de traitement. Au-delà du recrutement, ces formations permettent d'apprendre à présenter une candidature de collaborateur en situation de handicap à un manager et à préparer son intégration. Les tuteurs des collaborateurs et alternants en situation de handicap suivent également une formation spécifique. Afin de faciliter l'insertion des collaborateurs handicapés, des supports de sensibilisation à la mission Handicap ont été distribués aux collaborateurs.
- En parallèle de ces actions, une semaine du Handicap a été organisée pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux liés à l'insertion sociale et professionnelle des handicapés. Différentes animations ont été organisées pour faire évoluer les a priori sur l'embauche des personnes en situation de handicap et rappeler les bons comportements à adopter lorsque l'on travaille avec une personne handicapée (escape game virtuel, affichages…).
- Enfin, les équipes ont participé à plusieurs salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnel en situation de handicap et des offres d'emploi ont été diffusées sur des sites spécialisés afin d'accroitre la visibilité des offres d'emploi auprès d'un large public.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Effectif moyen	Nombre	3 175	3 579
Répartition des salariés par sexe : femmes	%	40,4%	39,3%
Répartition des salariés par sexe : hommes	%	59,6%	60,7%
Effectif moyen en CDI	%	93,6%	-
Effectif moyen en CDD	%	2,0%	-
Effectif moyen en alternance	%	4,3%	5,2%
Effectif moyen des moins de 25 ans	%	35,0%	30,0%
Effectif moyen des plus de 50 ans	%	10,0%	-
Âge moyen des collaborateurs en CDI	Années	34	-
Âge moyen des collaborateurs en CDD	Années	28	-
Effectif moyen de femmes cadres	%	29,0%	28,0%
Effectif moyen de femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants	%	30,0%	-
Part de collaborateurs handicapés sur l'année	%	2,7%	2,8%

2.3.6.2 QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Enjeu

Afin d'encourager l'engagement des collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer un environnement de travail sûr et sécurisé ainsi que des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel.

Par ailleurs, une rémunération attractive permet de capter des profils expérimentés dans un secteur en tension.

Politiques

Une attention particulière est portée sur le pacte social proposé. Ainsi, la qualité des relations sociales, la santé et la sécurité des salariés sont des objectifs prioritaires.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à proposer des rémunérations qui tiennent compte de la situation des métiers et en ligne avec le secteur d'activité. Le personnel d'encadrement bénéficie de rémunérations variables qui récompensent la performance individuelle des collaborateurs et les résultats de leur établissement.

Pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, des accords collectifs sont signés au sein des différentes sociétés du Groupe.

Conformément à ses obligations, l'entreprise assure un suivi trimestriel des accidents de travail dans le cadre des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) des filiales. Les CHSCT permettent notamment d'échanger sur des sujets tels que la prévention des risques psychosociaux ou du harcèlement moral au travail. En cas de demande, le CHSCT peut décider de mettre en place une cellule de crise par l'intermédiaire du prestataire Crise up.

Un comité de groupe (CG) a été mis en place en 2012 et renouvelé en 2016 pour un mandat de quatre ans. Ce comité regroupe une vingtaine de membres. Chaque membre du CG est également membre d'un comité d'entreprise de l'une des sociétés appartenant au Groupe FLO. Ce CG se réunit 3 fois par an. Cette structure est un lieu d'échanges qui permet d'assurer la diffusion des informations entre la Direction du Groupe et les représentants des salariés.

Le Groupe FLO dispose au sein de ses différentes sociétés d'instances de dialogue : Comité d'entreprise, Délégation unique du personnel, Comité d'hygiène sécurité et conditions de travail et délégués du personnel. Conformément à la règlementation, les représentants élus du personnel seront remplacés par le Comité social et économique (CSE) au plus tard le 31 décembre 2019 pour l'ensemble des sociétés concernées.

Actions mises en œuvre

- La négociation d'entreprise est menée avec les partenaires sociaux au sein de chaque entité du Groupe.
- Dans le cadre de la politique RSE, de nouvelles actions vont être menées pour promouvoir la qualité de vie au travail. Par exemple, une naturopathe est venue au siège social en novembre 2018, lors du mois sans tabac, afin de donner des conseils pour une meilleure hygiène de vie afin d'aider ceux qui le souhaitent à arrêter de fumer en douceur. Des brochures d'information de Tabac Info Service ont également été mises à disposition des collaborateurs.
- Le dialogue social s'est concrétisé par la signature de 7 accords collectifs avec notamment 5 accords salariaux.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Taux d'absentéisme	%	8,9%	8,8%
Taux de gravité	%	1,9%	2,3%
Masse salariale	€	75 674 301 €	-

2.3.6.3 DEVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Enjeu

Le secteur de la restauration recrute en permanence et compte un grand nombre de postes non pourvus. Dans un secteur d'activité avec des horaires décalés, l'entreprise se doit de prendre en compte la conciliation entre vie privée et vie professionnelle comme un véritable enjeu de transformation sociale tout en pérennisant les activités et en veillant à offrir à ses clients la meilleure qualité de service.

Recruter et former des collaborateurs capables de faire perdurer la passion et la convivialité de nos enseignes est un enjeu majeur pour la pérennité de nos activités.

Aujourd'hui, il est essentiel de renforcer la notoriété de la marque employeur afin d'inciter de nouveaux collaborateurs, capables de renforcer les compétences du Groupe, à nous rejoindre.

Politiques

Le Groupe souhaite développer l'attractivité de sa marque employeur aussi bien auprès des candidats potentiels qu'auprès de ses collaborateurs.

Afin d'améliorer la visibilité de la marque FLO auprès des candidats, différentes politiques sont déployées :

- Un programme de cooptation permet de récompenser les collaborateurs qui contribuent au recrutement de nouveaux candidats ;
- Les équipes de recrutement sont présentes sur les salons de recrutement ;
- Des partenariats avec différentes écoles de restauration permettent de présenter le Groupe FLO sur les forums emploi de ces écoles et d'organiser des évènements ponctuels ;
- De nouveaux supports digitaux tels que des vidéos qui présentent les différents métiers, le challenge alternant ou encore la Mission Handicap permettent d'améliorer la visibilité de la marque employeur sur internet ;
- Enfin, les canaux de communication pour les annonces de recrutement sont multiples (pages emplois du Groupe et de ses marques, annonces diverses, recherches sur CV thèques, cabinets de recrutements).

Les politiques écoles et alternance sont depuis de nombreuses années au cœur de la politique emploi du Groupe et de ses enseignes. Chaque année, plus de 138 apprentis (du CAP au MASTER) sont accueillis sur l'ensemble du Groupe. Les alternants représentent un vivier qualitatif et quantitatif de candidats déjà formés aux processus et à la culture d'entreprise.

En parallèle, la société souhaite également promouvoir l'attractivité du Groupe auprès de nos collaborateurs afin qu'ils deviennent les premiers ambassadeurs de notre marque employeur. Pour ce faire, la politique de formation et de gestion des carrières est un pilier majeur de la politique de ressources humaines.

La montée en compétence des équipes est gérée par le service de gestion des compétences. Ce service assure le suivi des plans de formation de l'ensemble des collaborateurs afin de garantir l'adéquation entre les exigences métiers et les compétences pour assurer un service de qualité homogène sur l'ensemble de nos établissements. La politique de formation passe par un fort accompagnement des équipes opérationnelles : parcours client, management, pilotage d'un restaurant, qualité de service, formations obligatoires (Référents Hygiène, Sauveteurs Secouristes au Travail, Habilitation Electrique, Permis d'Exploiter…) sont autant de formations animées tout au long de l'année.

Le Groupe s'engage à offrir des perspectives d'évolution à l'ensemble de ses collaborateurs. Les processus 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'exploitation est formalisé et harmonisé pour l'ensemble des établissements. Il comprend des étapes obligatoires qui se déroulent sur une durée de deux mois et se concluent par un séminaire de deux jours au Siège.

Afin de mieux appréhender la performance des collaborateurs, la Direction des Ressources Humaines réunit annuellement les Directions Opérationnelles en amont des entretiens annuels. Ces réunions « Collégiales » permettent de préparer l'ensemble des Entretiens Annuels des Performances (EAP) qui s'appuient sur un référentiel de compétences communes à l'ensemble des enseignes et ainsi d'harmoniser les évaluations internes.

Actions mises en œuvre

Concernant la notoriété externe de la marque employeur, les actions suivantes ont été menées en 2018 :

- Présence sur des salons de recrutement spécialisés sur les métiers de la restauration et sur un salon généraliste « Paris pour l'emploi » ;
- Participation aux forums emploi de diverses écoles de restauration (Institut Paul Bocuse à Lyon, Ecole Savignac, Ecole Vatel, CFA Médéric, EPMTH etc.)
- Organisation d'un concours nommé « Challenge Hippo » en partenariat avec l'École de Paris des Métiers de la Table destiné à fidéliser nos alternants et valoriser leurs années en apprentissage au sein du Groupe.

D'autres actions sont menées pour fidéliser les collaborateurs :

- Une équipe dédiée à la formation opérationnelle a été créée. Cette équipe composée de dix personnes est chargée de l'élaboration des parcours de formation pour le personnel des restaurants.
- Les accords de gestion des compétences (GPEC) sont en cours de négociation pour les collaborateurs Hippopotamus. Les accords collectifs signés en 2018 sont déployés dans les établissements concernés.
- Une plateforme LMS (système de gestion de l'apprentissage) est en cours de déploiement afin de proposer aux collaborateurs des contenus digitaux et des e-learning dans le cadre d'un parcours de formation dédié pour chaque poste.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Turnover	%	79,0%	-
Nombre de recrutements en CDI	Nombre	2 287	2 305
Part des apprentis et alternants	%	4,3%	-
Part des apprentis recrutés en CDI	%	15,0%	-
Taux de promotion interne sur les postes encadrants	%	13,9%	-
Ancienneté moyenne des cadres	Années	12,3	-
Ancienneté moyenne des non-cadres	Années	7,82	-
Nombre d'heures de formation	Heures	17 048	20 055

2.3.7 ENJEUX SOCIETAUX

Chez FLO, quatre valeurs guident les équipes : la passion, l'agilité, la proximité et l'entreprenariat. Elles constituent le socle des modes de collaboration et de relation avec les parties prenantes. Le développement responsable du Groupe FLO est porté au plus haut niveau par la Direction Générale. Nos métiers ont des implications directes sur la société, Groupe FLO est de ce fait, de plus en plus engagé. Afin d'améliorer son impact sociétal, le Groupe FLO s'engage à :

- Promouvoir une alimentation de qualité,
- Promouvoir le dialogue avec ses parties prenantes externes (syndicat professionnel, clients, franchisés, fournisseurs),
- Développer l'engagement solidaire de ses collaborateurs.

2.3.7.1 PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION DE QUALITE

La sécurité des aliments

Enjeu

Plusieurs milliers de repas sont servis chaque jour dans les restaurants. La sécurité des aliments et le respect des normes d'hygiène sont une priorité absolue.

Politiques

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Audit, Hygiène et Qualité en relation avec un laboratoire indépendant (presque 800 audits).

La direction Audit, Hygiène et Qualité est organisée en 2 pôles :

- Un pôle Audit opérationnel, constitué d'un auditeur opérationnel, ayant près de 20 ans d'ancienneté dans le Groupe, en tant que Chef puis Directeur Technique.
- Un pôle Hygiène & Qualité avec une équipe composée de deux personnes.

Le service Audit, Hygiène et Qualité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur son Plan de Maîtrise Sanitaire. Ce document utilise la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Le service Audit, Hygiène & Qualité a choisi de le rédiger en s'appuyant sur la norme ISO 22000 sans pour autant rechercher une certification. Il est mis à jour régulièrement dans le cadre de l'amélioration continue. C'est ainsi que l'on retrouve sur site différents documents :

- Matrice de contrôle des températures,
- Matrice de contrôle des dates limités 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,
- Affichages pédagogiques…

Des actions régulières de formation et sensibilisation permettent le déploiement du Plan de Maitrise Sanitaire (PMS) auprès des collaborateurs.

Les contrôles du laboratoire indépendant, les visites inopinées des services officiels et les audits internes du service Audit, Hygiène et Qualité permettent la vérification de l'application des procédures.

Le service Audit, Hygiène et Qualité contrôle également les approvisionnements du Groupe :

- Il vérifie l'ensemble des dénominations de vente pour la création des menus ;
- Il anticipe des référencements avec des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles ;
- Il identifie les produits qui requièrent un suivi bactériologique ;
- Il identifie 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.

La Direction Technique organise des commissions de sécurité qui interviennent périodiquement au sein des établissements afin de s'assurer du respect de la réglementation.

Enfin, grâce à un logiciel spécifique, les offres commerciales du Groupe FLO sont analysées afin d'apporter des réponses aux questions nutritionnelles des clients. Ce logiciel permet également de lister dans chaque plat proposé sur les menus les 14 allergènes à déclaration obligatoire. Un outil de formation « Réflexe allergènes » est également mis à disposition sur la plateforme de formation afin d'expliquer la notion d'allergie alimentaire et aussi de transmettre le savoir-faire pour la déclaration des allergènes présents dans un plat.

Actions mises en œuvre

- Formations du personnel en restaurant

L'équipe Audit, Hygiène et Qualité a réorienté une partie de ses missions afin d'inclure davantage de présence terrain et notamment plus de formations des équipes :

- Formation à l'hygiène des équipes de tous les restaurants Hippopotamus rénovés : 14 sessions de formations ;
- Formation « Maîtrise des risques sanitaires » pour l'encadrement : 63 employés ont été formés en 2018, soit 441 heures de formation ;
- Formation ou accompagnement hygiène à la demande des restaurants : mise en place progressive courant 2018 et montée en puissance du dispositif en 2019. Les directeurs et Chefs des restaurants sont autonomes dans l'organisation des formations Hygiène. Un module de formation e-learning est à leur disposition. La formation à l'embauche est systématique ;
- Formation à l'audit Hygiène : cette formation a été mise en place en partenariat avec le laboratoire indépendant réalisant les audits sur nos restaurants. Elle s'adresse aux Chefs, adjoints ou référents culinaires et permet d'évaluer et former les équipes sur leur capacité à détecter les non-conformités et, proposer un outil complémentaire. 135 heures de formation ont été réalisées pour 54 collaborateurs. 45 stagiaires ont été formés en 2018 versus 30 en 2017.

- Audits réalisés par un laboratoire extérieur et indépendant (Eurofins)

Six audits par an et par site sont menés en moyenne. En 2018, Eurofins a réalisé 788 heures d'audit. Les notes des audits Eurofins sont utilisées pour le calcul des primes des équipes opérationnelles et également pour établir un podium afin de récompenser les 3 meilleurs restaurants à la convention annuelle.

5 713 analyses microbiologiques ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits manipulés en cuisine et des surfaces.

670 analyses microbiologiques de matières premières ont été réalisées. 88% des matières premières analysées ont présenté un résultat satisfaisant.

- Inspections réalisées par les services officiels

Les services officiels de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 20 visites inopinées dans les succursales en 2018. Ces visites permettent de s'assurer du respect de la législation et de confirmer la pertinence des outils internes de maitrise sanitaire.

- Audits réalisés par l'auditeur opérationnel interne

L'auditeur opérationnel interne réalise des audits inopinés d'une journée en salle et en cuisine. Il vérifie la prestation de service, la production culinaire, la maîtrise sanitaire, l'organisation des ressources humaines et la gestion. En 2018, la cellule audit a principalement été orientée sur le réseau Hippopotamus en franchise.
Au total 115 audits opérationnels ont été réalisés sur 2018. Une restitution des résultats d'audit est réalisée sur place auprès du Directeur Régional ou animateur franchise puis un rapport écrit hebdomadaire est envoyé à la Direction Générale.

- Contrôles aléatoires pesticides et antibiotiques par le laboratoire Eurofins

Pesticides : 5 échantillons analysés
Médicaments vétérinaires : 18 échantillons analysés
Sulfites / polyphosphates : 11 échantillons analysés
Métaux lourds : 7 échantillons analysés
Norovirus dans des fruits de mer : 29 recherches
Glazurage pour lutter contre la fraude sur des produits surgelés : 9

Dans une optique d'amélioration continue des process et méthodes, en 2018, des tests ont été menés sur :

- La dématérialisation du Plan de Maitrise Sanitaire,
- La mise en place d'imprimantes pré-paramétrées pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués.

<u>Dématérialisation et mise à jour du Plan de Maitrise Sanitaire</u>
Afin de faciliter l'utilisation et le suivi des documents liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire par les restaurants comme par les équipes Qualité, une solution digitale a été testée sur 2 Hippopotamus en 2018 (Strasbourg et Châtelet). La tablette permet de :

- Enregistrer les contrôles d'hygiène ;
- Suivre les contrôles par les responsables concernés ;
- Photographier les étiquettes de traçabilité des produits ;
- Visualiser rapidement les tâches à faire au quotidien.

Cela permet en plus aux établissements d'avoir :

- Une réduction de la consommation de papier ;
- Un gain de temps ;
- Un gain de place.

<u>Mise en place d'une imprimante pré-paramétrée pour la gestion des étiquetages des produits fabriqués</u>
Afin de maîtriser les DLC secondaires de nos produits cuisinés en restaurant et de faciliter leur déploiement, un test a eu lieu en 2018 sur le restaurant Hippopotamus de Wagram avec une imprimante pré-paramétrée par les équipes Audit, Hygiène & Qualité.
Les premiers résultats ont mis en avant :

- Un gain au niveau de la consommation d'étiquettes ;
- La possibilité d'ajuster les productions et donc de réduire le gaspillage alimentaire ;
- Une mise en place facilitée pour les équipes opérationnelles ;
- Des contrôles plus faciles ;
- Une réduction des produits en DLC secondaires dépassées.

Un test complémentaire est prévu sur le début 2019 avant une présentation au réseau et un déploiement progressif.

Résultats

Indicateurs	Unité	2018	2017
Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant	Heures	788	916
Nombre d'analyses microbiologiques	Nombre	5 713	4 488
Nombre d'audits fournisseurs	Nombre	78	85
Nombre de collaborateurs formés à l'hygiène	Nombre	63	-

Une offre globale qui tient compte des attentes des clients

Enjeu

Les tendances de consommation en restauration évoluent de plus en plus vite. Avec environ 33 000 repas servis par jour dans les restaurants du Groupe FLO, et au vu de la dynamique concurrentielle, il est nécessaire de faire évoluer régulièrement les offres afin de s'adapter aux tendances de consommation (produits locaux, produits labellisés, moins de viande mais de meilleure qualité, expérience, digitalisation…), au pouvoir d'achat et de répondre aux attentes et besoins des clients.
Ces dernières années, nous avons pu observer que les consommateurs mangent de moins en moins de viande, mais de la viande de meilleure qualité. Ils sont notamment exigeants sur les origines et la cuisson de celle-ci.

Politiques

Avec le nouveau concept de steak house à la française, Hippopotamus a revu son offre produits afin de proposer une offre plus qualitative, plus large et diversifiée, et plus en phase avec les attentes des consommateurs :

- des produits essentiels « accessibles » : la bavette, l'entrecôte, le menu express ;

- des viandes bovines plus Premium, de race ou d'origine : argentine, limousin, charolais, Salers ;

- une offre élargie hors viande bovine : poissons, moules, planche terre/mer, salades et volaille ;

- une plus forte exigence sur la qualité et la provenance : développement des races de viande, du 100% français sur quelques références (poulet rôti, tartare, carpaccio), du bio pour le steak haché enfant.

Et toujours à la recherche de solutions innovantes pour répondre au mieux aux tendances actuelles et aux envies des clients, un nouveau mode de cuisson à la braise est déployé, grâce à un four nouvelle génération. Issue d'essences de bois soigneusement sélectionnées, cette technique apporte aux plats, la saveur noble et unique du feu de bois d'autrefois. Résultat, un contraste saisissant dans les textures avec une tendreté rare à l'intérieur et un côté délicieusement braisé à l'extérieur. Ce mode de cuisson a permis, en plus des viandes, de cuire d'autres produits comme la dorade entière, les moules déclinées sous 3 recettes, les crevettes, les légumes confits frais, les pommes de terre grenailles ou encore le riz au chorizo.

Actions mises en œuvre

Cette offre globale évolue deux fois par an au rythme des saisons afin de s'adapter au maximum aux produits français disponibles sur cette période. Cela nous permet également d'optimiser la carte en fonction des retours clients et des analyses de vente.

Résultats

- ✓ Le taux de satisfaction client (NPS) s'élève à 33 points (soit 3 points supplémentaires par rapport à 2017)

2.3.7.2 PROMOTION DU DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Dialogue avec les parties prenantes externes et adhésion à la politique RSE

Enjeu

Il est important d'entretenir un dialogue et des relations avec les différentes parties prenantes externes de l'entreprise : syndicat, franchisés, clients, fournisseurs. Ce dialogue est transparent, inclusif et régulier. Il est important que les parties prenantes adhèrent à la stratégie et aux politiques, notamment à la politique RSE.

Politiques

Début 2018 une analyse de matérialité a été menée afin de croiser les attentes internes et externes des différentes parties prenantes en termes de développement durable. Cette 1° analyse a permis de définir les enjeux prioritaires pour les prochaines années. Cette étude sera renouvelée fin 2019 afin d'ajuster au mieux les politiques.

Le Groupe est adhérent du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et Commerciale) où plusieurs des collaborateurs participent à des réunions d'échange et d'information sur la restauration, plusieurs fois par an. Elles permettent de rester informés des nouvelles réglementations, de partager des bonnes pratiques et de rester en contact avec les acteurs du secteur.

Deux conventions annuelles sont organisées pour l'enseigne Hippopotamus : l'une avec les franchisés et l'autre avec les succursales. Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et valider les nouvelles orientations de la marque, d'informer sur les dernières orientations stratégiques du groupe.

Un questionnaire de satisfaction est envoyé automatiquement chaque jour aux clients adhérents du programme de fidélité Ma Carte+ Hippopotamus ayant effectué une visite en restaurant la veille. Ce questionnaire, qui comporte une quinzaine de questions, mesure la satisfaction du client concernant le restaurant, les produits, le service, et permet de recueillir sa note de recommandation

La e-réputation est la moyenne du nombre d'étoiles attribuées par les clients sur les sites d'avis. Calculée pour chaque restaurant, cette note est accessible directement sur la page d'accueil du portail de la relation client Hippopotamus. Ce site permet également de répondre aux avis que les clients ont déposés pour les restaurants sur Google, Tripadvisor, La Fourchette et Facebook, avec des modèles de réponses à personnaliser.

Sur les grandes brasseries & concessions, des enquêtes mystères mensuelles réalisées par la société Qualimétrie permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les méthodes de service. Sur les restaurants Hippopotamus, chaque établissement est visité 4 fois par an et répond à une cinquantaine de points. Les réponses à ces questions permettent d'évaluer les restaurants Hippopotamus sur l'entretien du lieu, le professionnalisme des équipes et la qualité des plats servis.

Actions mises en place

- 11 visites mystères par an ont été menées sur l'ensemble des grandes brasseries et concessions
- 4 visites mystères par restaurant Hippopotamus sur l'année ont été effectuées

- Une étude qualitative (4 groupes de 6 à 8 personnes) et quantitative (488 clients interrogés) ont été menées fin 2018 pour valider le nouveau positionnement de l'enseigne Hippopotamus :
    - Un nouveau concept unanimement apprécié : 85% des clients le préfèrent à avant ;
    - Un concept plus dans l'air du temps : plus moderne, plus agréable, plus lumineux ;
    - Un nouveau concept qui attire une clientèle plus jeune (-5 ans en moyenne) et plus familiale (55% des clients ont des enfants).

Résultats

- ✓ 16,6% de taux de réponse au questionnaire satisfaction (contre 17,0% en 2017)

Le développement local

Enjeu

En période de crise économique où certains territoires sont frappés par une baisse notable d'activité économique, le développement de l'économie locale est un véritable enjeu. En tant que commerçant, le Groupe FLO a l'opportunité de participer au développement local d'un point de vue social, sociétal, économique et environnemental. Au-delà de ce potentiel de développement, il est important de s'intégrer dans la vie locale, le voisinage et l'environnement propre à chaque commune. Chaque restaurant est implanté dans un cadre différent et comporte des contraintes particulières.

Politiques

Grâce son activité, le Groupe FLO a un ancrage territorial fort favorisant ainsi le recrutement local de profils divers en salle ou en cuisine et le développement de partenariats avec des fournisseurs locaux. Les directeurs d'établissement se rapprochent régulièrement des Pôle Emploi, écoles et journaux locaux afin de recruter leurs collaborateurs. Dans le cadre de l'approvisionnement des denrées alimentaires, le Groupe FLO s'efforce de sélectionner des producteurs et grossistes locaux quand cela est possible.

Par rapport à l'activité, il est important de pouvoir l'effectuer sans nuisance pour le voisinage. Concernant les nuisances olfactives, 100% des sites bénéficient d'un contrat de nettoyage des hottes et gaines d'extractions. Les fréquences sont de 2 à 12 fois par an, selon le profil du restaurant. Des filtres à charbon sont mis en place lorsque que cela est nécessaire.
Pour les nuisances sonores, les équipements sont éloignés le plus possible des tiers. Si ce n'est pas possible, des baffles acoustiques sont mises en place afin de limiter l'impact sonore.
Enfin, pour les rejets polluants, 100% des bacs à graisse disposent d'un contrat de pompage des eaux grasses. Les fréquences sont de 3 à 12 passages par an selon la typologie des restaurants.

Actions mises en place

532 interventions préventives de nettoyage des gaines d'extraction de cuisine ont été faites en 2018, ainsi que 523 interventions préventives de vidanges de bac à graisse.

L'intégrité des affaires

Enjeu

L'éthique sert à prévenir certains comportements qui risquent de porter atteinte à la notoriété et à l'image de l'entreprise, éléments essentiels dans la poursuite des activités économiques d'une entreprise.

Politiques

La Direction Générale de FLO s'engage à ce que ses activités en France soient exécutées conformément aux lois en vigueur. Tous les salariés sont appelés à faire preuve du plus haut degré d'éthique et d'honnêteté.

En 2018, le Groupe Flo n'a pas payé d'impôts sur les sociétés dans les pays où il exerce son activité.

La grande majorité de ces activités sont exercées en France. Les deux autres filiales sont la Belgique et l'Espagne, pays présentant un faible risque d'évasion fiscale.

Actions mises en place

- Une cellule Conformité et Méthodes a été créé le 1° octobre 2018 et dépend de la Direction du contrôle financier. Elle est en charge de la mise en place et de l'optimisation des procédures au sein du Groupe et de la maîtrise des risques opérationnels et financiers.
- Une cartographie des risques « Loi Sapin 2 » a été élaborée et présentée aux membres du Comité Exécutif fin 2018. Cette cartographie est notamment la pierre angulaire du programme de prévention et de détection des risques de corruption.
- La Direction Juridique, en appui de la cellule Conformité et Méthodes, a initié au cours de l'exercice 2018 un chantier de mise en conformité avec le déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et la rédaction d'une charte éthique.
- Enfin, l'entreprise a collaboré avec le cabinet Lexing afin, dans un premier temps, d'auditer un certain nombre d'applications utilisées au sein du Groupe concernant la RGPD. Sur la base de son travail d'analyse et d'entretiens, le cabinet Lexing a élaboré et continue d'élaborer des rapports d'audit de conformité desdites applications. Ces rapports identifient un certain nombre de non conformités et suggèrent des actions à mettre en œuvre par le Groupe. Le cabinet Lexing accompagne actuellement le Groupe dans la mise en œuvre concrète desdites actions de mise en conformité en nous communiquant en particulier des modèles d'actes à utiliser.

Résultats

- ✓ Part des applications digitales auditées en termes de RGPD : 10
- ✓ Conformément au protocole RGPD, 116 demandes de radiation des bases de données ont été traitées.

Prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux dans la politique achats

Enjeu

Avec 68 millions d'euros d'achats par an et 366 fournisseurs, le Groupe FLO a un impact sur l'environnement et la société qui l'entoure.

Politiques

L'activité du Groupe Flo s'exerce principalement sur le territoire français (à l'exception de deux restaurants situés en Espagne). Le Groupe FLO s'engage à limiter le nombre de fournisseurs en dehors de l'Union Européenne afin de s'assurer d'une bonne maitrise et du respect des droits de l'Homme. Seuls 0,3% des fournisseurs sont situés en dehors de l'Union Européenne, le risque de non-respect des droits de l'Homme dans le périmètre des activités du Groupe est donc limité. Cependant, afin de s'assurer du Respect des droits de l'homme sur l'ensemble de sa chaine de valeur, le Groupe travaille sur l'intégration de clauses spécifiques aux Droits de l'Homme dans ses cahiers des charges. Ces clauses seront soumises à la société Convergence Achats et intégreront des obligations visant à protéger les droits de l'Homme pour les achats d'alimentation et de consommables.

Le Groupe s'engage à mener ses activités de manière responsable conformément aux législations en vigueur. De plus, le Groupe FLO interagit avec des fournisseurs et sous-traitants à son image et notamment ceux qui s'engagent à :

- Respecter les droits de l'Homme
- Respecter les règles du droit social
- Lutter contre la corruption
- Défendre une certaine éthique des affaires
- Garantir la sécurité alimentaire.

Convergence Achats est la centrale d'achats qui a pour objet d'organiser la politique achats alimentaires de ses trois actionnaires, Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris.

Afin de garantir un haut niveau d'exigence des achats et d'adapter les cahiers des charges aux besoins, les contrats fournisseurs sont renouvelés tous les ans ou tous les 2 ans.

La sécurité alimentaire est une priorité de Convergence Achats.

Actions mises en œuvre

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 termes 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 aux besoins du Groupe 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 sur demande 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 ;

- Les procédures de gestion de crise ;
- Le logiciel de suivi de qualité, nommé BeCPG, assurant la fiabilité des procédures ;
- 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.

Résultats

68 millions € HT d'achats réalisés en 2018

366 fournisseurs dont 0,3% implantés en dehors de l'UE

2.3.7.3 DEVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE

Enjeu

Des études récentes le prouvent : les collaborateurs les plus engagés génèrent de meilleurs résultats opérationnels et financiers, sont plus motivés, développent davantage de compétences et éprouvent un véritable sentiment d'appartenance. Vu de l'entreprise, cela signifie un plus grand taux de rétention du personnel, plus de clients satisfaits ou encore une meilleure attractivité. L'impact positif de l'engagement des collaborateurs sur la performance des entreprises n'est donc aujourd'hui plus à démontrer.

Politique

Depuis cette année, le Groupe FLO essaie de faire rayonner la passion et l'engagement de ses équipes au-delà de ses métiers. Il semble en effet important de pouvoir offrir aux collaborateurs qui le souhaitent la possibilité de s'engager dans le cadre de leur vie professionnelle.
Par ailleurs, l'entreprise a collaboré avec 19 ESAT sur différents secteurs d'activité (imprimeurs, goodies).
Enfin, conscient du rôle de l'alimentation saine chez les individus, le Groupe souhaite à l'avenir intégrer dans son programme d'engagement solidaire des actions en lien avec la lutte contre la précarité alimentaire.

Actions mises en œuvre

Depuis 2018, une action de « salariat solidaire » est organisée, destinée d'abord aux collaborateurs du siège social. En septembre, 12 collaboratrices ont aidé 12 réfugiés politiques dans le cadre de l'association Eat&Meet à refaire leur CV et à échanger sur leurs vies autour de la cuisine sur une journée de leur temps de travail. Ces actions seront renouvelées et élargies en 2019.

Résultats

- 1 partenariat associatif a été signé
- 1 action de solidarité a été menée sur l'année sur une journée

2.3.8 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

2.3.8.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

Le périmètre de reporting des informations sociales et environnementales du Groupe Flo exclut :

- le réseau des restaurants franchisés,
- la société Convergence Achats, joint-venture avec Disneyland Resort Paris et Groupe Bertrand, localisée à Rungis,
- les deux brasseries à l'étranger.

Les informations environnementales (déchets, énergies) concernent les restaurants ouverts au 31/12/2018 sous une enseigne du Groupe et les restaurants cédés ou fermés durant l'exercice.

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs moyens du siège à Courbevoie et des restaurants français en propre ouverts au 31/12/2018.

Les informations relatives à la maitrise du risque sanitaire couvrent l'ensemble des restaurants en succursales en incluant notamment ceux cédés en cours d'année.

Les informations sociétales couvrent l'ensemble des restaurants français en propre ainsi que les achats réalisés par la société Convergence Achats.

Certains indicateurs mentionnés dans le rapport ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement notamment concernant la gestion de certains déchets de bureau, les approvisionnements durables, l'impact de la flotte automobile du Groupe, l'égalité des chances et la diversité ainsi que le recrutement. Par conséquent, il conviendrait dès l'année prochaine de mettre en place d'assurer une comparabilité historique.

Points spécifiques par indicateur

Effectif moyen sur l'exercice : est pris en compte l'effectif moyen physique sur l'exercice lié à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, intérimaires et sous-traitants).
Total des recrutements : nombre total des embauches CDI pendant l'exercice.
Taux de promotion interne sur les postes encadrants : prend en compte le nombre de collaborateurs des restaurants promus directeurs, chefs, managers et seconds

Turnover : nombre total des sorties CDI pendant l'exercice dans l'entreprise divisé par l'effectif moyen.
L'absentéisme : couvre le total des 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.

Accidents du travail et maladies professionnelles : sont pris en compte les arrêts pour cause d'accident du travail, d'accident de trajet et de maladie professionnelle à partir du deuxième jour d'arrêt. Les arrêts liés à une rechute ou à une maladie professionnelle survenue avant le 1er janvier 2018 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des maladies professionnelles survenues en cours d'année.

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 : (Nombre de jours d'arrêt * 1000) / Nombre d'heures de travail théoriques.

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

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

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

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

Consommation d'eau : il s'agit des quantités consommées d'après les factures.

Huiles alimentaires : il s'agit des quantités totales d'huiles alimentaires usagées produites dans 106 restaurants du Groupe. Celles-ci sont stockées dans des cuves puis collectées et traitées par le prestataire Oléo Recycling.

Valorisation des biodéchets : 4 restaurants en propre du Groupe.

Emissions de CO_2 : il s'agit des émissions de CO_2 associées aux consommations énergétiques des restaurants, des déplacements professionnels et aux consommations du parc de voitures de fonction. Les facteurs d'émission utilisés pour le calcul de ces émissions sont ceux diffusés par l'ADEME en 2018.

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 ».

2.3.8.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Groupe Flo

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris
Cédex
Ce rapport contient 4 pages

Groupe Flo S.A.

Siège social : Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, La Défense, 92 095 Paris Cédex

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société Groupe Flo S.A. (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.
La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

[1] Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1) ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs[1] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés au siège de l'entité et représentent 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes[2] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

---

[1] Effectif total moyen ; Répartition des salariés par sexe ; Part des femmes dans le personnel d'encadrement des restaurants ; Part des collaborateurs handicapés sur l'année ; Taux d'absentéisme ; Taux de gravité ; Taux de promotion interne sur les postes encadrants ; Nombre d'heures de formation.

Emissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels ; Emissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (gaz, électricité) ; Taux de valorisation des huiles usagées ; Quantités de papier, bouteilles et gobelets valorisées.

Nombre d'heures d'audits par un organisme indépendant ; Nombre d'audits fournisseurs.

[2] Accords collectifs signés relatifs à la politique emploi, l'égalité des chances et la promotion de la diversité ; Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail ; Dispositif de développement de la marque employeur ; Organisation mise en place pour la gestion des risques opérationnels et financiers ; Mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire et les déchets plastiques ; Politique d'achats responsables ; Mesures en faveur de la préservation des ressources et résultats en matière de réduction des consommations d'énergie et d'eau ; Programme de prévention et de détection des risques de corruption ; Taux de satisfaction client.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Certains indicateurs ne présentent pas de comparabilité historique, ces derniers ayant été mis en place sur l'exercice 2018 ou étant en cours de déploiement, comme précisé au paragraphe « note méthodologique des informations RSE » de la Déclaration.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

2.4 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 paragaphe 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.

2.4.1 RISQUES LIES A LA REPRISE DE GROUPE FLO PAR GROUPE BERTRAND

La reprise de Groupe Flo par Groupe Bertrand a permis au Groupe Flo de s'adosser 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 contribuent au financement du nouveau concept et à 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 permettent 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 toutes 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.

2.4.2 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

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

a) <u>Contexte interne à l'entreprise</u>

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 2018, 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 2.3.7.1) 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) <u>Contexte externe à l'entreprise</u>

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.

2.4.2.2 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.

2.4.2.3 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 initialement au taux normal de TVA, la restauration a pu bénéficier du taux réduit de 5.5% à partir du 1er juillet 2009. Ce taux 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 dit intermédiaire appliqué à la restauration est passé à 10%. Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, une augmentation du taux de TVA pourrait 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, a permis de réduire partiellement l'impact du relèvement du taux de TVA. Le taux du CICE a été abaissé en 2018 et ce crédit d'impôt supprimé à partir du 1er janvier 2019. Une baisse directe des cotisations sociales est mise en place au 1er janvier 2019 afin de compenser la suppression du CICE.

2.4.2.4 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 2018, les provisions pour risques sociaux se montent à 2,1 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.

2.4.2.5 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 évènements 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 évènements 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'évènements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs. Plus récemment, les débordements violents dans toute la France liés au mouvement dit des « Gilets jaunes », et toujours en cours à la date du présent document, ont pu amplifier ou raviver l'impact négatif sur le désir de consommation.

2.4.2.6 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.

2.4.3 RISQUES FINANCIERS

2.4.3.1 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.

2.4.3.2 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.

2.4.3.3 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 9.

- **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 9.

2.4.3.4 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 7en partie 4.1.2.3 « Principes comptables » dans les comptes consolidés du Groupe) correspondent principalement :

- aux revenus des services de commercialisation rendus à nos fournisseurs,
- aux revenus de franchises.

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.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.3.5 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2018, 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.

2.4.4 RISQUES JURIDIQUES

2.4.4.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

A l'exception des marques « Rainforest Café », « King Ludwig Castle », 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.

2.4.4.2 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 d'une partie de la brasserie Bofinger) 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 au 31/12/2018 :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2018 en millions d'euros
Hippopotamus	19	3.9
Total	**19**	**3.9**

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,15 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 2018, 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 0,3 million d'euros.

2.4.4.3 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 publique : 4 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur les Brasseries et 2 contrats sur les Concessions.

Par ailleurs, Groupe Flo exploite par le biais de ses filiales Rainforest Café et King Ludwig Castle 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 de 3 fonds de commerce : 1 contrat pour Hippopotamus jusqu'au 5 novembre 2018, 1 sur les Brasseries et 1 contrat sur Chez Cochon.

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

2.4.4.4 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.).

2.4.4.5 RISQUES LIES AUX LITIGES

Au 31 décembre 2018, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et prudhommaux d'un montant de 4,1 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques prudhommaux pour 2,1 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 2.4.4.2 « Risques liés aux baux commerciaux » du présent rapport) pour 0,3 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 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.

2.4.4.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS

Dans la plupart des 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 ou pour la durée légale de 3 ans à compter de la date de cession.

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 à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe un certain nombre de cessions de titres de sociétés exploitant des restaurants de diverses enseignes se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, accompagnées de garanties d'actif et de passif au bénéfice des cessionnaires. Ces garanties, usuelles en la matière et en ligne avec les pratiques du marché, sont généralement soumises à certains critères limitatifs concernant leur mise en œuvre, durées, franchises, seuils de déclenchement et plafond applicables.

Bien qu'aucune de ces garanties n'ait été mise en œuvre à la date du Présent rapport, leur déclenchement par un ou plusieurs cessionnaires pourrait avoir un effet significativement défavorable sur le résultat, la situation financière ou la rentabilité du Groupe du Groupe si l'action en réclamation du ou des cessionnaires prospérait.

2.4.5 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 2018

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* **Incendies – explosion – risques divers :** - Bâtiments responsabilité locative, - Contenu en général (matériel/ marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5,99 millions d'euros à 49,99 millions d'euros suivant les sites.
* **Frais, pertes et recours consécutifs garantis**	De 500 k€ à 1 M€ suivant les sites.
* **Pertes d'exploitation**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Valeur vénale du fonds de commerce**	De 2,5 M€ à 10 M€ suivant les sites.
* **Autres dommages (matériels et/ou marchandises)**	De 1 M€ à 5 M€ 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 :

L'ensemble des véhicules de la flotte sont garantis en « Dommages Tous Accidents », « Vol » et « Incendie » avec franchise de 300 euros.
Le plafond de garantie Accident corporel du conducteur est fixé à 450 000€, avec un seuil d'intervention de 10% en cas de déficit fonctionel permanent.
Les véhicules sont garantis en bris de glace sans franchise systématique, et en catastrophes naturelles avec franchise légale de 380€ pour 2018.

Responsabilité civile dirigeants :

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

- les frais de défense en matière de responsabilités civile, pénale et administrative des mandataires sociaux,
- les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des mandataires sociaux.

Tous les dirigeants de droit ou de fait de Groupe Flo et de ses filiales 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 :

Une augmentation des sinistres pourrait avoir un effet défavorable sur les activités et les primes d'assurance du Groupe.

2.4.6 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'efficience 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.

2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Poursuite du recentrage stratégique de Groupe Flo avec :

- Les cessions des restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019,
- La mise en location gérance des restaurants Hippopotamus Rueil et Boulogne depuis le 1er février 2019,

Les cessions avec effet 1er avril 2019 des restaurants Hippopotamus République, Chatelet, et Vaugirard à Paris, et du restaurant de Louveciennes.

En outre, comme précédemment indiqué (cf. 2.1), dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement, Groupe Flo a fait évoluer sa gouvernance, avec (i) le remplacement d'Olivier Bertrand par Christophe Gaschin en qualité de Président du conseil d'administration et (ii) le remplacement corrélatif de Christophe Gaschin par Christelle Grisoni en qualité de Directeur Général.

2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Un véritable recentrage stratégique se poursuit avec la continuation du plan de cession des derniers sites, l'optimisation du portefeuille de restaurants Hippo et Brasseries et la poursuite du plan de rénovation des restaurants.

La stratégie du Groupe initiée l'an dernier, basée sur un nouveau management opérationnel et appuyée par un Conseil d'Administration composé de professionnels du Groupe Bertrand est confirmée.

Au total, 14 rénovations Hippopotamus ont été réalisées en 2018. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions de chiffres d'affaires supérieures à +25% en moyenne après leur réouverture, pour une prévision de +20% fin 2017.

2.6 BOURSE

2.6.1 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.

2.6.2 LES DIVIDENDES

2.6.2.1 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 par action	Avoir fiscal	Revenu global 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
2018	0,00	0,00	0,00

2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

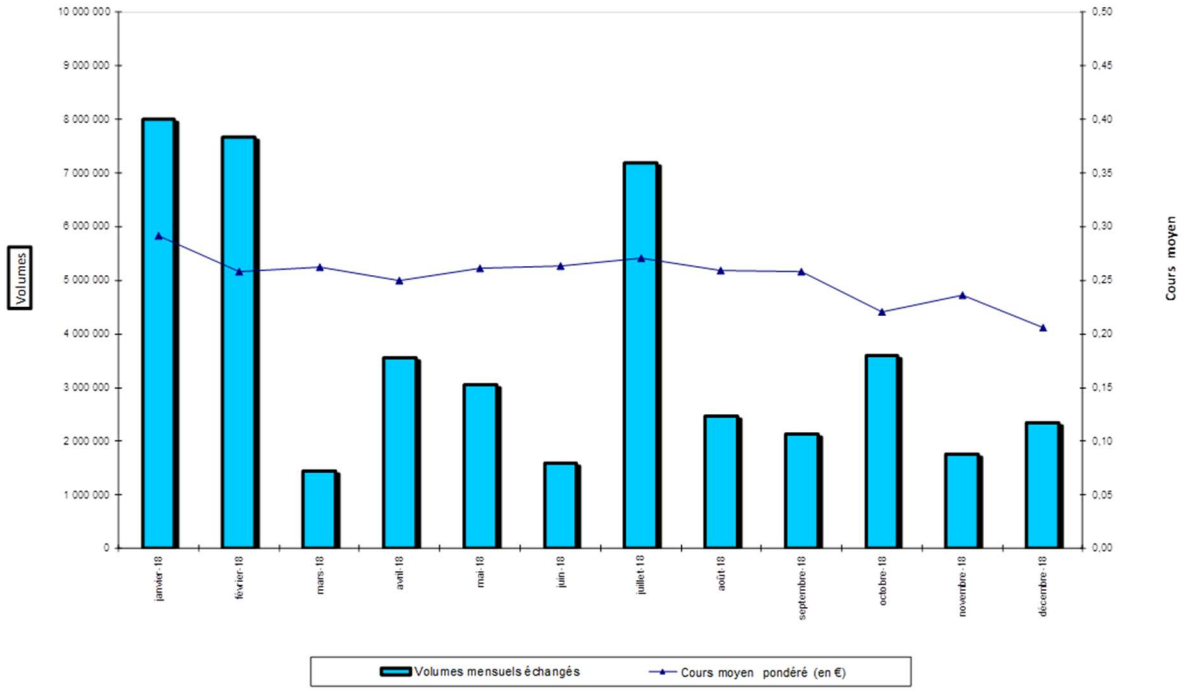
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

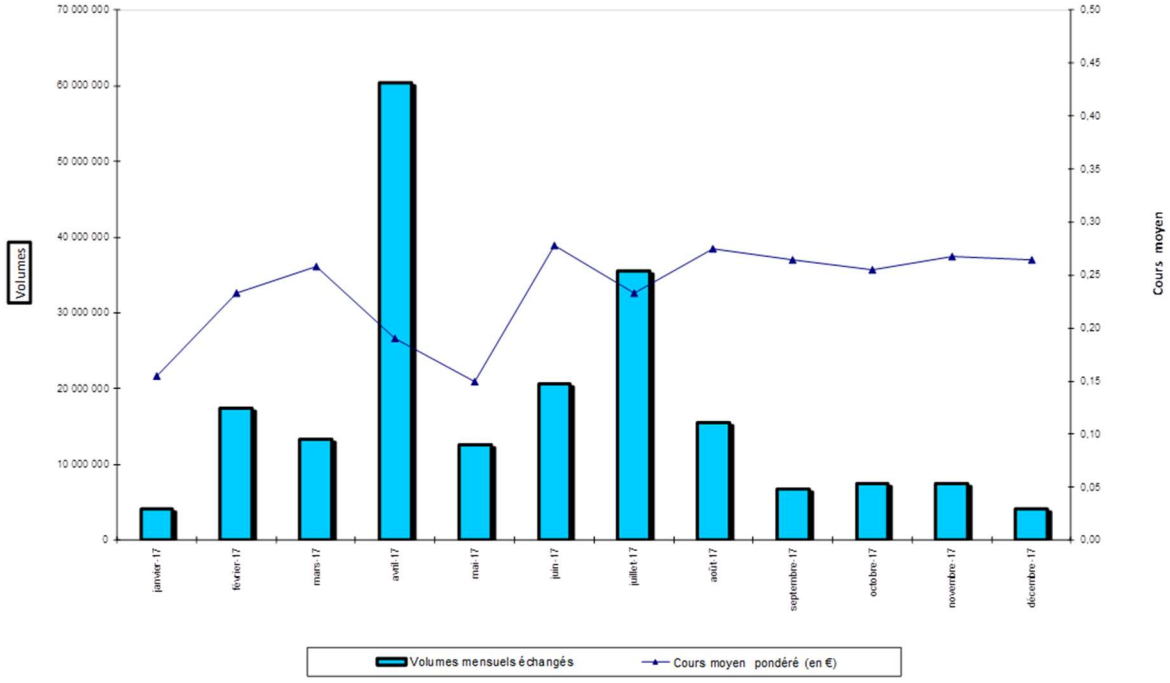
Année	Mois	Cours extrêmes (en €)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes mensuels échangés
		Plus haut	Plus bas			
2017	janv-17	0,17	0,13	0,15	6,22	4 136 965
	févr-17	0,34	0,17	0,23	9,37	17 373 655
	mars-17	0,34	0,20	0,26	10,41	13 380 550
	avr-17	0,32	0,10	0,19	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
2018	janv-18	0,34	0,26	0,29	222,99	8 010 278
	févr-18	0,29	0,23	0,26	197,44	7 656 360
	mars-18	0,27	0,25	0,26	200,97	1 453 438
	avr-18	0,26	0,25	0,25	191,19	3 554 111
	mai-18	0,28	0,25	0,26	199,92	3 049 517
	juin-18	0,27	0,26	0,26	201,61	1 587 849
	juil-18	0,28	0,26	0,27	206,89	7 182 255
	août-18	0,27	0,25	0,26	198,05	2 458 036
	sept-18	0,27	0,25	0,26	197,30	2 143 533
	oct-18	0,26	0,18	0,22	168,70	3 588 894
	nov-18	0,26	0,21	0,24	180,48	1 763 100
	déc-18	0,23	0,19	0,21	157,67	2 340 340

Source : https://investir.lesechos.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2018



Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2017



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

3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE 101

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 102

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 109

3.1.3 CONFLITS D'INTERETS ..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 122

3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 127

3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 134

3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES 135

3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE 136

3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE 137

3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 138

3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE 140

3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 142

3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 143

3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2018 143

3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 143

3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL 144

3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE 151

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 155

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES 155

3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES 156

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.

Comme le permet cet article, le Conseil d'administration intègre son rapport sur le gouvernement d'entreprise dans le rapport de gestion afférent à l'exercice clos le 31 décembre 2018. 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 juin 2018, (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 révisé de juin 2018 (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 :

- Échelonnement des mandats (§13.2) : la Société considère que les difficultés de mise en œuvre en résultant, compte-tenu de sa situation propre, ne sont pas de nature à concrétiser l'amélioration de la gouvernance recherchée.
- Auto-évaluation du conseil (§9) : La réorganisation du groupe opérée en 2017, avec la renégociation de sa dette bancaire, sa prise de contrôle par le Groupe Bertrand et la modification de sa gouvernance, et les travaux entamés en 2018 pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires n'ont pas permis d'organiser, dans les conditions souhaitées, l'auto-évaluation du conseil d'administration et de ses comités. Le Conseil d'Administration entend organiser cette auto-évaluation en 2019, notamment 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 Comité d'Audit puis au Conseil d'Administration.
- Composition du Comité d'Audit (§14.1) : 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, plus adaptée à la situation du Groupe et en cohérence avec le caractère récent de sa réorganisation, de façon à privilégier l'effectivité et l'efficacité des missions assumées par le Comité d'Audit. La composition actuelle du Comité lui permet de bénéficier des compétences opérationnelles des deux administrateurs du Groupe Bertrand ainsi que des compétences financières de l'ensemble des administrateurs.
- Composition du Comité des Rémunérations (§14.1) :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 2018, la présidence du Comité des Rémunérations n'est pas assurée par un administrateur indépendant. Cette situation s'explique également par la réorganisation récente du Groupe et par un souci d'efficacité. Enfin, compte tenu de la nomination en toute fin d'année de Monsieur Claude Vivier en qualité d'administrateur représentant les salariés, au 31 décembre 2018 le Comité des Rémunérations ne comptait pas parmi ses membres, d'administrateur salarié.
- Politique de diversité (§6.2) : Si le conseil d'administration est attentif à une représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein et à la complémentarité des compétences, il

a choisi de ne pas élaborer de politique de diversité pour le moment. Compte-tenu de la réorganisation récente de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe et des objectifs de redressement et relance de la croissance qui l'accompagnent, le conseil d'administration compte des personnalités impliquées dans la stratégie et le fonctionnement quotidien du Groupe et dotées d'une connaissance approfondie du secteur.

- Règlement intérieur (§1.9) : le règlement intérieur précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'Administration. S'il ne pose pas pour principe exprès que toute opération hors stratégie annoncée fait l'objet d'une approbation préalable du conseil, telle est bien la règle suivie de façon constante par le groupe, le conseil définissant les orientations stratégiques de la société. De même, le règlement intérieur ne définit pas particulièrement les règles d'information des administrateurs sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements ; pour autant, les règles d'information en vigueur et constamment suivies par la société, permettent d'assurer une information claire et complète en la matière.
- Obligation de détention d'actions par les administrateurs (§9) : compte-tenu de la forte concentration de l'actionnariat du groupe, de la composition du conseil d'administration et de la politique de rémunération, il a été fait le choix de ne pas imposer aux administrateurs la détention d'un nombre minimum d'actions.

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

Monsieur Christophe Gaschin assume la Présidence du Conseil d'Administration de Groupe Flo depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand, et organise les travaux du Conseil.

La Société est représentée à l'égard des tiers par Madame Christelle Grisoni Directeur Général depuis le 21 février 2019 date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

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).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le Conseil d'administration rend compte de la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des comités mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice des missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.
La Société n'est pas concernée par cette nouvelle disposition n'ayant pas institué un tel comité en son sein.

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 9 membres suivants :

- 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) (*),
- Claude Vivier (administrateur représentant des salariés) (**).

(*) Dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

(**) administrateur désigné par le Comité de Groupe le 14 décembre 2018 en application de l'article 13 des Statuts de la Société, et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'Administration n'a, par ailleurs, pas de censeur.

Il sera plus 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 2020, du mandat d'administrateur de tous ses membres, à l'exception de celui Madame Dominique Esnault précédemment renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur de l'enseigne Hippopotamus, en tant qu'administrateur de Groupe Flo à l'occasion de cette Assemblée de la société .

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.

Présentation synthétique du Conseil d'Administration

	INFORMATIONS PERSONNELLES				EXPERIENCE	POSITION AU SEIN DU CONSEIL				PARTICIPATION A DES COMITES DU CONSEIL
	Age	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Président du Conseil d'Administration: Christophe GASCHIN *	45	H	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Directrice Générale : Christelle GRISONI	40	F	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Olivier BERTRAND **	50	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Non
Administrateur : Michel RAZOU	62	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations – Président)
Administrateur : Olivier GRUMBACH	40	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	1,5 an	Oui (Audit) (Rémunérations)
Administrateur : Dominique ESNAULT	57	F	Fr	0	0	Oui	29/06/2016	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2019	2,5 ans	Non

Administrateur : Christine de GOUVION SAINT-CYR	53	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Rémunérations)
Administrateur : Bénédicte HAUTEFORT	50	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2018	4,5 ans	Oui (Audit -Présidente)
Administrateur (représentant les salariés) : Claude VIVIER	59	H	Fr	0	0	Non	14/12/2018 (Comité de Groupe)	Assemblée générale approuvant comptes clos au 31/12/2020	0,5 an	Non

* Anciennement Directeur Général (nommé le 27 juillet 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.
** Anciennement Président du Conseil d'administration (nommé le 16 juin 2017) au titre de l'exercice clos le 31.12.2018.

Indépendance des administrateurs

Au 31 décembre 2018, 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 juin 2018. La part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration de Groupe Flo s'avère donc supérieure au tiers des membres du Conseil, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Indépendance des administrateurs									
Critères (1)	**Dominique ESNAULT**	**Christine de GOUVION SAINT-CYR**	**Bénédicte HAUTEFORT**	**Christophe GASCHIN**	**Christelle GRISONI**	**Olivier BERTRAND**	**Michel RAZOU**	**Olivier GRUMBACH**	**Claude VIVIER**
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
Critère 2 : Mandats croisés	√	√	√	**X**	**X**	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	**X**	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statuts de l'actionnaire important	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	√

(1) Dans ce tableau, √ représente un critère d'indépendance satisfait et **X** représente un critère d'indépendance non satisfait

Critères d'indépendance au regard du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes : • Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • Significatif de la Société ou de son groupe ; • Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la SOCI2T2 OU SON GROUPE EST D2BATTUE PAR LE Conseil et les critères qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4 : Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2018 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Christelle Grisoni) soit la moitié de ses effectifs, hors administrateur représentant les salariés. La proportion des femmes au sein du Conseil d'Administration est donc, au 31 décembre 2018, 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 juin 2018, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de ces dispositions et recommandation.

S'agissant de la politique de diversité au sein du conseil d'administration, au sens de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, le conseil d'administration a choisi de ne pas mettre en place une telle politique à ce stade. Les raisons sont détaillées au § 3.1 ci-dessus.

3.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Olivier BERTRAND		Age : 50 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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 Société Brasserie Lipp SAS Sparinvest SAS Bertrand Hôtels SAS Immobilia SAS B-CHR'Co SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Spare SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) Bertrand Restauration SAS (2017)
	Président du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS (2018)
	Président du comité de surveillance	-	Burger King France SAS (2018)
	Co-gérant	SARL JOE Château du Bois SNC Christine SNC Résidence Club Thiers SARL	-

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Musique Cafés Studio « MCS » SARL Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant SCI Chaudeneant Société Civile Immobilière Pernet SARL J Bertrand SCI des Coussards SCI du Golf du Battut SCI 59 Tocq La Fuataise SCI Bourdaloue SCI Grandes Fontaines SCI SCI OCLAC	-
	Associé Gérant	Bertrand et Cie SNC SC Bertrand	-
	Représentant permanent de BH SAS	Bertrand Corp	-
	Représentant permanent de Bertrand Corp	Topco GB SAS Newco GB SAS	Burger King France SAS (2018) Financière Quick SAS (2018)
	Représentant permanent de Topco GB SAS	Midco GB SAS Burger King France SAS Financière Quick SAS	-
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. 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.		

Mme Dominique ESNAULT[1]		**Age** : 57 ans **Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes 75003 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	**Administrateur indépendant**	Groupe Maisons de Famille SA	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Christophe GASCHIN		**Age** : 45 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Directeur Général et Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Président Directeur Général et Administrateur**	Compagnie Européenne de Marques - CEM SA Euro-Gastronomie SA	-
	Administrateur	A.G.O. SA GIE Flobert	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	SER La Coupole SA La Coupole SA Les Petits Bofinger SA Taverne de Maitre Kanter SA	-
	Président	Flo Restauration SAS Flo Concessions SPA	Red Restauration SAS (2017)
	Gérant	Arago Lacroix SARL Flo Fidélité SARL Flo Tradition SNC Flo Formation SNC Flo Gestion SNC SCI Hippo SCI Taverne de Maître Kanter	Hippo Gestion Et Cie SNC (2017)
	Administrateur délégué	IMMOSACRE SA	-

(C) Société cotée en bourse.

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**	OB Holding SAS VDF SAS B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS	
	Gérant	Coco Ouest SARL EURL CGC	
	Associé Gérant	SC CM	
	Administrateur	Quick Restaurants SA	-
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
Curriculum Vitae	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.		

Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]		**Age** : 53 ans **Adresse professionnelle** : 25 rue des Pyramides 75001 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Secrétaire général**	Office du Tourisme et des Congrès de Paris[2]	-
	Co-Gérant	SARL Campanile Caen Mondeville SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel	-
Curriculum Vitae	Christine de Gouvion Saint-Cyr (1965) diplômée de Reims Management School et d'une maitrise 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. 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. 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. 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. 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.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

2 Mme de GOUVION SAINT-CYR a cessé d'exercer cette fonction fin janvier 2019.

Christelle GRISONI		**Age** : 40ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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)	**Représentant permanent de Flo Tradition SNC**	Compagnie Européenne de Marques CEM SA Les Petits Bofinger SA A.G.O. SA Euro-Gastronomie SA Taverne de Maître Kanter SA	-
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	**Directeur Général**	B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS VDF SAS	
	Co-gérant	Convergence Achats SARL	-
Curriculum Vitae	Depuis février 2018, Directrice Générale de Bertrand Restauration. Diplômée de l'EDHEC Parcours professionnel : A évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 16 ans, en passant par différentes fonctions : 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration 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		**Age** : 40 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Administrateur**	Quick Restaurants SA MCNE SAS	-
	Gérant	OG Holding SARL	-
	Membre du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Membre du conseil d'administration	TOPCO GB SAS	-
	Directeur Général	BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
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[1]		**Age** : 50 ans **Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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) Garlone (2015)
	Président	EquityStories SAS HebdodesAG 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, media digital qui est devenu en 10 ans le premier fond documentaire sur la gouvernance des sociétés cotées à Paris.		

1 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 juin 2018.

(C) Société cotée en bourse.

Michel RAZOU		Age : 62 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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	**Directeur Général**	Charlot Le Roi des Coquillages SAS BK Exploitation SAS BK Croissance SAS	B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Fermette Marbeuf SAS (2018) Bertrand Développement SAS (2014) BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018)
	Gérant	Elefanto SARL RMM SARL R et B Pub SARL SCI VLAG	Pub Guéret SARL (2018) Les Mazes SARL (2018) SL2M SARL (2018) SPFB SNC (2018)
	Président	Café Lucas SAS	Espinasse SAS (2018) GB Holding SAS (2018) EVR PUB SAS (2018)
	Membre du conseil de surveillance	Newco GB SAS	-

(C) Société cotée en bourse.

	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Administrateur	-	Quick Restaurants SA (2017)
	Membre du conseil d'administration	Topco GB SAS	-
	DG Délégué	-	Burger King France SAS (2018)
Curriculum Vitae	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 1998 à ce jour : Directeur Général du Groupe Bertrand		

Claude VIVIER		**Age** : 59 ans **Adresse professionnelle** : Groupe FLO Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		**En cours au 31/12/2018**	**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**	SER La Coupole	-
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**	Néant	-
	Gérant	Néant	-
	Membre du conseil de surveillance	Néant	-
	Membre du comité de surveillance	Néant	-
Curriculum Vitae	Parcours essentiellement dans l'univers de la restauration Maître d'Hôtel au sein de la SER La Coupole depuis le 22/10/2002, puis reclassement sur un poste d'assistant administratif depuis février 2018.		

(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. Il a été procédé lors de la réunion du Conseil d'administration de la Société du 13 décembre 2018 à une modification dudit règlement intérieur afin de l'harmoniser avec l'article 15 des statuts de la Société et notamment permettre la participation aux réunions du conseil d'administration par voie de visio-conférence.

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 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2018 est de 90,6%. 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 2018, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2018,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018
- les jetons de présence, la rémunération du Président et du Directeur Général,
- le suivi de l'activité du groupe,
- 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, poursuite de la réalisation de cessions ou de mises en location-gérance d'actifs non stratégiques, le développement du groupe et l'acquisition de société d'exploitation de fonds de commerce de restauration
- L'examen et l'approbation de la signature des conventions réglementées
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2018 et qui se sont poursuivies en 2018,
- le suivi du financement du groupe

- la signature des avenants 6 et 7 au Contrat de Crédit :
- l'examen et l'approbation de la signature de l'avenant de renouvellement de la 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,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport .

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur Administratif 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 évènements 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 Administratif et Financier et ses principaux collaborateurs. Il s'est appuyé également pour chaque séance sur un dossier détaillé préparé par les équipes de la Direction Administrative et 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 2018, avec un taux de présence de 88,9%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2017, sur les comptes du 1er semestre 2018
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017
- conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2018
- plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne
- évolutions du contexte réglementaire ayant un impact sur les comptes ou sur l'audit
- conclusion des travaux d'audit préliminaires sur les comptes au 31 décembre 2018 et notamment évaluation des risques et approche d'audit, points clés de l'audit, revue du contrôle interne.

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 2018, 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 pour les raisons explicitées ci-dessus en introduction du présent rapport. Enfin, au 31 décembre 2018, compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, le comité des rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres.

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 2018, 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.
Nous vous rappelons que M. Christophe Gaschin assume la présidence du Conseil d'Administration depuis le 21 février 2019, date à laquelle il a succédé à Monsieur Olivier Bertrand. Madame Christelle Grisoni assume quant à elle la direction générale de la Société depuis le 21 février 2019, date à laquelle elle a succédé à Monsieur Christophe Gaschin.

3.1.4.3 LIMITATIONS APPORTEES 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

Dans la limite du montant annuel global voté par l'assemblée générale annuelle, le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations, des règles de répartition des jetons de présence entre ses membres. Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de leur participation effective aux réunions du conseil et, le cas échéant, des comités du conseil. La quote-part des jetons de présence revenant à chaque administrateur comporte, sur la base de ces critères, une partie forfaitaire et une partie variable (prépondérante) indexée sur le taux de présence de l'administrateur aux réunions du conseil et, le cas échéant, de ses comités.

Les jetons de présence alloués au titre d'un exercice sont effectivement versés au cours de l'exercice suivant.

Il est rappelé que l'administrateur représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence.

Pour l'exercice 2017 (jetons de présence versés en 2018), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 9 juin 2017 s'élevait à 125 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 123 933 euros dont 48 333 euros au titre de la partie fixe (39%) et 75 600 euros au titre de la partie variable (61%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 600 euros par réunion du conseil à laquelle il a assisté ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 600 euros par réunion du comité à laquelle il a assisté ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Pour l'exercice 2018 (jetons de présence versés en 2019), l'enveloppe globale arrêtée par l'assemblée générale du 21 juin 2018 s'élevait à 116 000 euros. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé la répartition d'un montant total de 109 000 euros dont 40 000 euros au titre de la partie fixe (37%) et 69 000 euros au titre de la partie variable (63%). La détermination de ce montant et sa répartition ont été effectuées par application des règles suivantes :

- chaque administrateur a reçu un jeton de présence fixe de 5 000 euros auquel s'ajoute un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du conseil à laquelle il assiste ;
- chaque administrateur membre d'un comité a en outre perçu un jeton de présence de 1 000 euros par réunion du comité à laquelle il assiste ;

étant précisé que les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand, ont renoncé aux jetons de présence appelés à leur être alloués au résultat des règles susvisées.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Groupe Flo est conçue pour accompagner la stratégie du groupe, refléter les caractéristiques de sa gouvernance et s'adapter à la situation de la société et du groupe.

Cette politique a donc été revue à l'occasion de la prise de contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en 2017, laquelle s'est accompagnée d'une redéfinition de la stratégie du groupe, tournée vers le redressement de l'activité, la relance de la croissance et une recomposition de sa gouvernance.

L'actionnaire de contrôle de Groupe Flo, Groupe Bertrand, participe activement à la mise en œuvre de cette stratégie compte-tenu de son expertise du secteur et des synergies avec Groupe Flo. Le Conseil

d'administration compte ainsi parmi ses membres, depuis 2017, plusieurs dirigeants et cadres de Groupe Bertrand, parmi lesquels ont été choisis le Président et le Directeur Général de Groupe Flo.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration en ont tenu compte lors de la détermination de la rémunération attachée à ces fonctions.

Ainsi :

- il a été décidé, avec l'accord de l'intéressé, que l'exercice des fonctions non exécutives de président du conseil d'administration ne donnera pas lieu à rémunération ;
- le directeur général étant lié au Groupe Bertrand par un contrat de travail, il a été convenu que ses fonctions exécutives de directeur général de Groupe Flo s'exerceront dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale rémunérée : le directeur général reçoit ainsi son entière rémunération de Groupe Bertrand, lequel refacture à Groupe Flo la quote-part de cette rémunération (charges sociales en sus) correspondant à l'exercice des fonctions de directeur général de Groupe Flo. La convention dite de direction formalisant les modalités d'exercice des prestations de direction générale, notamment la rémunération due par Groupe Flo à ce titre, est soumise, lors de sa conclusion et à chacun de ses renouvellements, à l'autorisation préalable du conseil d'administration et à l'approbation de l'assemblée générale au titre de la procédure dites des conventions réglementées.

La structure de rémunération du directeur général privilégie ainsi la simplicité, la clarté et la mesure. Elle comporte un seul élément : une rémunération fixe.

La politique de rémunération est réexaminée annuellement par le comité des rémunérations et par le conseil d'administration, à l'effet de s'assurer de la persistance de la cohérence et de l'adéquation de cette politique avec la stratégie du groupe, la situation de la société, la structure de gouvernance et les attentes des actionnaires.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration sont également attentifs au respect des principes fondant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (§24).

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 conformément aux principes et critères approuvés par l'assemblée générale du 21 juin 2018 et la politique fondant leur rémunération au titre de l'exercice 2019, présentés ci-après, sont soumis à l'approbation de votre assemblée générale.

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

- S'agissant des mandataires sociaux non dirigeants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Luc Bertrand		
Jetons de présence	7.584 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Piet Dejonghe		
Jetons de présence	7.142 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Dominique Esnault		
Jetons de présence	4.353 euros	12.200 euros
Autres rémunérations	-	-
Pascal Malbequi		
Jetons de présence	9.470 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Fortier		
Jetons de présence	8.180 euros	4.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Xavier Le Clef		
Jetons de présence	7.821 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Bénédicte Hautefort		
Jetons de présence	9.170 euros	14.000 euros
Autres rémunérations	-	-
Christine De Gouvion Saint Cyr		
Jetons de présence	10.030 euros	13.400 euros
Autres rémunérations	-	-
Edouard Chatenoud		
Jetons de présence	10.330 euros	417 euros
Autres rémunérations	-	-
Philippe Labbe		

[1] Le montant des jetons de présence effectivement versé au cours d'un exercice correspond au montant acquis puis réparti pour mise en paiement par le conseil d'administration au titre de l'exercice précédent.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2017[1]	Montants versés au cours de l'exercice au 31.12.2018
Jetons de présence	5.080 euros	6.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Caroline Puechoultres		
Jetons de présence	417 euros	-
Autres rémunérations	-	-
Thomas Grob		
Jetons de présence	-	7.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Olivier Bertrand (*) (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Christelle Grisoni (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunération	-	-
Michel Razou (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
Olivier Grumbach (**)		
Jetons de présence	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	**79.577 euros**	**70.751 euros**

* M. Olivier Bertrand est redevenu administrateur non dirigeant le 21 février 2019.

(**) Il est précisé que les administrateurs liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

- S'agissant des mandataires sociaux dirigeants :

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Gilles Samyn *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	5.293 euros	7.687 euros	-	6.700 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération	-	-	-	-
Olivier Bertrand (5) *Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7.717 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-

Tableau récapitulatif des rémunérations indemnités, options et actions de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	**Exercice clos au 31.12.2017**		**Exercice clos au 31.12.2018**	
	Montants dus*	**Montants versés****	**Montants dus***	**Montants versés****
Christophe Gaschin (5) *Directeur Général (jusqu'au 21 février 2019)*				
Rémunération fixe (4)	68.103 euros	68.103 euros	225.000 euros	225.000 euros
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.517 euros	-	13.000 euros	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Régime de retraite supplémentaire	-	-	-	-
Autre rémunération (*)	-	-	-	-
Vincent Lemaitre *Directeur Général (jusqu'au 16 juin 2017)*				
Rémunération fixe	170.884 Euros	170.884 euros	-	-
Rémunération variable *(1)*	0 euros	156.275 euros	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	6.100 euros	9.730 euros	-	-
Régime de retraite supplémentaire *(2)*	9.022 euros	9.022 euros	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Autres plans de rémunération de long terme	-	-	-	-
Indemnité de non-concurrence	-	-	-	-
Autre rémunération (3)	814.005€	814.005€	-	-

(*) 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.

(2) La rente annuelle acquise s'élèvait à fin 2017 à 2 521,75 euros.

(3) 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. Au total il aura perçu un montant total de rémunérations de 1159.916 euros.

(4) La rémunération de M. Christophe Gaschin est indiquée charges incluses et résulte de la convention de Direction conclue entre les sociétés Bertrand Holding et Groupe Flo et dûment autorisée au titre des conventions réglementées.

(5) Il est précisé que les dirigeants liés au groupe Bertrand perçoivent également une rémunération au titre d'un contrat de travail et/ou d'un mandat social au sein du groupe Bertrand.

Informations complémentaires relatives aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018								
	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**
Christophe Gaschin *(1)* *Directeur Général sur l'exercice 2018* Date début mandat : 27 juillet 2017 Date fin mandat : 21 février 2019		X		X		X		X

Monsieur Christophe Gaschin a été nommé Président du Conseil d'Administration de la Société à compter du 21 février 2019.

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 2018 en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, et validée par le Directeur Administratif et Financier. Les résultats de ces travaux ont été examinés en 2018 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

Au cours de l'année 2018, 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 s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

En 2019, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche ainsi que le travail de responsabilisation et de sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

3.2.1.1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement 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 2.4.4 « 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 Audit Hygiène et Qualité .

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. Elle est notamment en charge de la maîtrise du risque sanitaire

- Le Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,

- La cellule Conformité et Méthode

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

Pour définir les priorités et structurer la démarche en matière de responsabilité d'entreprise, les risques clés ont été identifiés en concertation avec des parties prenantes internes. Les risques ont ensuite été hiérarchisés en fonction de leur impact, de leur probabilité et de la capacité du Groupe à les maitriser. L'analyse des risques a été élaborée par la Responsable Cellule Conformité et Méthodes. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

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 2.4.3.

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 2018 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 2018, 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 2019, 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 2018

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

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.

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 s'élève depuis à la somme de 38.257.855,65 euros, divisé en 765.157.113 actions de 0,05 euro de valeur nominale 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			Pourcentage de capital		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Financière Flo (1)	471 049 642	471 049 642	28 124 884	61,56%	61,56%	69,84%
Bertrand Invest	71 656 503	71 656 503		9,37%	9,37%	
SwissLife Gestion Privée			2 407 795			5,98%
Auto détention				0,00%	0,00%	0,00%
Public	222 450 968	222 450 968	9 738 748	29,07%	29,07%	24,18%
TOTAL	**765 157 113**	**765 157 113**	**40 271 427**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

(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 2018, à l'exception du franchissement de seuil réalisé le 22 février 2019 par la société Amiral Gestion avec 5,35% du capital et 5,16% des droits de vote de la Société.

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 social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital à émettre de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (en substitution de celle donnée par l'Assemblée	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Quinzième résolution)	Montant total maximum de 5 000 000 € 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

Générale Mixte du 29 juin 2016 ayant le même objet)				
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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Seizième résolution)	Montant nominal maximum de 1 298 000 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018 (Dix-septième 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 21 juin 2018 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Treizième résolution	Prix maximum d'achat fixé à 0,35€ 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, pour un montant maximum de 26.780.499 €. 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 du 9 juin 2017 ayant le même objet)	Quatorzième 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 9 juin 2017 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2018** 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 et à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles à l'issue de la période d'acquisition.

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 ;
- fixera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la quantité d'actions qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- 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 (en euros)	Variation de Capital	Variation de la Prime d'émission	Montant du capital cumulé	Nombre d'actions cumulées
avr-92	Augmentation de capital	15,24	331 622	583 062	23 235 395	1 524 142
déc-92	Augmentation de capital	15,24	877 771	1 713 848	24 113 166	1 581 720
déc-96	Augmentation de capital	15,24	4 282 903	8 362 368	28 396 069	1 862 660
avr-98	Division du nominal par 2	7,62	-	-	28 396 069	3 725 320
déc-98	Augmentation de capital	7,62	978 928	1 601 800	29 374 997	3 853 747
oct-00	Augmentation de capital	7,62	3 049	5 244	29 378 046	3 854 147
avr-01	Augmentation de capital	7,62	12 000	26 490	29 390 046	3 855 647
juin-01	Augmentation de capital (prélèvement sur les réserves)	8,00	1 455 130	-	30 845 176	3 855 647
nov-03	Diminution de capital (par affectation à un compte de prime)	2,00	-23 133 882	-	7 711 294	3 855 647
nov-03	Augmentation de capital	2,00	30 881 282	-	38 592 576	19 296 288
mai-05	Diminution de capital (par annulation d'actions)	2,00	-89 649	-	38 413 278	19 206 639
mars-06	Augmentation de capital (conversion des ORA)	2,00	20 000 000	14 000 000	58 413 278	29 206 639
janvier – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	291 666	132 708	58 704 944	29 352 472
juin – 08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	221 484	100 775	58 926 428	29 463 214
décembre-08	Augmentation de capital (levées d'option)	2,00	85 414	38 863	59 011 842	29 505 921
avril 2009	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	2,00	- 649 532	-1 087 337	58 362 310	29 181 155
juin 2009	Réduction de capital (par création d'une prime d'émission et par voie de réduction de la valeur nominal)	0,50	- 43 771 732,50	43 771 732,50	14 590 577,50	29 181 155
septembre 2009	Augmentation de capital (par émission d'actions nouvelles)	0,50	4 863 525,50	15 126 422,58	19 454 103	38 908 206
décembre 2009	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	3 500	15 050	19 457 603	38 915 206
août 2010	Réduction de capital (annulation actions auto-détenues)	0,50	-125	-	19 457 478	38 914 956
décembre 2010	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	100 063	430 270,9	19 557 541	39 115 082
Janvier à décembre 2011	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	202 330,5	870 021,2	19 759 871,5	39 519 743
Janvier à décembre 2012	Augmentation de capital (levée d'options)	0,50	23 274	100 078,20	19 783 145,5	39 566 291
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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	**Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées**	**Prix d'exercice moyen pondéré**		
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 2018, 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 2018, 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 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 1er 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.

Administrateur représentant les salariés (art 13 des statuts)

En application des dispositions des articles L. 225-27-1 et suivants du code de commerce, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de Groupe lorsque le nombre de membres du conseil d'administration nommé par l'assemblée générale ordinaire est inférieur ou égal à douze. Un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités lorsque ce nombre est supérieur à douze. Lorsque deux administrateurs sont désignés, ceux-ci doivent être de sexe différent.

L'absence de désignation d'un ou des administrateurs représentant les salariés en application de la loi et des présents statuts ne porte pas atteinte à la validité des réunions et des délibérations du conseil d'administration.

En cas de vacance d'un administrateur représentant les salariés pour quelque raison que ce soit, son remplaçant est désigné selon les mêmes modalités et son mandat court pendant la durée de celui de son prédécesseur. Jusqu'à la date de sa nomination, le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement

3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Bruno AGEZ	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Constantin Associés S.A. 185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par Mr Jean Paul SEGURET	25/06/2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
KPMG 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense 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**
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31/12/1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2019
Cisane 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
SALUSTRO REYDEL S.A. 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 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 158

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES 158

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018 164

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018 218

4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 218

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 220

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 243

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 243

4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 252

4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 260

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**2**	**168.8**	**168.8**
Coûts d'approvisionnement		**(33.4)**	(32.4)
Charges de personnel	**3**	**(85.7)**	(85.5)
Autres frais opérationnels		**(49.6)**	(57.5)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**4**	**(4.5)**	(5.6)
Résultat opérationnel courant		**(4.4)**	**(12.2)**
Autres produits opérationnels non courants	**5**	**12.0**	5.7
Autres charges opérationnelles non courantes	**5**	**(7.6)**	(42.1)
Résultat opérationnel non courant		**4.4**	**(36.4)**
Résultat opérationnel		**-**	**(48.6)**
Charges d'intérêts sur opérations de financement	**6**	**(1.7)**	(4.5)
Autres Produits & Charges Financiers	**6**	**0.2**	27.2
Résultat financier		**(1.5)**	**22.7**
Résultat Avant Impôt		**(1.5)**	**(25.9)**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	**13**	**-**	0.1
Impôts	**7**	**(2.2)**	(3.6)
Part des minoritaires		**(0.1)**	-
Résultat net des activités poursuivies		**(3.8)**	**(29.3)**
Résultat net des activités non poursuivies	**17**	(2.2)	(20.8)
Résultat net part du Groupe		**(6.0)**	**(50.1)**

Au 31 décembre 2018, l'EBITDA s'élève à 0,1 million d'euros (-6,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Résultat net par action (note 8) :

En euros	2018.12	2017.12
Résultat de base par action	(0.01)	(0.07)
Résultat de base par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)
Résultat dilué par action	(0.01)	(0.07)
Résultat dilué par action des activités poursuivies	(0.00)	(0.04)

4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Résultat net	**(6.0)**	(50.1)
Eléments non reclassables en résultat :		
Réévaluation des immobilisations nettes d'impôts		
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	**0.1**	0.4
Impôts sur éléments non reclassables en résultat	**-**	*(0.1)*
Eléments reclassables en résultat:		
Période courante		
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	**-**	0.6
Impôts sur éléments reclassables en résultat	**-**	*(0.2)*
Total des autres éléments du résultat global - part du groupe	**0.1**	**0.7**
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et provenant :		
- des activités poursuivies	**(3.8)**	(29.3)
- des activités non poursuivies	**(2.2)**	(20.8)
Résultat net global comptabilisé en capitaux propres	**(5.9)**	**(49.4)**

4.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2018.12	2017.12
ACTIF			
Marques	9	**32.8**	28.3
Droits au bail net	9	**9.1**	3.6
Goodwill net	10	**-**	-
Autres immobilisations incorporelles nettes	9	**0.4**	0.5
Immobilisations corporelles nettes	11	**36.5**	26.4
Titres mis en équivalence	12	**0.6**	0.5
Autres actifs non courants nets		**11.4**	11.3
Impôts différés - actif	21	**-**	-
Créances nettes non courantes	15	**5.8**	5.4
Total actifs non courants		**96.6**	**75.9**
Stocks nets		**1.6**	1.7
Clients nets	15	**11.1**	10.2
Autres créances	15	**37.4**	30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	**16.0**	38.0
Total actifs courants		**66.1**	**80.6**
Actifs destinés à la vente	17	**8.3**	**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF		**171.0**	**178.6**
PASSIF			
Capital		**38.3**	38.3
Primes liées au capital		**155.6**	155.6
Réserves consolidés		**(161.2)**	(110.6)
Résultat de l'exercice		**(6.0)**	(50.1)
Capitaux propres Groupe		**26.7**	33.2
Participations ne donnant pas le contrôle		**-**	(0.1)
Total des Capitaux Propres		**26.7**	**33.1**
Dettes financières non courantes	18	**38.9**	39.4
Provisions non courantes	19	**4.0**	4.7
Autres dettes non courantes	20	**-**	0.5
Impôts différés - passif	21	**4.1**	4.0
Total passifs non courants		**47.0**	**48.6**
Dettes financières courantes	18	**6.9**	1.3
Provisions courantes	19	**7.5**	8.3
Dettes fournisseurs	20	**39.7**	37.5
Autres dettes diverses	20	**41.1**	41.8
Total passifs courants		**95.2**	**88.9**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	17	**2.1**	**8.0**
TOTAL DU PASSIF		**171.0**	**178.6**

4.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

En millions d'Euros	Notes	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé		**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence		**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions		**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession		**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt		**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts		**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier		**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		**(13.4)**	**(25.6)**
Incidence de la variation du BFR		**(7.2)**	(4.7)
Impôts payés		**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	***17***	***(5.7)***	***(4.4)***
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée *(1)*		**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis		**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(6.0)**	**13.3**
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	***17***	***4.7***	***1.3***
Augmentation de capital		**-**	27.8
Emission d'emprunts		**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts		**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers versés		**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**2.3**	**33.2**
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies	***17***	***(1.2)***	***(1.6)***
Variation de la trésorerie		**(22.1)**	**19.0**
Trésorerie d'ouverture		**37.0**	18.7
Transfert vers actifs destinés à la vente	17	**(0.3)**	(0.7)
Trésorerie de clôture		**14.6**	37.0

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

- *Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts en 2018 ;*
- *Tablapizza ainsi que les entités Armes de Bruxelles, Arbrimmo et Bœuf à Six Pattes en 2017*

Variation de la trésorerie nette

En millions d'euros	2017.12	Variation	2018.12
Banques et Caisses	38.0	(22.0)	**16.0**
Trésorerie brute	**38.0**	**(22.0)**	**16.0**
Concours bancaires courants	(0.1)	0.1	**-**
Intérêts courus non échus	(0.9)	(0.5)	**(1.4)**
Trésorerie nette	**37.0**	**(22.4)**	**14.6**

4.1.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES en millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Réserves et résultats consolidés	Résultats enregistrés en autres éléments du résultat global	Total part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres clôture 31/12/2016	**2.0**	**119.8**	**(109.8)**	**(1.5)**	**10.5**	**(0.1)**	**10.4**
Augmentation/réduction de capital (1)	**36.3**	**35.8**			**72.1**		**72.1**
Mouvements avec les actionnaires	**36.3**	**35.8**	**-**	**-**	**72.1**		**72.1**
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**
Résultat net de l'exercice			**(50.1)**		**(50.1)**		**(50.1)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(50.1)**	**0.7**	**(49.4)**		**(49.4)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(159.9)**	**(0.8)**	**33.2**	**(0.1)**	**33.1**
Première application IFRS 9 et 15 (2)			**(0.6)**		**(0.6)**		**(0.6)**
Capitaux propres clôture 31/12/2017	**38.3**	**155.6**	**(160.5)**	**(0.8)**	**32.6**	**(0.1)**	**32.5**
Augmentation/réduction de capital					**-**		**-**
Mouvements avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**		**-**
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat					**-**		**-**
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies				**0.1**	**0.1**		**0.1**
Résultat net de l'exercice			**(6.0)**		**(6.0)**	0.1	**(5.9)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(6.0)**	**0.1**	**(5.9)**		**(5.8)**
Capitaux propres clôture 31/12/2018	**38.3**	**155.6**	**(166.5)**	**(0.7)**	**26.7**	**-**	**26.7**

(1) 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, s'est traduite 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.

(2) Le détail des impacts de la première application des normes IFRS 9 et 15 est présenté au §2.2.1

4.1.1.6 FAITS MARQUANTS

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 168,8 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, en progression de +3,9% à périmètre comparable (*) par rapport à l'exercice 2017, dont :

- +3,1 M€ net lié au périmètre rénové,
- -0,3 M€ sur les franchises,
- -7,4 M€ sur les cessions non IFRS 5 autres que Tablapizza

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées par le Groupe depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs, sur l'exercice 2018, la brasserie La Coupole et la concession Les Belles Plantes ont été rénovées.

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit (cf. note 1 « Variations de périmètre » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies ») avec notamment les cessions :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts ;
- du fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- du fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin;
- du fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France au 31 décembre 2018 comprend Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019 (cf. note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

(*) Le périmètre comparable inclut les restaurants en exploitation complète sur les périodes considérées, à l'exclusion des sites cédés ou fermés pour rénovation.

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2018

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 2018 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 2018.

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.

En date du 4 Avril 2019, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 27 juin 2019.

4.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2018

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 2018.

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2018

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9 - Instruments financiers

La norme IFRS 9 Instruments financiers, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, remplace IAS 39. Elle introduit de nouvelles exigences relatives à la classification et l'évaluation des instruments financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Le Groupe a adopté au 1er janvier 2018 la norme IFRS 9. Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de cette nouvelle norme sur les états financiers consolidés, l'effet cumulatif de l'impact de transition est constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres. En conséquence, les données des exercices antérieurs ne sont pas retraitées et sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017.

L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,1) million d'euros est dû au changement d'évaluation des dépréciations sur les créances clients, reconnues dorénavant en fonction des pertes attendues.

- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Au 1er janvier 2018, le Groupe a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », ainsi que les amendements liés. Les nouvelles méthodes comptables sont décrites en § 2.3.

Compte tenu de l'impact peu significatif de l'application de la norme IFRS 15 sur les états financiers consolidés, le Groupe a fait le choix de la méthode du rattrapage cumulatif. En conséquence, les données des exercices antérieurs sont présentées conformément aux méthodes comptables appliquées précédemment, telles que présentées dans le document de référence 2017. L'impact cumulé sur les capitaux propres à l'ouverture de la période 31 décembre 2018 de (0,5) million d'euros est dû à l'étalement des droits d'entrée sur les contrats de franchise, auparavant reconnus immédiatement en chiffre d'affaires avec IAS 18.

Le tableau ci-après synthétise les impacts de l'application des nouvelles normes sur les capitaux propres d'ouverture :

En millions d'euros	2017.12 Publié	IFRS 9	IFRS 15	2017.12 Retraité
ACTIF				
Marques	28.3			28.3
Droits au bail net	3.6			3.6
Goodwill net	-			-
Autres immobilisations incorporelles nettes	0.5			0.5
Immobilisations corporelles nettes	26.4			26.4
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	11.8			11.8
Impôts différés - actif	-			-
Créances nettes non courantes	5.4			5.4
Total actifs non courants	**76.0**	**-**	**-**	**76.0**
Stocks nets	1.7			1.7
Clients nets	14.6			14.6
Dép. clients et comptes rattachés	(4.3)	(0.1)		(4.4)
Autres créances	30.7			30.7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38.0			38.0
Total actifs courants	**80.6**	**(0.1)**	**-**	**80.5**
Actifs destinés à la vente	**22.0**			**22.0**
TOTAL DE L'ACTIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**
PASSIF				
Capital	38.3			38.3
Primes liées au capital	155.6			155.6
Réserves consolidées	(110.6)	(0.1)	(0.5)	(111.2)
Résultat de l'exercice	(50.1)			(50.1)
Capitaux propres Groupe	33.2	(0.1)	(0.5)	32.6
Participations ne donnant pas le contrôle	(0.1)			(0.1)
Total des Capitaux Propres	**33.1**	**(0.1)**	**(0.5)**	**32.5**
Dettes financières non courantes	39.4			39.4
Provisions non courantes	4.7			4.7
Autres dettes non courantes	0.5			0.5
Impôts différés - passif	4.0		(0.3)	3.7
Total passifs non courants	**48.6**	**-**	**(0.3)**	**48.3**
Dettes financières courantes	1.3			1.3
Provisions courantes	8.3			8.3
Dettes fournisseurs	37.5			37.5
Autres dettes diverses	41.5			41.5
Produits constatés d'avance	0.3		0.8	1.1
Total passifs courants	**88.9**	**-**	**0.8**	**89.7**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**8.0**			**8.0**
TOTAL DU PASSIF	**178.6**	**(0.1)**	**-**	**178.5**

- Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2018

– Interprétation IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangères et paiements d'avance ;
– Amendement à IFRS 2 – Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur les actions ;
– Amendement à IAS 40 – Transferts des immeubles de placement ;
– Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS ;
– Amendements à IFRS 4 – Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4.

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2018.

2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2018 et non adoptés par anticipation par le Groupe

Textes adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 16 – Contrats de locations

La norme IFRS 16 Contrats de location remplace la norme IAS 17 et impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif « Droit d'utilisation » et un passif « Dette de location », que ce soit pour les contrats de location simple comme pour les contrats de location financement. Elle entrera en vigueur au 1er janvier 2019.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée et certaines mesures simplificatrices proposées par la norme. Par conséquent, l'information comparative ne sera pas retraitée à la date de transition ; seuls les capitaux propres à l'ouverture de la période seront impactés. Les mesures simplificatrices retenues par le Groupe sont les suivantes :

– contrats ayant une durée résiduelle inférieure à douze mois à la date de clôture,
– contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 euros mais également les contrats de location qui portent sur des véhiculent et divers actifs mobiliers en raison de leur caractère non significatif et,
– contrats portant sur des actifs couverts par IFRS 5.

Le Groupe a procédé au recensement des contrats de location qui portent essentiellement sur des actifs immobiliers (restaurants).

La méthodologie de détermination des taux d'actualisation et l'appréciation de la durée de location sont finalisées. L'évaluation des impacts potentiels sur les états financiers du Groupe est en cours de finalisation.

Parallèlement, le Groupe a entrepris la mise en place d'un outil informatique qui permettra de traiter les informations nécessaires à la comptabilisation des contrats de location conformément à IFRS 16.

Les engagements hors bilan présentés dans la note 25 « Contrats de location » s'élèvent à 51,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 0,6 million relatif à des locations mobilières. 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, dans certains cas, seront différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan pour lesquels seule la durée d'engagement ferme est prise en compte. De même, les taux retenus pour évaluer la dette de location auront un impact sur le montant comptabilisé en passif financier. Néanmoins, à l'issue des premières estimations réalisées, le Groupe ne s'attend pas à avoir une dette financière de location très différente du montant des engagements présentés en note 25 « Contrat de location » sur la base des contrats en cours au 31 décembre 2018.

- Amendements IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé avec compensation négative

- Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat

Textes non adoptés par l'Union Européenne :

– IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
– Amendement IAS 28 – Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
– Amendement à IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
– Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS ;
– Amendements au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
– Amendements à IFRS 3 – Définition d'une entreprise ; et
– Amendements à IAS 1 et à IAS 8 – Modification de la définition du terme significatif

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif relatif à l'application de ces nouvelles normes.

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. Les sociétés contrôlées de manière conjointe (Convergence Achats et FloBert), étant des coentreprises, sont comptabilisées 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. Elles figurent sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle » au bilan.

Conformément à la norme IFRS 10, les modifications de pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entrainant 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 2018 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 2018 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

4. Marques & enseignes et droits au bail

Le Groupe a appliqué dans le cadre des tests de dépréciations et de détermination de la valeur recouvrable de ses goodwill, immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) les principes suivants : en fonction de la destination de l'actif (destiné à être cédés ou poursuite d'activité) 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 correspondent à des « 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 dégagée 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 goodwill.

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. Goodwill

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode d'acquisition selon IFRS 3.

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 constaté en goodwill.

Les goodwill ne sont pas amortis conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les goodwill 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 le regroupement d'UGT (branche d'activité) est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés attachés, 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. 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 :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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

Par ailleurs, les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur et dans le cadre des tests de dépréciation des groupes d'UGT mentionnés ci-dessus.

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 d'utilité (ou la durée de location si celle-ci est plus courte).

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

Les actifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent trois catégories : des actifs financiers évalués au coût amorti, des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (OCI) et des actifs financiers évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat net. Les actifs financiers sont présentés par catégorie en note 28.

La classification à retenir dépend du modèle économique ayant été choisi par le Groupe pour la gestion de ses actifs financiers ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels desdits actifs.

Actifs financiers évalués au coût amorti

Ces actifs financiers sont détenus en vue de la perception de flux de trésorerie contractuels.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, généralement le prix de transaction. Ultérieurement, s'ils ne font pas l'objet d'une opération de couverture, ces actifs sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe a notamment positionné dans cette catégorie les créances clients, les prêts effort constructions ainsi que les dépôts et cautionnements.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global sont des actifs financiers détenus à la fois à des fins de perception de flux de trésorerie contractuels et à des fins de cession. Ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Seuls les intérêts ou dividendes perçus ainsi qu'en application d'IAS 21, les variations de juste valeur provenant de la variation du taux de change sont comptabilisées au compte de résultat.

Ils correspondent aux titres de participation.

Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat (JVPL)

Cette dernière catégorie regroupe l'ensemble des actifs qui ne sont rattachés à aucune des catégories décrites ci-dessus. Ces actifs sont ceux détenus à des fins de transaction, et ceux dont la comptabilisation initiale se fonde sur la juste valeur en contrepartie du compte de résultat.

Un actif financier relève de cette catégorie s'il a été acquis principalement aux fins d'être vendu à court terme ou s'il n'a pas de flux de trésorerie contractuels prédéterminés. Les instruments financiers dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions à moins qu'ils ne soient désignés comme des instruments de couverture.

Ils correspondent principalement aux instruments financiers dérivés.

Dépréciation

Le Groupe reconnait une dépréciation fondée sur les pertes attendues pour les actifs financiers évalués au coût amorti ou évalués à la juste valeur par OCI dès leur comptabilisation au bilan.

A chaque clôture, le montant de la provision est ré-évalué afin de refléter l'évolution du risque de crédit relative à l'instrument financier depuis sa comptabilisation initiale.

Pour les instruments financiers (autres que les créances commerciales), le Groupe applique le modèle de perte de crédit attendue sur la durée de vie uniquement lorsque la détérioration du risque de crédit est significative. Si le risque de crédit de l'instrument financier n'a pas augmenté significativement depuis sa comptabilisation initiale, le Groupe évalue la perte de crédit attendue sur les 12 mois suivant la date de clôture.

Afin d'apprécier l'évolution du risque de crédit, le groupe compare le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de clôture avec le risque de défaillance sur l'instrument financier à la date de la comptabilisation initiale, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables qu'il est possible d'obtenir sans devoir engager des coûts ou des efforts déraisonnables et qui sont indicatives d'augmentations importantes du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale.

Pour les créances commerciales, le Groupe applique la méthode simplifiée et reconnaît les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Les pertes de crédit attendues sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit, ajusté des facteurs spécifiques liés au créancier, aux conditions générales économiques actuelles et les prévisions de la conjoncture économique future qu'il est possible d'obtenir à la date de clôture sans devoir engager des coûts ou des efforts excessifs.

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 ».

9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités et les placements à court terme dont la maturité est de moins de trois mois. Le Groupe ne dispose pas d'OPCVM de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur juste valeur conformément à IFRS 9. 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'évènements 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 « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite, sont évalués par un actuaire indépendant tous les ans. 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 Jusqu'à 49% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* table de mortalité :	Table Insee 2011-2013

Les réévaluations du passif correspondent aux gains et pertes actuariels 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, ces écarts sont comptabilisés en autres éléments du résultat global 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 entre 2009 et 2014 aux dirigeants, cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire du Groupe. Conformément à IFRS 2 « Paiement en actions », les options ont été évaluées à leur date d'octroi.

L'évaluation a été réalisée par un actuaire indépendant selon le modèle de Black & Scholes ou un modèle binomial. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel, avec contrepartie directe en capitaux propres, au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les bénéficiaires.

14. Titres d'autocontrôle

Le cas échéant, tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus-moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

15. Passifs financiers hors instruments dérivés

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.

16. Instruments dérivés et opérations de couvertures

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan en autres actifs non courants nets 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.

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 d'IFRS 9 :

- en l'absence d'une relation de couverture, 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.

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 charges financières.

Le Groupe utilise divers instruments financiers (swaps, caps…) afin de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt sur sa dette financière.

Dès l'origine de la relation de couverture, le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert en décrivant ladite relation ainsi que l'objectif de l'entité en matière de gestion des risques et sa stratégie de couverture : désignation de l'instrument de couverture et de l'élément couvert, la nature du risque couvert et la façon dont l'entité procède pour apprécier si la relation de couverture satisfait aux contraintes d'efficacité de la couverture.

La relation de couverture satisfait à toutes les contraintes d'efficacité de la couverture si :

- il existe un lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture ;

- l'effet du risque de crédit ne prédomine pas sur les variations de valeur qui résultent de ce lien économique ;

- le ratio de couverture de la relation de couverture est égal au rapport entre la quantité de l'élément couvert qui est réellement couverte par le Groupe et la quantité de l'instrument de couverture que le Groupe utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts.

17. Comptabilisation du chiffre d'affaires

En application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », 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, droit d'entrée,…) perçue au titre de ces contrats. Les redevances de franchises sont comptabilisées tous les mois au fur et à mesure des ventes et correspond à un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens et services est évalué sur la base 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. Le Groupe reconnait le revenu dès lors qu'il a transféré le contrôle du bien ou du service au client.

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 la juste valeur de l'avantage accordé au client via les programmes de fidélité.

Le montant alloué au programme de fidélité est ainsi différé et comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a rempli son obligation de fournir les biens en application des termes du programme ou lorsque l'échange de points attribués dans le cadre de ce programme n'est plus considéré comme probable. Le traitement comptable appliqué par le Groupe concernant le programme fidélité est donc conforme aux dispositions de la norme IFRS 15 qui impose de reconnaître le chiffre d'affaires probable.

Le Groupe perçoit des franchisés un droit d'entrée forfaitaire au début du contrat de franchise. En contrepartie, le Groupe octroie aux franchisés le droit d'utiliser la marque et garantit l'exclusivité territoriale d'exploitation du concept, du savoir-faire et de l'enseigne pendant la durée du contrat (10 ans). Les franchisés obtiennent ainsi un droit d'accès à la propriété intellectuelle du Groupe pendant la durée de la franchise. Les droits d'entrée doivent donc être comptabilisés de manière continue sur la durée du contrat, la norme IFRS 15 prévoyant l'étalement du chiffre d'affaires au fur et à mesure du transfert du contrôle des services.

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, les dépréciations d'actifs non courants 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 états financiers consolidés IFRS 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, 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, tels 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, le montant comptabilisé correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture (cf. note 19 « Provisions ») ;

- Les immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité déterminée 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, au-delà de 50% des IDP.

- Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont estimées en utilisant une matrice de provision fondée sur un historique des pertes de crédit.

4.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2018

NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE 178
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES 178
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 179
NOTE 4 - AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS 179
NOTE 5 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 180
NOTE 6 - RESULTAT FINANCIER 181
NOTE 7 - CHARGE D'IMPOT 182
NOTE 8 - RESULTAT NET PAR ACTION 183
NOTE 9 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL 183
NOTE 10 - GOODWILL 184
NOTE 11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES 185
NOTE 12 - IMMOBILISATIONS FINANCIERES 185
NOTE 13 - INFORMATION SUR LES PARTENARIATS ET ENTREPRISES ASSOCIEES 186
NOTE 14 - DEPRECIATION DES ACTIFS 187
NOTE 15 - CREANCES 191
NOTE 16 - OPERATIONS DE GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT : OPERATIONS SUR DES ACTIFS 192
NOTE 17 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES 192
NOTE 18 - DETTES FINANCIERES 195
NOTE 19 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES 197
NOTE 20 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 198
NOTE 21 - IMPOTS DIFFERES 198
NOTE 22 - ANALYSE DES FLUX DE TRESORERIE 200
NOTE 23 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL 201
NOTE 24 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS 204
NOTE 25 - CONTRATS DE LOCATION 205
NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI 206
NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 208
NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 211
NOTE 29 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES 214
NOTE 30 - PERIMETRE DE CONSOLIDATION 215
NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 216
NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES 217

Note 1 - Variations de périmètre

a) Acquisition

Le 22 février 2018, Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) ont créé à parts égales le Groupement d'intérêt économique FloBert afin de mutualiser certaines fonctions supports. FloBert est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).
Par ailleurs, le 17 décembre 2018, le Groupe a acquis la société KAP qui exploite, avec un contrat de franchise, le fonds de commerce Hippopotamus à Franconville.

b) Cessions

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts pour un prix de 8,5 millions d'euros (cf. paragraphe 1.5 « Faits marquants » et note 17 « Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies »).

Note 2 - Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	**115.0**	114.6
Brasseries	**29.0**	29.2
Concessions *(1)*	**24.6**	23.9
Taverne Maître Kanter *(2)*	**-**	0.3
Bistro Romain *(2)*	**-**	0.6
Autres	**0.2**	0.2
Total Groupe	**168.8**	**168.8**

(1) 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.

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

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

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Hippopotamus	3.6	3.7
Brasseries	0.2	0.5
Total Groupe	**3.8**	**4.2**

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Salaires et traitements	**(65.4)**	(66.1)
Charges sociales	**(23.7)**	(24.1)
Crédits d'impôts de personnel *(1)*	**3.4**	4.7
Charges de Personnel	**(85.7)**	**(85.5)**

(1) incluant 3,2 millions d'euros en CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi) en 2018 et 4,7 millions d'euros en 2017.

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 en autres actifs non courants et autres créances courantes (cf. note 15 « Créances » et note 16 « Opération de gestion du besoin en fonds de roulement »).

Effectifs moyens, personnes physiques :

	2018.12	2017.12
Brasseries		
France	**355**	608
Etranger	**20**	26
Concessions	**346**	357
Restauration à thème	**2 345**	2 484
Services centraux	**129**	104
Total Groupe (sociétés consolidées)	**3 195**	**3 579**

(1) Les effectifs de 2017 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	2018.12	2017.12
Rémunérations brutes totales et avantages versés	0.2	1.2

Le montant inclut pour l'exercice 2017 les indemnités de départ du Directeur Général.

Note 4 - Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dotations aux Amortissements	**(5.8)**	**(5.3)**
Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants	0.1	(0.8)
Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes	1.2	0.5
Dotations nettes aux provisions	**1.3**	**(0.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**(4.5)**	**(5.6)**

Note 5 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges de restructuration *(1)*	(0.9)	(2.5)
Dépréciations des actifs non courants *(2)*	(1.7)	(34.0)
Autres *(3)*	(5.0)	(5.6)
Charges opérationnelles non courantes	**(7.6)**	**(42.1)**
Plus-values sur cessions d'actifs *(4)*	0.2	2.9
Reprises sur dépréciations des actifs non courants *(2)*	11.8	2.8
Produits opérationnels non courants	**12.0**	**5.7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.4**	**(36.4)**

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

(2) Au 31 décembre 2018, les reprises des dépréciations (nettes des dotations) sur immobilisations d'un montant net de 10,1 millions d'euros relatives aux activités poursuivies (cf. note 14) se décomposent de la manière suivante :

- *reprise de dépréciation (nettes des dotations pour -0,9 million d'euros) sur les marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros sur la marque Hippopotamus et -0,4 million sur la marque Brasserie) ;*
- *reprise des dépréciations sur les droits au bail pour 5,6 millions d'euros ;*

Au 31 décembre 2017, les dépréciations (nettes des reprises) des immobilisations d'un montant net de -31,2 millions d'euros se décomposent de la manière suivante :

- *dépréciation des goodwill pour -19,8 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,8 million d'euros) des marques pour -3,7 millions d'euros ;*
- *dépréciation (nette des reprises pour 1,0 million d'euros) des droits au bail pour -3,9 millions d'euros ;*
- *dépréciation des immobilisations corporelles pour -3,8 millions d'euros.*

(3) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut essentiellement, dans le cadre des rénovations :

- *les frais fixes engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -2,9 millions d'euros et,*
- *les mises au rebut des immobilisations Hippopotamus, Brasseries et Concessions pour un montant de -1,8 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2017, ce poste correspond principalement aux frais engagés par le Groupe dans le cadre de la restructuration bancaire et de l'augmentation de capital et qui se sont conclus par la prise de contrôle par Groupe Bertrand.

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste comprend les plus-values sur cessions d'actifs divers.
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.

Note 6 - Résultat Financier

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement *(1)*	**(1.7)**	**(4.5)**
Coût de l'endettement financier net	**(1.7)**	**(4.5)**
Autres produits financiers *(2)*	**0.2**	**28.6**
Produits financiers	**0.2**	**28.6**
Charges d'intérêts sur compte courant actionnaires	**-**	**(0.5)**
Charges financières d'actualisation *(3)*	**-**	**(0.3)**
Autres charges financières *(4)*	**-**	**(0.6)**
Charges financières	**-**	**(1.4)**
Autres produits et charges financiers	**0.2**	**27.2**
Résultat financier net	**(1.5)**	**22.7**

(1) Comprend en 2017 -2,4 millions d'euros relatifs aux frais d'émission des emprunts antérieurs à la renégociation bancaire.

(2) Ce montant correspond en 2017 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 effort constructions).

(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	2018.12	2017.12
Impôt exigible *(1)*	**(1.9)**	(0.7)
Impôts différés	**(0.3)**	(2.9)
Total charge d'impôt	**(2.2)**	**(3.6)**

(1) Le montant d'impôt exigible correspond à la CVAE.

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Taux de droit commun	**33.33%**	33.33%
Contributions supplémentaires	**3.30%**	3.30%
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	**34.43%**
Résultat net d'ensemble	**(3.8)**	**(29.3)**
Charge d'impôt du groupe	**(2.2)**	(3.6)
Résultat avant impôt	**(1.7)**	**(25.8)**
Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles *(1)*	**(6.4)**	26.7
Autres différences permanentes *(2)*	**(3.4)**	(3.2)
Différences permanentes	**(9.8)**	**23.5**
Résultat taxable	**(11.5)**	**(2.3)**
Taux normal d'impôt en France	**34.43%**	34.43%
Impôt théorique au taux normal français	**4.0**	**0.8**
Effets sur l'impôt théorique :		
- des pertes fiscales de l'exercice non activées	**(7.0)**	(0.2)
- de la dépréciation des impôts différés activés sur les déficits reportables antérieurs (3)	**-**	(8.1)
- de l'activation des impôts différés sur les déficits reportables (3)	**1.8**	-
- du changement de taux d'impôt sur les sociétés	**-**	(2.1)
- impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5	**0.4**	7.2
- autres *(4)*	**(1.4)**	(1.2)
	(2.2)	**(3.6)**
Taux effectif d'impôt	**-130.13%**	**-13.98%**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut la reprise des dépréciations sur :
- les fonds de commerce pour 4,9 millions d'euros ; et
- les immobilisations corporelles pour 1,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le crédit d'impôt CICE et le Crédit d'impôt Apprentissage pour -3,4 millions d'euros (-3,6 millions d'euros en 2017).

(3) Au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a comptabilisé un impôt différé actif sur les reports déficitaires pour un montant de 1,8 million d'euros (cf. note 21 « Impôts différés »).

(4) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement la CVAE pour -1,2 million d'euros (contre -1,1 million d'euros au 31 décembre 2017).

Note 8 - Résultat net par action

En euros	2018.12	2017.12
Dénominateur :		
Actions ordinaires	765 157 113	765 157 113
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**765 157 113**	**765 157 113**
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	**765 157 113**	**765 157 113**
Numérateur :		
Résultat net part du Groupe	(5 964 283)	(50 096 677)
Résultat net des activités poursuivies	(3 812 283)	(29 292 677)
Résultat net des activités non poursuivies	(2 152 000)	(20 804 000)
Résultat net retraité		
Résultat de base par action	**(0.01)**	(0.07)
Résultat de base des activités poursuivies	**(0.00)**	(0.04)
Résultat de base des activités non poursuivies	**(0.00)**	(0.03)

Au 31 décembre 2018, 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 »). Ainsi, les résultats dilués par action afférents sont égaux aux résultats de base par action.

Note 9 - Immobilisations incorporelles hors goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes des marques	**42.5**	42.5
Dépréciations sur marques	**(9.7)**	(14.2)
Marques nettes des dépréciations (*)	**32.8**	**28.3**
Valeurs brutes des droits au bail	**9.1**	9.2
Dépréciations des droits au bail	**-**	(5.6)
Droits aux bails nets des dépréciations	**9.1**	**3.6**
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	**7.0**	6.8
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	**(6.6)**	(6.3)
Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations	**0.4**	**0.5**
Total des immobilisations incorporelles brutes	**58.6**	**58.5**
Total des amortissements et provisions	**(16.3)**	**(26.1)**
Total immobilisations incorporelles nettes	**42.3**	**32.4**

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

Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**58.5**	**(26.1)**	**32.4**
Acquisitions / Dotations	**0.1**	**10.1**	**10.2**
Dont droits au bail et marques *(1)*	-	10.4	**10.4**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	(0.3)	**(0.2)**
Cessions/mises au rebut / apport partiel	**0.0**	**(0.3)**	**(0.3)**
Dont droits au bail et marques	(0.1)	(0.3)	**(0.4)**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.1	-	**0.1**
Au 31 Décembre 2018	**58.6**	**(16.3)**	**42.3**

(1) Au 31 décembre 2018, les reprises nettes sur dépréciation d'un montant de 10,1 millions d'euros incluent une reprise nette sur dépréciations des droits au bail pour 5,6 millions d'euros et une reprise nette pour dépréciations des marques pour 4,5 millions d'euros (dont 4,9 millions d'euros de reprise nette pour la marque Hippopotamus et -0,4 millions d'euros de dépréciation pour la marque Brasserie).

Note 10 - Goodwill

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Valeurs brutes	**64.5**	65.5
Dépréciations	**(64.5)**	(65.5)
Goodwill net	**-**	**-**

Variation des goodwill

En millions d'euros	Brut	Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**65.5**	**(65.5)**	**-**
Cessions/mises au rebut / apport partiel *(1)*	(1.0)	1.0	**-**
Au 31 Décembre 2018	**64.5**	**(64.5)**	**-**

(1) Ce montant correspond à la quote-part de goodwill des sites cédés au cours de l'exercice 2018 (cf. §1.5 Faits marquants).

Note 11 - Immobilisations corporelles

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Terrains et constructions *(1)*	**103.3**	106.9
Amortissements et dépréciations	**(77.7)**	(86.6)
Terrains et constructions nets	**25.6**	**20.2**
Installations techniques et matériels	**20.0**	19.9
Amortissements et dépréciations	**(16.9)**	(18.7)
Installations techniques et matériels nets	**3.1**	**1.2**
Autres Immobilisations corporelles	**35.4**	35.0
Amortissements et dépréciations	**(27.5)**	(29.9)
Autres Immobilisations corporelles nettes	**7.9**	**5.0**
Total des immobilisations corporelles brutes	**158.7**	161.7
Total des amortissements et dépréciations	**(122.2)**	(135.2)
Immobilisations corporelles nettes	**36.5**	**26.4**

(1) Dont 1,1 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
Au 31 Décembre 2017	**161.7**	**(135.2)**	**26.5**
Acquisitions / Dotations *(1)*	18.2	(11.0)	**7.2**
Cessions / mises au rebut / Reprises	(21.2)	24.0	**2.8**
Au 31 Décembre 2018	**158.7**	**(122.2)**	**36.5**

(1) Les acquisitions de 18,2 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.

Note 12 – Titres mis en équivalence et autres actifs non courants

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Titres mis en équivalence *(1)*	**0.6**	0.5
Titres disponibles à la vente	**-**	0.1
Dépréciations des titres	**-**	(0.1)
Autres actifs non courants *(2)*	**11.8**	11.6
Dépréciations des autres actifs non courants	**(0.4)**	(0.3)
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**12.0**	**11.8**

(1) Le poste « Titres mis en équivalence » est détaillé dans la note 13 « Informations sur les co-entreprises »

(2) Les autres actifs sont composés principalement de dépôts, cautions et de prêts effort constructions. Les prêts effort constructions sont actualisés au taux d'actualisation de 1,09% au 31 décembre 2018 (contre 1,12% au 31 décembre 2017).

Variation des titres mis en équivalence et autres actifs non courants :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 Décembre 2017	**12.2**	**(0.4)**	**11.8**
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)*	0.3	-	**0.3**
Diminutions / Reprises *(1)*	(0.2)	0.1	**(0.1)**
Au 31 Décembre 2018	**12.3**	**(0.3)**	**12.0**

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

Note 13 - Information sur les Partenariats et entreprises associées

Les co-entreprises concernent deux entités chez Groupe Flo :

- Convergence Achats (co-entreprise) : la société est détenue à parts égales de 33,33% par Euro Disney Associés S.C.A, Groupe Flo S.A et Bertrand Restauration. Convergence Achats a pour activité principale d'organiser la politique des achats alimentaires de ses actionnaires et de mutualiser leurs achats.
- FloBert : créé à parts égales par Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et OB Holding (société du Groupe Bertrand) le 22 février 2018, FloBert a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et de Groupe Bertrand.

Bilan simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Actifs non courants	-	-	0.1	-
Actifs courants	3.0	2.9	3.2	-
Passifs non courants	0.1	-	0.2	-
Passifs courants	1.2	2.9	1.5	-
Actif net	**1.7**	**-**	**1.6**	**-**
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres	**0.6**	**-**	**0.5**	**-**

Compte de résultat simplifié

En millions d'euros

	2018.12		2017.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Chiffres d'affaires	3.3	-	3.1	-
Résultat net	(0.1)	-	0.1	-
Pourcentage de détention	**33.30%**	**50.00%**	**33.30%**	
Quote part de Groupe Flo dans le résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 14 - Dépréciation des Actifs

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

Au 31 décembre 2018, 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 groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF telle que décrite dans le paragraphe 3. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

- 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. Les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser des reprises de dépréciations à hauteur de 1,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, inclus dans le résultat des activités non poursuivies (cf. note 17).

- Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2018, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	42.4	-	-	22.1	-	-	**64.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.5	-	-	0.9	0.5	-	**6.9**
Total (valeurs brutes)	**85.3**	**-**	**-**	**28.7**	**8.6**	**0.4**	**123.0**
Amortissements et dépréciations	(48.6)	-	-	(23.5)	(8.6)	-	**(80.7)**
Total (valeurs nettes)	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

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

Les résultats des tests de dépréciation ont entrainé la reprise de 10,1 millions d'euros de dépréciation sur les immobilisations incorporelles des activités poursuivies.

La valeur nette au 31 décembre 2018 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.1	-	-	2.3	-	0.4	**32.8**
Droits au bail	6.2	-	-	2.9	-	-	**9.1**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.4	-	-	-	-	-	**0.4**
Total	**36.7**	**-**	**-**	**5.2**	**-**	**0.4**	**42.3**

Au 31 décembre 2017, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	31.2	-	-	2.8	8.1	0.4	**42.5**
Droits au bail	6.3	-	-	2.9	-	-	**9.2**
Goodwill *(1)*	43.4	-	-	22.1	-	-	**65.5**
Autres immobilisations incorporelles	5.0	-	0.2	1.1	0.5	-	**6.8**
Total (valeurs brutes)	**85.9**	**-**	**0.2**	**28.9**	**8.6**	**0.4**	**124.0**
Amortissements et dépréciations	(58.7)	-	(0.2)	(24.0)	(8.3)	(0.4)	**(91.6)**
Total (valeurs nettes)	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

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

Au 31/12/2017 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	25.7	-	-	2.3	0.1	0.1	**28.3**
Droits au bail	1.2	-	-	2.5	-	-	**3.7**
Goodwill *(1)*	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.3	-	-	0.1	0.1	-	**0.5**
Total	**27.2**	**-**	**-**	**4.9**	**0.2**	**0.1**	**32.4**

- **Méthode d'élaboration des tests de dépréciation**

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

Détermination des flux futurs de trésorerie :

Les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal pour déterminer la valeur recouvrable des actifs par manque de transactions récentes sur des actifs similaires au sein du même secteur d'activité. La méthode des flux de trésorerie a de ce fait été retenue.

Les flux futurs de trésorerie sont issus du Business Plan établi par la Direction du Groupe sur la base de plans à moyen et long terme de chaque activité, à la date du 31 décembre 2018.

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 de dépréciation 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 7,0%. 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%.

Au 31 décembre 2018, le taux avant impôt est de 10,24% contre 10,49% au 31 décembre 2017.

Il 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 2018.

*Hypothèses opérationnelles :

Au 31 décembre 2018, les hypothèses utilisées intègrent la reprise de l'activité constatée 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 2019-2023 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 2020-2023 est basé pour chaque site sur les chiffres d'affaires mensuels du budget 2019. Sur la durée du business plan, les chiffres d'affaires mensuels des sites rénovés sont en croissance de 27% en 2020, 26% en 2021, 25% en 2022, 24% en 2023 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 5% en 2020 et en 2021, 4% en 2022, 3% au-delà grâce aux effets positifs cumulatifs du nouveau concept, des nouvelles cartes, des rénovations, de la satisfaction clients et des opérations de marketing.

- Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2018, les tests de dépréciation effectués ont conduit aux reprises (dépréciations) suivantes :

Au 31/12/2018 En millions d'euros	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques *(1)*	4.9	-	(0.3)	(0.4)	-	-	**4.2**
Droits au bail	5.8	-	-	0.4	-	-	**6.2**
Goodwill	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	**-**
Immobilisations corporelles	(0.1)	-	0.7	0.2	-	-	**0.8**
Total	**10.6**	**-**	**0.4**	**0.2**	**-**	**-**	**11.2**
Dont dépréciations relatives aux activités poursuivies	10.1	-	-	-	-	-	**10.1**
Dont dépréciations relatives aux activités non poursuivies	0.5	-	0.4	0.2	-	-	**1.1**

(1) La reprise de dépréciation d'un montant de 4,9 millions d'euros sur les marques Hippopotamus se décompose de la manière suivante :
- *5.5 millions d'euros de reprise de dépréciation de la marque Hippopotamus comptabilisée dans le cadre des tests de dépréciation ;*
- *(0.6) million d'euros de dépréciations de marques diverses.*

- **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. point 4 du paragraphe 2.3).

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du taux d'actualisation	(6.7)	NA	NA	(2.3)	NA	NA	(9.0)
Si baisse de 0.5% du taux d'actualisation	7.8	NA	NA	2.7	NA	NA	10.5

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	2.0	NA	NA	7.6
Si baisse de 0.5% du taux de croissance à l'infini	(4.9)	NA	NA	(1.7)	NA	NA	(6.6)

Test de sensibilité sur le chiffre d'affaires (réalisé sur une période de 5 ans)

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)						
	Hippopotamus	TMK	Bistro Romain	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 0.5% du chiffre d'affaires	8.2	NA	NA	2.0	NA	NA	10.2
Si baisse de 0.5% du chiffre d'affaires	(8.1)	NA	NA	(2.0)	NA	NA	(10.1)

En termes d'impact sur les dépréciations, les tests de sensibilité montrent que la valorisation des branches varierait de :

- -9.0 millions d'euros (-6,7 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,3 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de hausse de +0,5% du WACC ;
- -6,6 millions d'euros (-4,9 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -1,7 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse de -0,5% du taux de croissance à l'infini ;
- -10,1 millions d'euros (-8,1 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, et -2,0 million d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse 0,5% du chiffre d'affaires.

La valeur recouvrable de chaque branche restant supérieure à sa valeur comptable, ces variations de taux d'actualisation après impôt, taux de croissance à l'infini et chiffre d'affaires n'entraineraient pas de dépréciations sur les branches Hippopotamus et 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. point 4 du paragraphe 2.3).

Note 15 – Créances

15.1 Clients nets

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Créances clients	**15.4**	14.5
Dépréciations	**(4.3)**	(4.3)
Total clients nets courants	**11.1**	**10.2**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

15.2 Autres créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**6.6**	6.2
Dépréciations	**(0.8)**	(0.8)
Total Créances nettes non courantes	**5.8**	**5.4**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement :

- *le CICE 2017 pour 4,9 millions d'euros (dont 4,7 millions d'euros préfinancés) ;*
- *le CICE 2018 pour 0,8 million d'euros correspondant à la part non préfinancée (cf. note 16 « Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement ») ;*
- *une indemnité à recevoir (dépréciée à 100%) pour 0,8 million d'euros pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense.*

Créances courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**19.7**	21.5
Créances diverses *(2)*	**9.3**	1.4
Dépréciations	**(0.9)**	-
Charges constatées d'avance	**9.3**	7.8
Total créances courantes	**37.4**	**30.7**

(1) Au 31 décembre 2018, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 17,1 millions d'euros de créances fiscales (contre 14,2 millions d'euros en 2017), 1,7 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 0,6 millions d'euros en 2017).

(2) Au 31 décembre 2018, les créances diverses comprennent principalement la créance de CICE 2015 pour 5,4 millions d'euros (dont 5,1 millions d'euros préfinancés, cf. note 18) et des créances sur cessions d'actifs pour 2,1 millions d'euros.

Note 16 - Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement : opérations sur des actifs

Afin de répondre à ses besoins de financement et d'optimisation de son besoin en fonds de roulement, le Groupe a recours depuis 2013 à des financements complémentaires à l'endettement bancaire via des opérations de cessions de ses créances fiscales (créances de CICE).

En 2018, le Groupe a obtenu le préfinancement des CICE au titre des exercices 2017 et 2018.

La créance de CICE de l'année 2017 d'un montant de 4,9 millions d'euros a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 4,7 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, ce contrat n'a pas été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. La créance reste comptabilisée en « Créances nettes non courantes » (cf. note 15 « Créances ») tandis qu'une dette financière non courante est comptabilisée en contrepartie de la trésorerie reçue pour un montant de 4,7 millions d'euros (cf. note 18 « Dettes financières »). L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités de financement » dans le Tableau de flux de trésorerie.

La créance de CICE de l'année 2018 pour un montant total de 3,9 millions a fait l'objet d'un préfinancement via un établissement de crédit à hauteur de 3,1 millions d'euros. S'agissant d'un contrat de cession de créances à titre d'escompte sans recours et le transfert de risque étant certain, ce contrat a été considéré comme déconsolidant au regard de la norme IFRS 9. L'encaissement du préfinancement du CICE de l'année 2018 est positionné en « Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » dans le Tableau de flux de trésorerie (cf. note 22 Analyse des flux de trésorerie).

Note 17 - Actifs destinés à la vente et activités non poursuivies

Sur les exercices 2017 et 2018, le résultat des activités non poursuivies se présente de la façon suivante :

	Résultat des activités abandonnées	
En millions d'euros	**2018.12**	**2017.12**
Tablapizza	-	2.3
Objectifs budgétaires de cession 2018	**(2.2)**	(23.1)
Impact des activités abandonnées au compte de résultat	**(2.2)**	**(20.8)**

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…).

Les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Comme mentionné dans le point 23 du paragraphe 2.3 « Principes comptables », Groupe Flo a considéré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies et que la finalisation en 2019 de ces objectifs de cession reste hautement probable :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2018 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ». Le compte de résultat de l'exercice 2017 est également retraité conformément à la norme IFRS 5 ;

- 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 2018 et au 31 décembre 2017. A l'issue des

cessions réalisées sur l'exercice 2018, le montant des actifs destinés à la vente s'élèvent au 31 décembre 2018 à 8,3 millions d'euros et les passifs liés à 2,1 millions d'euros ;

- 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 2018 sont également présentés conformément à la norme IFRS 5.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Chiffre d'Affaires	**34.0**	**49.3**
Coûts d'approvisionnement	**(9.3)**	**(13.4)**
Charges de personnel	**(19.5)**	**(27.1)**
Autres frais opérationnels	**(10.3)**	**(14.3)**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**0.9**	**(2.0)**
Résultat opérationnel courant	**(4.2)**	**(7.5)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel non courant	**(0.3)**	**(0.7)**
Résultat opérationnel	**(4.5)**	**(8.2)**
Résultat Avant Impôt	**(4.5)**	**(8.2)**
Impôts	**(1.3)**	**1.6**
Evaluation à la juste valeur des actifs destinés à la vente *(1)*	**1.1**	**(16.5)**
Résultat de cession des activités non poursuivies	**2.5**	**-**
Résultat net des activités non poursuivies	**(2.2)**	**(23.1)**

(1) Au 31 décembre 2018, à l'issue de la réalisation des tests de dépréciation présentés en note 14, les immobilisations faisant partie des objectifs budgétaires de cession ont fait l'objet d'une reprise de dépréciation pour 1,1 million d'euros.

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 goodwill pour -6,0 millions d'euros ;

- dépréciations des droits au bail pour -2,9 millions d'euros ;

- dépréciations des immobilisations corporelles pour -7,6 millions d'euros.

II) Bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
ACTIF		
Marques	**0.1**	**0.4**
Droits au bail net	**2.1**	**7.1**
Goodwill net	**2.2**	**4.4**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.9**	**0.2**
Immobilisations corporelles nettes	**0.6**	**4.6**
Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**0.7**	**1.5**
Impôts différés - actif	**0.5**	**1.0**
Total actifs non courants	**7.1**	**19.2**
Stocks nets	**0.3**	**0.6**
Clients nets	**0.1**	**0.3**
Autres créances	**0.3**	**1.2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**0.5**	**0.7**
Total actifs courants	**1.2**	**2.8**
TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**8.3**	**22.0**

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Dettes financières non courantes	**-**	**0.6**
Impôts différés - passif	**0.8**	**0.4**
Provisions non courantes	**0.3**	**0.8**
Autres dettes non courantes	**-**	**0.1**
Total passifs non courants	**1.1**	**1.9**
Dettes financières courantes	**-**	**0.1**
Provisions courantes	**0.2**	**1.4**
Dettes fournisseurs	**0.3**	**2.2**
Autres dettes diverses	**0.5**	**2.4**
Total passifs courants	**1.0**	**6.1**
TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**2.1**	**8.0**

III) Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(5.7)**	(4.4)
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**4.7**	1.3
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(1.2)**	(1.6)

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 Leduff a été finalisée le 30 juin 2017 :

- le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2017 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies».
- 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 2017 sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Etats financiers des activités non poursuivies :

I) Compte de résultat :

En millions d'euros	2017.12
Chiffre d'Affaires	**10.0**
Coûts d'approvisionnement	(2.1)
Charges de personnel	(4.9)
Autres frais opérationnels	(2.0)
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels cour	(0.1)
Résultat opérationnel courant	**1.0**
Autres produits et charges opérationnelles non courants	(0.1)
Résultat opérationnel non courant	**(0.1)**
Résultat opérationnel	**0.9**
Résultat Avant Impôt	**0.9**
Impôts	(0.2)
Résultat de cession des activités non poursuivies	1.7
Résultat net des activités non poursuivies	**2.3**

II) Tableau des flux de trésorerie consolidés :

En millions d'Euros	2017.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(0.5)**
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**0.8**
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**(0.3)**

Note 18 - Dettes financières

Evolution de la dette nette

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Remboursement	Actifs et passifs destinés à la vente	Autre	31/12/18
Soldes bancaires disponibles	38.0	-	(21.7)	(0.3)	-	16.0
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**38.0**	**-**	**(21.7)**	**(0.3)**	**-**	**16.0**
Emprunts auprès des établissements financiers (tranche A et B)	15.2	-	-	-	-	15.2
Concours bancaires courants	0.1	-	(0.1)	-	-	-
Total dettes bancaires	**15.3**	**-**	**(0.1)**	**-**		**15.2**
Emprunt obligataire Groupe Bertrand	12.3	-	-	-	-	12.3
Autres emprunts obligataires	6.2	-	-	-	-	6.2
Total emprunts obligataires	**18.5**	**-**	**-**	**-**	**-**	**18.5**
Dettes financières liées aux locations financement	0.7	-	-	-	(0.1)	0.6
Autres passifs (1)	6.2	4.7	-	-	0.6	11.5
Total autres dettes financières	**6.9**	**4.7**	**-**	**-**	**0.5**	**12.1**
Total dettes financières	**40.7**	**4.7**	**(0.1)**	**-**	**0.5**	**45.8**
Trésorerie (+)/Dette (-) nette	**(2.7)**	**(4.7)**	**(21.6)**	**(0.3)**	**(0.5)**	**(29.8)**

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste inclut principalement le préfinancement du CICE 2015 (cf. note 15 « Créances ») pour un montant de 5,1 millions d'euros et du CICE 2017 pour 4,7 millions d'euros, ainsi que les intérêts courus sur la dette pour 1,4 million d'euros.

Au 31 décembre 2018, le taux moyen de la dette, s'élève à 4,52% (contre 4,93% au 31 décembre 2017).

1) Composition de la dette :

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 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 a été 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
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Echéancier de la dette financière

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette bancaire	-	-	15.4	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0.2)	-	**(0.2)**	**(0.2)**
- Emprunt obligataire Groupe Bertrand	-	-	12.3	**12.3**	**12.3**
- Autres emprunts obligataires	-	6.2	-	**6.2**	**6.2**
- Autres emprunts	6.9	5.2	-	**12.1**	**7.0**
Total	**6.9**	**11.2**	**27.7**	**45.8**	**40.7**

3) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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

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 62 milliers d'euros.

Ces caps ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IFRS 9. La méthodologie de traitement est exposée dans le point 16 « Instruments dérivés et opérations de couverture » du paragraphe 2.3 « Principes comptables ».

Note 19 - Provisions pour Risques et Charges

Analyse des variations des provisions :

En millions d'euros	Provisions au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprise en résultat	Provisions à la fin de l' exercice
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	1.4	0.8	(1.7)	**0.5**
Indemnités de départ en retraite	3.3	0.2	-	**3.5**
Autres Risques divers	-	-		**-**
Total provisions non courantes	**4.7**	**1.0**	**(1.7)**	**4.0**
Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux	4.6	0.4	(1.4)	**3.6**
Indemnités de départ en retraite	-			**-**
Autres Risques divers	3.7	0.2	-	**3.9**
Total provisions courantes	**8.3**	**0.6**	**(1.4)**	**7.5**
Total provisions	**13.0**	**1.6**	**(3.1)**	**11.5**

Au 31 décembre 2018, les provisions comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/prud'homaux pour 4,1 millions d'euros incluant des provisions pour risques prud'homaux pour 2,1 millions d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 2,0 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés).
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3,5 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi »).
- des provisions pour risques & charges divers pour 3,9 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF relatifs aux années 2009/2011.

Sur l'exercice 2018, les risques commerciaux, juridiques et prud'homaux ont varié de la manière suivante :

- 1,2 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0,2 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 1,0 million d'euros aux risques commerciaux.

3,3 millions d'euros de diminution correspondant pour 1,3 million d'euros aux risques prud'homaux et pour 2,0 millions d'euros aux risques commerciaux.

Note 20 - Fournisseurs et Autres Dettes

Autres dettes non courantes :

En millions d'euros	2017.12	Diminution	2018.12
Autres dettes non courantes	**0.5**	(0.5)	**-**
Total autres dettes non courantes	**0.5**	**(0.5)**	**-**

Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Fournisseurs	**39.7**	37.5
Dettes fiscales et sociales *(1)*	**35.7**	37.7
Autres dettes	**1.7**	1.6
Produits constatés d'avance	**1.7**	0.3
Dettes liées au Programme de fidélité *(2)*	**2.0**	2.2
Total autres dettes courantes	**80.8**	**79.3**

(1) Les dettes fiscales et sociales se décomposent de la manière suivante :

- 22,7 millions d'euros de dettes sociales et,

- 13,0 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.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des droits est de 2,0 millions d'euros et est comptabilisée 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 0,2 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 0,2 million d'euros.

Note 21 - Impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Impôts différés actifs	**-**	-
Impôts différés passifs	**(4.1)**	(4.0)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

Origines des impôts différés

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Marques	**(8.7)**	(7.0)
Droits au bail	**(1.1)**	(0.4)
Immobilisations corporelles	**0.3**	0.3
Provisions engagement de retraite et autres provisions	**1.2**	1.2
Reports fiscaux déficitaires	**3.7**	1.8
Autres actifs	**0.8**	0.3
Autres passifs	**(0.3)**	(0.3)
Impôts différés nets	**(4.1)**	**(4.0)**

L'évolution de l'impôt différé passif net au cours de l'exercice de -0.1 million d'euros s'analyse principalement de la façon suivante :

- la marque a fait l'objet d'une reprise de dépréciation, entraînant la constatation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -1,7 million d'euros ;

- les reprises de dépréciations d'actifs ont entraîné une augmentation de l'impôt différé passif afférent pour un montant de -0,7 millions d'euros ;

- l'application de la norme IFRS 15 a entraîné la comptabilisation d'un impôt différé actif pour 0,2 million d'euros ;

- enfin, au regard du niveau des impôts différés passifs, le Groupe a constaté un impôt différé actif pour un montant de 1,9 millions d'euros.

La constatation des impôts différés actifs a été limitée au montant des impôts différés passifs ayant des échéances de recouvrement similaires (essentiellement constitués sur la marque).

Impôts différés actifs non comptabilisés :

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Reports fiscaux déficitaires	**80.0**	53.1
Reports fiscaux déficitaires non activés	**80.0**	**53.1**

Note 22 - Analyse des flux de trésorerie

1. Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Résultat net total consolidé	**(5.9)**	(50.1)
Elimination du résultat des mises en équivalence	**-**	(0.1)
Elimination des amortissements et provisions	**(5.0)**	56.2
Elimination des résultats de cession et des pertes & profits de dilution	**(4.1)**	(4.5)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	**-**	(28.6)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt	**(15.0)**	**(27.1)**
Elimination de la charge (produit) d'impôt	**3.5**	2.1
Elimination de la charge (produit) des crédits d'impôts	**(3.6)**	(5.1)
Elimination du coût de l'endettement financier	**1.7**	4.5
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt	**(13.4)**	**(25.6)**
Variation des stocks et en-cours	**0.3**	**-**
Variation des créances clients et autres débiteurs	**(8.3)**	**(0.5)**
Créances clients	**(3.1)**	(1.4)
Créances sociales et fiscales	**(2.0)**	0.3
Autres créances diverses	**(3.2)**	0.6
Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs	**0.7**	**(4.2)**
Dettes fournisseurs	**2.7**	**(4.6)**
Dettes sociales et fiscales	**(3.8)**	**1.6**
Autres dettes diverses	**1.8**	**(1.2)**
Incidence de la variation du BFR	**(7.2)**	**(4.7)**
Impôts payés	**2.2**	2.8
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**(18.4)**	**(27.5)**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***(5.7)***	***(4.4)***

En 2018, les impôts payés de 2,2 millions d'euros intègrent un montant de CVAE payée de -1,0 million d'euros ainsi que l'encaissement de crédits d'impôts pour 3,2 millions d'euros (principalement le pré financement du CICE 2018 pour 3,1 millions d'euros (cf. note 16).

2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée	**6.0**	13.3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	**(18.2)**	(9.2)
Variation des prêts et avances consentis	**0.3**	0.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	**5.9**	9.0
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	**(6.0)**	**13.3**
Dont flux provenant des activités non poursuivies	***4.7***	***1.3***

Les variations de périmètre correspondent principalement à la cession des titres de participation des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts.

Les acquisitions d'immobilisations de 18,2 millions d'euros correspondent à des investissements de maintenance pour 2,8 millions d'euros et des investissements de développement pour 15,4 millions d'euros.

3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

En millions d'Euros	2018.12	2017.12
Augmentation de capital	**-**	27.8
Emission d'emprunts	**4.7**	18.5
Remboursement d'emprunts	**(0.7)**	(11.0)
Intérêts financiers nets versés	**(1.7)**	(2.1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	**2.3**	**33.2**
Flux provenant des activités non poursuivies	***(1.2)***	***(1.6)***

La variation nette des flux de financement est due :

- au préfinancement du CICE 2017 pour 4,7 millions ;

- aux levées d'option de crédits-bails immobiliers pour -0,7 million d'euros ;

- aux intérêts financiers nets versés pour -1,7 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 termes 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 ».

1. Compte de résultat sectoriel

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Produits sectoriels :		
Restauration à thèmes	115.0	115.5
Brasseries	29.0	29.2
Concessions	24.6	23.9
Autres *	0.2	0.2
Total	**168.8**	**168.8**
Charges sectorielles :		
Restauration à thèmes	(106.3)	(112.8)
Brasseries	(27.7)	(28.9)
Concessions	(21.0)	(20.3)
Autres *	(13.7)	(13.3)
Total	**(168.7)**	**(175.3)**
EBITDA sectoriels *(1)* :		
Restauration à thèmes	8.7	2.7
Brasseries	1.3	0.2
Concessions	3.6	3.6
Autres *	(13.5)	(13.1)
Total	**0.1**	**(6.6)**
Résultats Nets sectoriels avant IS :		
Restauration à thèmes	6.7	(18.3)
Brasseries	0.0	(17.5)
Concessions	2.5	2.4
Autres *	(10.7)	7.5
Total	**(1.5)**	**(25.9)**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(1) L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions.

(2) *En 2018, le résultat sectoriel avant impôt de la Restauration à Thèmes et des Brasseries inclut les reprises de dépréciations des immobilisations (principalement issus des tests de dépréciation) pour 10,1 millions d'euros contre une provision pour dépréciation de -31,2 millions d'euros en 2017 (cf. note 5 et 14).*

2. Actifs et passifs sectoriels

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets non courants *(1)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	201.0	205.0
	Amortissements & Dépréciations	(129.0)	(153.1)
	Valeur Nette	**72.1**	**51.9**
Brasseries	Valeur Brute	52.2	51.4
	Amortissements & Dépréciations	(40.4)	(40.3)
	Valeur Nette	**11.8**	**11.1**
Concessions	Valeur Brute	28.0	28.1
	Amortissements & Dépréciations	(23.4)	(22.3)
	Valeur Nette	**4.6**	**5.8**
Autres *	Valeur Brute	19.4	19.6
	Amortissements & Dépréciations	(11.4)	(11.6)
	Valeur Nette	**8.0**	**8.0**
Total	**Valeur Brute**	**300.7**	**304.0**
	Amortissements & Dépréciations	**(204.1)**	**(227.3)**
	Valeur Nette	**96.6**	**76.7**

(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs

En millions d'euros		2018.12	2017.12
Actifs sectoriels nets courants *(2)*			
Restauration à thèmes	Valeur Brute	42.1	38.8
	Amortissements & Dépréciations	(1.4)	(1.4)
	Valeur Nette	**40.7**	**37.4**
Brasseries	Valeur Brute	25.6	24.9
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**25.5**	**24.7**
Concessions	Valeur Brute	15.2	14.2
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.1)
	Valeur Nette	**15.1**	**14.1**
Autres *	Valeur Brute	(11.7)	7.3
	Amortissements & Dépréciations	(3.5)	(3.6)
	Valeur Nette	**(15.3)**	**3.7**
Total	**Valeur Brute**	**71.2**	**85.2**
	Amortissements & Dépréciations	**(5.2)**	**(5.2)**
	Valeur Nette	**66.1**	**80.0**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Passifs sectoriels nets non courants *(3)*		
Restauration à thèmes	2.1	2.6
Brasseries	0.8	1.0
Concessions	0.4	0.5
Autres *	0.7	1.0
Total	**4.0**	**5.2**
Passifs sectoriels nets courants *(4)*		
Restauration à thèmes	81.7	158.8
Brasseries	33.7	52.2
Concessions	22.7	22.7
Autres *	(49.7)	(146.0)
Total	**88.3**	**87.7**

(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.

3. Investissements par secteurs

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Investissements incorporels		
Restauration à thèmes	-	-
Brasseries	-	-
Concessions	-	-
Autres *	-	0.2
Total	**-**	**0.2**
Investissements corporels		
Restauration à thèmes	5.8	2.7
Brasseries	1.5	1.4
Concessions	0.5	0.3
Autres *	10.4	5.7
Total	**18.2**	**10.2**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

Note 24 - Engagements et Passifs éventuels

A notre connaissance, il n'existe pas d'autres passifs pouvant avoir une incidence significative sur l'activité, les résultats, la situation financière et le patrimoine des sociétés du Groupe, autres que ceux indiqués ci-dessous.

Engagements liés au financement du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Nantissements liés au financement	**21.6**	21.6
Total engagements donnés	**21.6**	**21.6**

Dette financière :

- *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 2018, 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 du Groupe, de 28 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.*

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les engagements relatifs aux locations simples sont présentés en note 25.

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties données aux bailleurs	**5.9**	1.7
Total engagements donnés	**5.9**	**1.7**
Promesses de ventes reçues	**0.8**	-
Garanties bancaires reçues *(1)*	**2.8**	0.3
Total engagements reçus	**3.6**	**0.3**

(1) Garanties bancaires reçues par le Groupe dans le cadre de marchés de travaux pour 0,3 million d'euros et garanties sur cession de fonds de commerce pour 2,5 million d'euros

Engagements liés au périmètre du Groupe

en millions d'euros	2018.12	2017.12
Cautions et garanties de passifs données *(1)*	**4.6**	2.5
Total engagements donnés	**4.6**	**2.5**
Cautions et garanties de passifs reçues	**-**	0.1
Total engagements reçus	**-**	**0.1**

(1) 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 comptabilisés en immobilisations *(*)*

En millions d'euros	Brut	Amortissements	Net
Au 31 décembre 2017 Hors levée d'option	**2.3**	**(1.6)**	**0.7**
Acquisitions / Dotations	-	-	**-**
Levée d'option	-	-	**-**
Actifs destinés à la vente	(0.8)	*0.6*	**(0.2)**
Au 31 décembre 2018 Hors levée d'option	**1.5**	**(1.0)**	**0.5**

(*) Nets des contrats de crédits-bails arrivés à échéance et ayant donné lieu à des levées d'options.

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	-	**0.1**
à 1 mois	**-**	-	-	**-**
entre 1 & 3 mois	**-**	-	-	**-**
plus de 3 mois	***0.1***	*0.1*	-	***0.1***
De un à cinq ans	**0.5**	0.5	0.1	**0.6**
A plus de cinq ans	**-**	-	-	**-**
Total	**0.6**	**0.6**	**0.1**	**0.7**

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.

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.

Sur l'exercice 2018, la charge de loyer se décompose de la façon suivante :

- locations immobilières : -12,6 millions d'euros,
- locations gérance, concessions et mandats de gestion : -1,6 million d'euros,
- locations mobilières : -0,5 million d'euros.

Paiements minimaux totaux restants à effectuer :

En millions d'euros	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Contrats de locations immobilières	(10,9)	(25,7)	(7,9)	**(44,5)**
Contrats de locations gérances, concessions et mandats de gestion	(1,2)	(3,7)	(1,5)	**(6,4)**
Equipements, IT & véhicules	(0,4)	(0,2)	-	**(0,6)**
Total	**(12,5)**	**(29,6)**	**(9,4)**	**(51,5)**

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 2018, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3,5 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

2) Principales hypothèses actuarielles

En %	2018.12	2017.12
Taux d'actualisation	**1.60%**	1.25%
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	2018.12	2017.12
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier	**3.3**	4.4
Charges d'intérêts relatives aux obligations	**0.1**	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Allocations payées	**(0.1)**	(0.1)
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	**(0.1)**	(0.4)
Valeur actuelle des obligations en fin de période	**3.5**	**3.3**

4) Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Charges d'intérêts relatives aux obligations	0.1	0.1
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	0.3	0.3
Coûts des services passés	-	0.1
Allocations payées	(0.1)	(0.1)
Charges comptabilisées au compte de résultat	**0.3**	**0.4**

5) Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2018.12	2017.12
Provision au 1er janvier	3.3	4.4
Coût net de la période	0.3	0.4
Effets des cessions	-	(0.3)
Ecarts actuariels	(0.1)	(0.4)
Reclassement en passifs destinés à la vente	-	(0.8)
Provision en fin de période	**3.5**	**3.3**

Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2018 sur la base des données 2018 :

- Taux d'actualisation :

- Le test de sensibilité a été réalisé en 2018 avec une amplitude de +/- 0,25%.

- Une hausse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une baisse de l'engagement de retraite de l'ordre de 2,71% tandis qu'une baisse de 0,25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2,85%.

- Taux de croissance attendu des salaires :

- Une hausse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une hausse de l'engagement de retraite de l'ordre de 5,81% tandis qu'une baisse de 0,5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de 5,39%.

La duration moyenne du plan d'engagement retraite est de 11 ans.

Flux de trésorerie futurs :

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

	Flux prévisionnels
N+1	173
N+2	109
N+3	127
N+4	145
N+5	248
>N+5	1677

Ajustements d'expérience : les ajustements d'expérience (écarts sur les données) se montent à -50 milliers d'euros en 2018. En 2017, ces écarts étaient de -506 milliers d'euros.

Note 27 - Capital social et plans de souscription d'actions

Capital Social :

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**
Nombre d'actions au 31/12/2018	**765 157 113**

Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis, entre 2009 et 2014, sept plans dont le paiement est fondé sur des options et réglés en instruments de capitaux propres. Ils sont destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans, ayant une date d'expiration comprise entre 2019 et 2024.

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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

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 2018, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 14 milliers d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
Options au 1er janvier 2018	**4 296 523**	**1.02**
Octroyées au cours de l'exercice		
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice		
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre 2018	**4 296 523**	**1.02**

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

Le reclassement des instruments financiers dans les catégories d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact global sur les bases d'évaluation des actifs et passifs financiers.

Chaque catégorie d'actifs financiers a été classée en fonction du modèle de gestion appliqué par le Groupe à ces actifs.

Les actifs financiers figurant au bilan au 31 décembre 2018, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 (en comparaison avec IAS 39) sont listés dans le tableau ci-dessous :

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers		Evaluation					
				Coût amorti		Juste valeur		Comptabilité de couverture	
		IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	IFRS 9
ACTIF									
Créances clients	Clients nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Prêts & Créances**	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x	x				
Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers disponibles pour la vente**	**Actifs à la juste valeur par OCI**			x	x		
VMP Disponibilités	Disponibilités et VMP	**Prêts & Créances**	Actifs financiers évalués au coût amorti	x	x				
PASSIF									
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses	**Passifs financiers**	**Passifs financiers**	x	x				
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instruments dérivés passifs**	**Instrument de couverture**					x	x

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	2018.12		2017.12	
			Valeur comptable	JV	Valeur comptable	JV
ACTIF						
Actifs Financiers au coût amorti						
	Créances clients	Clients nets	11.1	11.1	10.2	10.2
	Autres créances rattachées à des participations Prêts efforts constructions Actifs financiers non courants Dépôts et cautionnements donnés	Autres actifs non courants	11.4	11.4	11.2	11.2
	Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes Autres créances	5.8 37.4	5.8 37.4	6.1 29.9	6.1 29.9
	VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	16.0	16.0	38.0	38.0
Actifs à la juste valeur par OCI						
	Titres de participation	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	-	-	-	-
PASSIF						
Passifs financiers						
	Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Autres dettes non courantes Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes Autres dettes non courantes	6.9 38.8 -	6.9 38.8 -	1.3 39.4 -	1.3 39.4 -
	Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	- 80.8	- 80.8	0.5 79.3	0.5 79.3
Instruments de couverture						
	Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	- 0.1 -	- 0.1 -	- - -	- - -

Information concernant les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti au bilan :

- Actifs financiers au coût amorti : il est admis que dans le cas des actifs financiers au coût amorti tels que les créances clients, créances d'exploitation, dettes fournisseurs… la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur ;

- Dettes financières : dans la mesure où les emprunts du Groupe sont en totalité à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

3) Risques liés aux actifs et passifs financiers

3.1) Risque de crédit

Le Groupe a provisionné des créances impayées pour leur totalité correspondant au risque qu'il a vis à vis d'un tiers.

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 du Groupe 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.

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 2018, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 21.6 millions d'euros.

En millions d'euros	2018.12				2017.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	-	6.2	15.4	**21.6**	**21.6**
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

Analyse de la sensibilité des frais financiers aux variations de taux d'intérêt :

Pour l'analyse de la sensibilité de la dette du Groupe 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 des publications des taux Euribor 3 et 6 mois sur l'année 2018 (respectivement -0,322% et -0,265%).

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2018 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul les taux variables pivots, le montant des intérêts pour l'année 2018 est nul.

En cas de hausse de 0,5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, les frais financiers seraient de 77 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

Le Groupe 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 2018, Groupe Flo détient des titres de participation pour un montant non significatif.

Note 29 – Informations relatives aux parties liées

i. 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 »).

ii. Comptes courants actionnaires

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a plus de compte courant vis-à-vis de ses anciens actionnaires (cf. note 18 « Dettes financières »).

iii. Convergence

Les achats de prestations réalisés par le Groupe auprès de la co-entreprise Convergence s'élèvent à -1,6 million d'euros au 31 décembre 2018 et -1,7 million d'euros au 31 décembre 2017.

iv. FloBert

Au 31 décembre 2018, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 5,6 millions et les produits à 5,6 millions d'euros.

v. 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 2018, la facturation du Groupe Bertrand pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.2 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

Note 30 - Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 est la suivante :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupes :			
Convergence Achats SARL***	33.33	Mise en équivalence	France
Flobert***	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Flo Fidélité SARL* (ex Sté Flo Gestion Régional SAR	100.00	Intégration Globale	France
Flo Formation SNC**	100.00	Intégration Globale	France
Restauration à thèmes:			
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
KAP	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 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
Brasseries			
Flo Tradition SNC *	100.00	Intégration Globale	France
Les Petits Bofinger SA *	100.00	Intégration Globale	France
Petit Bofinger Vincennes SARL* (ex Sté Le Sport SA	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
Le Vaudeville 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
Concessions			
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 * *(1)*	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS * *(1)*	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 et le GIE FloBert, co-entreprises, sont comptabilisés conformément à IFRS 11 (cf. note 13 « Informations sur les co-entreprises »).*

(1) Participations ne donnant pas le contrôle :

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.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont non significatives au regard du résultat net et des capitaux propres du Groupe (cf. 1.1.1 Compte de résultat consolidé et 1.2 Bilan Consolidé).

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a cédé les sociétés Brasseries Flo, Julien, TMK Clermont SA, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux Arts (cf. note 1 « Variation de périmètre »).

Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS le 18 janvier 2019, ;
- les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux le 1er février 2019 ;
- le restaurant Bistro Romain Aix le 22 février 2019 ;
- les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes le 1er avril 2019.

Les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil ont été mis en location gérance le 1er février 2019.

Le Groupe a continué son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,

- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

- Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	FIDAUDIT				CABINET CONSTANTIN				KPMG			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12	2018.12	2017.12
Audit :												
1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels:												
Groupe Flo SA	**55**	62	36%	33%	**55**	62	41%	31%	75	32	56%	44%
Filiales intégrées globalement	**95**	93	62%	50%	**76**	90	56%	46%	54	25	41%	35%
2) Autres prestations	**4**	30	3%	16%	**4**	46	3%	23%	4	15	3%	21%
TOTAL	**154**	**185**	**100%**	**100%**	**134**	**198**	**100%**	**100%**	**133**	**72**	**100%**	**100%**

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2018

4.2.1 COMPTES ANNUELS 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	2018	2017
Chiffre d'affaires	**1**	28.0	32.3
Autres produits	**1**	116.5	25.6
Produits d'exploitation		**144.5**	**57.9**
Charges d'exploitation	**2**	-39.2	-95.2
Résultat d'exploitation		**105.3**	**-37.3**
Résultat financier	**3**	-107.4	28.7
Résultat courant avant impôt		**-2.1**	**-8.6**
Résultat exceptionnel	**4**	-8.0	-35.0
Impôt sur les bénéfices	**5**	0.3	1.9
Résultat net		**-9.8**	**-41.7**

4.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2018	2017
ACTIF			
Concessions, brevets et marques		**0.1**	1.0
Fonds de commerce		**12.7**	13.8
Autres immos incorporelles		**0.0**	0.0
Immobilisations corporelles		**15.1**	7.7
Titres de participation		**57.0**	54.1
Autres immobilisations financières		**0.7**	0.7
Total actif immobilisé	**6**	**85.6**	**77.3**
Créances clients		**31.2**	22.6
Autres créances		**37.7**	43.7
Valeurs mobilières de placement		**0.0**	0.0
Disponibilités		**8.1**	30.8
Comptes de régularisations		**0.9**	0.8
Total actif circulant et des comptes de régularisations		**77.9**	**97.8**
TOTAL ACTIF		**163.6**	**175.1**
PASSIF			
Capital Social		**38.3**	38.3
Primes et Réserves		**10.1**	51.8
Résultat Net		**(9.8)**	(41.7)
Provisions réglementées		**0.3**	0.5
Capitaux propres		**38.9**	**48.9**
Autres Fonds Propres		**0.0**	**0.0**
Provisions pour risques et charges	**9**	**11.7**	**22.8**
Emprunts et dettes financières	**10**	**35.4**	**35.1**
Dettes fournisseurs		**30.9**	**23.4**
Dettes fiscales et sociales		**5.0**	**3.7**
Autres dettes		**41.5**	**41.0**
Comptes de régularisations		**0.3**	**0.2**
Total dettes et comptes de régularisations		**113.0**	**103.4**
TOTAL PASSIF		**163.6**	**175.1**

4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/18	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/18
Capital social	**38.3**							**38.3**
Pr. d'émission fusion/ apport	**155.7**							**155.7**
Réserve légale	**3.7**							**3.7**
Autres Réserves	**0.0**							**0.0**
Report à nouveau	**-107.7**			-41.7				**-149.4**
Résultat net	**-41.7**			41.7		-9.8		**-9.8**
Provisions réglementées	**0.5**						-0.3	**0.3**
Capitaux propres	**48.9**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-9.8**	**-0.3**	**38.9**

Au 31 décembre 2018, le capital social est composé de 765 157 113 actions d'une valeur de 0.05 euro chacune.

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Activité

La nouvelle politique marketing, les mesures de recentrage et les rénovations mises en œuvre depuis la reprise du Groupe par Groupe Bertrand produisent leurs fruits.

Cette hausse s'explique par la mise en place de la nouvelle politique marketing et la rénovation des sites initiées depuis la reprise par Groupe Bertrand.

Rénovation

Au cours de l'exercice 2018, 14 rénovations de sites Hippopotamus ont été réalisées. Les sites rénovés concernent tous les formats et confirment la très forte attractivité du nouveau concept. Ils enregistrent des progressions moyennes de chiffres d'affaires supérieures à 25% après leur réouverture, pour une prévision de 20% à fin 2017.

Par ailleurs une brasserie, La Coupole et une concession, Les Belles Plantes ont été rénovées courant 2018.

Le rebond du chiffre d'affaires des brasseries est tiré par le succès de la rénovation de La Coupole (plus 29 % au 4ème trimestre 2018).

Principales cessions

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment les cessions, au niveau de la société mère :

- des sociétés Brasserie Flo, Julien, TMK Clermont SAS, Le Balzar, Bœuf sur le Toit et les Beaux-Arts ;
- des fonds de commerce des brasseries Petit Bofinger Vincennes et de la Brasserie du Théâtre à Versailles ;
- des fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Angers, Mulhouse, George V, Nancy Houdemont, Grenoble, Villepinte, O'Parinor, Roissy, Eragny, Toulon, Nice Jean Médecin et Bercy POPB, Bordeaux Lac, Franklin.

- des fonds de commerce des restaurants TMK Arcueil, TMK Clermont et TMK La Garenne Colombes ; et
- du fonds de commerce du restaurant Bistro Romain Lille.

L'objectif budgétaire de cession des brasseries et des restaurants TMK a été réalisé. Le périmètre brasseries du Groupe en France se compose désormais au 31 décembre 2018 de Bofinger, La Coupole, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

Concernant les sites Hippopotamus, les objectifs budgétaires de cession 2018 ont été réalisés pour une grande partie sur l'exercice 2018 et s'achèveront sur l'exercice 2019.

Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, Agence de Gestion et d'Organisation hôtelière (A.G.O.) SA

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 4 721 311 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 71 999 992,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 94 305 344,25 euros, soit de 6 183 957 parts sociales actions de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 14 568 935 €.

Le 18 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Flo Tradition SNC a procédé à une réduction de capital de 205 390,35 euros par réduction de la valeur nominale des parts sociales pour les ramener à 1 euro chacune. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à l'augmentation de 19 000 000 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 1 euro chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 19 000 000 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Enfin, la société a décidé de procéder à une réduction de capital de 15 818 541 parts sociales de 1 euro chacune motivée par des pertes motivées par des pertes de 15 818 541 euros. Ceci porte le capital social de Flo Tradition SNC à 3 573 059 €.

Le 26 décembre 2018, Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société AGO SA a procédé à l'augmentation de 13 700 000 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 2 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 400 000 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Puis, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital de 22 853 740 actions de 2 euros chacune motivée par des pertes de 45 707 480 euros. Ceci porte le capital social d'AGO SA à 4 926 642 €.

4.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels de Groupe Flo sont établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC n°2014-03 relatif au plan comptable général) ainsi que l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2017, à l'exception du règlement n°2018-01 du 20 avril 2018 concernant les changements de méthodes, changements d'estimation, et corrections d'erreurs qui est applicable aux exercices ouverts à la date de publication du règlement, soit à la clôture du 31 décembre 2018.

Ce nouveau règlement n'a pas eu d'impact sur les comptes au 31 décembre 2018.

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 2018 est de 9.1, le taux de croissance à l'infini de 2,0%.

Depuis le 1er janvier 2016, les dépréciations sur fonds de commerce ne peuvent faire l'objet d'une reprise sauf en cas de cession.

En conséquence, aucune reprise de dépréciation sur fonds de commerce constatée au 31 décembre 2017 n'a été effectuée lorsque les valeurs actuelles réactualisées sont supérieures au montant net des dépréciations antérieures constatées.

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 estimée, à savoir :

* Gros œuvre des constructions :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 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, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 01 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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.

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. L'impôt sur les bénéfices est comptabilisé selon la méthode de l'impôt exigible.

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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Le 27 décembre 2018, la créance relative au CICE 2018 a fait l'objet d'un préfinancement partiel à hauteur de 3.1 millions d'euros. Le solde de la créance relative au CICE 2018 a été présenté au bilan de la société Groupe Flo SA, à savoir 0,8 million 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 dans le cadre de la 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 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

Au 31 décembre 2018, la créance relative au CIA 2018 a été présentée au bilan de la société Groupe Flo SA, à hauteur de son montant, à savoir 0,2 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 0.218 million d'euros au 31 décembre 2018 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 :	54% pour les salariés du siège
* taux d'actualisation :	1.60%
* 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 indéterminé, 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 227
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION 227
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER 228
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL 228
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES 229
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 229
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX 230
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR 231
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS 231
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE 231
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES 232
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES 234
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 234
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION EST SUPERIEURE A 10% 236
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS 236
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE 239
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 240
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS 241
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 241

Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

En millions d'euros	2018	2017
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées	**15.2**	17.1
Chiffre d'affaires externe	**12.8**	15.2
Total	**28.0**	**32.3**

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	2018	2017
Redevances des franchisés	**3.7**	4.4
Autres	**9.1**	10.8
Total	**12.8**	**15.2**

Le chiffre d'affaires externe réalisé hors redevance des franchisés est principalement constitué des services de commercialisation rendus aux fournisseurs du Groupe et rétrocédés ensuite aux filiales exploitantes.

Détail des autres produits :

En millions d'euros	2018	2017
Redevances marques - entreprises liées	**7.7**	8.2
Autres produits	**0.3**	0.4
Reprises sur provisions et transferts de charges	**108.5**	17.0
Production immobilisée	**0.0**	0.0
Total	**116.5**	**25.6**

Les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent principalement à des reprises de provisions sur risques et charges d'exploitation, dont 96,6 millions d'euros sur les reprises sur les dépréciations des comptes –courants et 11,2 millions d'euros sur les reprises de provisions sur situations nettes négatives, et sur provisions clients.

La recapitalisation fin 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, a contribué à hauteur de 89,0 millions d'euros à cette reprise de dépréciation de compte-courant, et à hauteur de 11,0 millions d'euros à cette reprise de provisions sur situations nettes négatives.

Par ailleurs, la recapitalisation de la sous- filiale Bistro Romain Paris, par sa mère, AGO SA, a donné lieu à une reprise de 6,6 millions d'euros de provision sur dépréciation du compte-courant de Groupe Flo SA sur sa sous-filiale.

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2018	2017
Services Extérieurs	**-27.2**	-29.6
Impôts et taxes	**-0.4**	-0.5
Salaires et traitements	**-1.2**	-3.5
Charges sociales	**-0.6**	-0.4
Autres charges	**-1.0**	-1.0
Dotations aux amortissements et provisions *(1)*	**-8.9**	-60.0
Total	**-39.2**	**-95.2**

(1) 31 décembre 2018, dont 7 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants.
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.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros	2018	2017
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(1)*	**0.1**	11.1
Variations nettes des provisions *(2)*	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-107.4**	28.7
dont entreprises liées :		
Dividendes reçus	**0.0**	0.0
Frais financiers nets *(3)*	**0.8**	-16.1
Variations nettes des provisions	**-107.5**	17.6
Autres produits et charges financiers	**0.0**	0.0
Total	**-106.7**	1.5

(1) 31 décembre 2017, dont 28,6 millions d'euros d'abandon de créances des banques.
(2) Ce poste inclut principalement les dotations sur provisions pour dépréciation des titres de participation. Une dotation de dépréciation des titres de participation a été constituée sur les filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA, à hauteur de 115,9 millions d'euros, suite aux recapitalisations effectuées par Groupe Flo SA en décembre 2018.
(3) Dont 0,9 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le Groupe Bertrand.

Note 4 - Résultat exceptionnel

En millions d'euros	2018	2017
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	**-4.1**	3.0
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)*	**-5.8**	-29.5
Abandons de créances	**-0.2**	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)*	**2.8**	-3.3
Crédit d'impôt des filiales intégrées	**0.0**	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	**0.0**	0.0
Exceptionnels divers	**-0.7**	-5.2
Total	**-8.0**	**-35.0**

(1) En 2018, la moins-value de cession de 5,8 millions d'euros correspond principalement aux sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit et Les Beaux-Arts.
En 2017, la moins-value de cession de 29,5 millions d'euros correspond aux sociétés Tablapizza et SCI Tablapizza ainsi qu'à l'ajustement des prix de vente des sociétés l'Excelsior et Flo Reims.

(2) En 2018, la reprise de dépréciations de 2,8 millions d'euros correspond principalement aux fonds de commerce cédés.
En 2017, la dépréciation des fonds de commerce s'élève à 3,3 millions d'euros.

Note 5 - Impôt sur les bénéfices

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-2.1	0.0	-2.1
Résultat exceptionnel	-8.0	0.0	-8.0
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale *(1)*	0.0	0.3	0.3
Crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Total	**-10.0**	**0.3**	**-9.8**

(1) L'impôt dû de 0,3 million d'euros correspond au produit effectué par Groupe Flo SA en contrepartie de la charge d'impôt sur les sociétés constatée en 2018 par ses filiales bénéficiaires intégrées.

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/17	Acquisitions	Cessions	Fusions	Reclassement	31/12/18
Concessions, brevets et marques	**8.7**	0.0	0.0	0.0	0.0	**8.7**
Fonds de commerce *(1)*	**19.6**	0.0	-4.3	0.0	0.0	**15.3**
Immobilisations incorporelles en cours	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	**0.0**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.0**
Terrains et Constructions	**6.7**	5.5	-0.8	0.0	0.0	**11.4**
Installations techniques	**1.5**	1.5	-0.3	0.0	0.0	**2.8**
Autres immobilisations corporelles	**1.9**	2.5	-0.1	0.0	0.0	**4.3**
Immobilisations corporelles en cours	**1.7**	1.7	-1.8	0.0	0.0	**1.6**
Participations *(2)*	**255.9**	121.2	-10.8	0.0	0.0	**366.2**
Prêts et autres immobilisations financières	**0.9**	0.0	0.0	0.0	0.0	**0.9**
Total	**297.0**	**132.5**	**-18.2**	**0.0**	**0.0**	**411.3**

(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2018 de 15,3 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Participations :

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 118,7 millions d'euros aux augmentations de capital par incorporation de comptes courants des sociétés Hippo Gestion, Flo Tradition, AGO, Bœuf sur le Toit, et de 2,4 millions d'euros à l'acquisition des titres de la société KAP SAS.*
- *les cessions de 10,8 millions d'euros correspondent aux titres des sociétés Julien, Brasserie Flo, Les Beaux-Arts et Bœuf sur le Toit.*

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2017	Dotations	Reprises	Fusions	31/12/2018
Concessions, brevets et marques	**-7.7**	-0.9	0.0	0.0	**-8.6**
Fonds de commerce	**-5.8**	0.0	3.2	0.0	**-2.6**
Constructions	**-1.3**	-0.6	0.1	0.0	**-1.8**
Installations techniques	**-0.4**	-0.5	0.1	0.0	**-0.7**
Autres immobilisations corporelles	**-2.5**	-1.2	1.2	0.0	**-2.5**
Participations *(1)*	**-201.8**	-115.9	8.5	0.0	**-309.3**
Prêts et autres immobilisations financières	**-0.2**	0.0	0.0	0.0	**-0.2**
Total	**-219.7**	**-119.1**	**13.1**	**0.0**	**-325.7**

(1) La dotation de 115,9 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 72 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 16,5 millions d'euros et de la branche Bistro Romain 27,4 millions d'euros.

Courant décembre 2018, suite aux recapitalisations intervenues de 118,7 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation des titres de participation pour 115,9 millions et à la reprise de 89 millions d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions ») ainsi qu'à la reprise de 11,2 millions d'euros sur les provisions sur situations nettes négatives (cf. note 1 « Chiffre d'affaires et Autres produits et note 9« état des provisions »).

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	2018	2017
Frais d'emprunts	**0.2**	0.2
Total	**0.2**	**0.2**

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	01/01/2018	Dotations	Reprises	31/12/2018
Provisions réglementées	0.5	0.0	-0.3	**0.2**
Risques et charges	22.8	0.3	-11.5	**11.7**
Dépréciations sur actif circulant *(1)*	120.0	7.3	-97.0	**30.2**
Total	**143.3**	**7.6**	**-108.8**	**42.1**

(1) Reprise de provision sur dépréciation sur actif circulant : dont 96,6 millions d'euros de reprise de dépréciation des comptes courants principalement liés aux recapitalisations des filiales survenues fin décembre 2018 (cf. note 1 Chiffre d'affaires et Autres produits).

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2018	2017
Risques juridiques / commerciaux	**1.2**	1.4
Risques prud'homaux	**0.1**	0.1
Risques situations nettes négatives	**10.0**	21.0
Autres risques divers	**0.4**	0.2
Total	**11.7**	**22.8**

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2018

En millions d'euros	Provisions au début de l' exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions à la fin de l' exercice
			Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	1.4	0.0	0.0	-0.3	1.2
Risques prud'homaux	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Risques situations nettes négatives *(1)*	21.0	0.2	-11.2	0.0	10.0
Autres risques divers	0.2	0.2	0.0	0.0	0.4
Total provisions pour risques et charges	**22.8**	**0.4**	**-11.2**	**-0.3**	**11.7**

(1) Reprise liée aux opérations de recapitalisation survenues fin décembre 2018 des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et AGO SA.

Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

En millions d'euros	2018	2017
Emprunts obligataires	**18.5**	18.5
Emprunts	**15.4**	15.4
Lignes de crédit	**0.0**	0.0
Dépôts et cautionnements	**0.1**	0.1
Concours bancaires	**1.5**	1.2
Total	**35.4**	**35.1**
< à 1 mois	*0.0*	*0.0*
Entre 1 & 3 mois	*0.0*	*0.0*
entre 3 et 12 mois	*1.6*	*1.3*
à moins d'un an	**1.6**	1.3
entre un et cinq ans	**6.2**	18.5
à plus de cinq ans	**27.7**	15.4

Détail des dettes financières par échéance en 2018

En millions d'euros	2018							2017
	à 1 mois	*De 1 à 3*	*+ de 3 mois*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**Total**	
Echéancier des dettes financières	0.0	0.0	1.6	1.6	6.2	27.7	**35.4**	**35.1**
Total	***0.0***	***0.0***	***1.6***	**1.6**	**6.2**	**27.7**	**35.4**	**35.1**

1) Composition de la dette

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 dette bancaire de Groupe Flo a fait l'objet d'une restructuration qui a entraîné la décomptabilisation de la dette initiale et la comptabilisation d'une nouvelle dette. La restructuration de la dette se présente ainsi :

- Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, 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 porte 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 étaient dus par Groupe Flo au titre de la première année.
- Deux banques 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 a été 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

(2) Le ratio de « leverage » désigne le ratio dette financière nette consolidée sur EBITDA consolidé
La dette financière nette consolidée correspond à la dette financière diminuée de la trésorerie.

L'EBITDA consolidé (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

- 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 porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

2) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2018, 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 respecté au 31 décembre 2018.

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.

3) Couverture de la dette

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 62 milliers d'euros

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

En millions d'euros au 31/12/18	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances (1)	69.8	0.0	0.0	69.8
Immobilisations financières	0.0	0.0	57.7	57.7
Actif	**69.8**	**0.0**	**57.7**	**127.5**
Dettes (2)	77.3	0.0	0.0	77.3
Dettes financières	1.6	6.2	27.7	35.4
Passif	**78.9**	**6.2**	**27.7**	**112.8**

(1) Dont 31,2 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 38 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
Actif :		
Participations	57.0	**57.0**
Autres Immobilisations financières	0.7	**0.0**
Clients	31.2	**21.0**
Autres créances	9.8	**4.3**
Comptes Courants Actifs	28.0	**28.0**
Passif :		
Provisions pour risques et charges	11.6	**10.0**
Autres emprunts obligataires *(1)*	18.5	**12.3**
Fournisseurs	30.9	**25.5**
Dettes fiscales, sociales et diverses	6.9	**2.7**
Comptes Courants Passifs	39.6	**39.6**

(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
Produits :		
Produits d'exploitation *(1)*	144.5	**130.8**
Produits financiers	10.7	**10.7**
Produits exceptionnels	11.7	**0.0**
Produits d'impôt sociétés	0.3	**0.0**
Charges :		
Charges d'exploitation	-39.2	**-30.9**
Charges financières *(1) et (2)*	-118.1	**-117.4**
Charges exceptionnelles	-19.7	**-0.2**
Charges d'impôt sociétés	0.0	**0.0**

(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 15,2 millions d'euros de chiffre d'affaires, 7,7 millions d'euros au titre des redevances de marques et 107,8 millions d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants et sur provision sur situations nettes négatives suite aux recapitalisations des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Tradition SNC, AGO SA.
Charges financières Entreprises liées : dont 115,9 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation suite aux opérations de recapitalisation.

(2) Dont 0,9 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le groupe Olivier Bertrand et 0,6 million d'euros aux intérêts sur comptes-courants des filiales.

Note 13 - Charges à payer, Produits à recevoir et Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2018	2017
Charges à payer :		
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-29.0	-22.4
Dettes Fiscales et Sociales	-0.3	-0.3
Autres dettes *(1)*	-1.5	-1.3
Total Charges à payer	**-30.8**	**-23.9**
Produits à recevoir :		
Autres immobilisations financières	0.0	0.0
Créances clients et comptes rattachés	26.7	18.6
Autres créances	0.4	0.8
Total Produits à recevoir	**27.2**	**19.4**
Charges constatées d'avance :		
Charges constatées d'avance	-0.7	-0.5
Total Charges constatées d'avance	**-0.7**	**-0.5**
Produits constatés d'avance :		
Produits constatés d'avance	0.3	0.2
Total Produits constatés d'avance	**0.3**	**0.2**

(1) Dont 1,5 millions 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 31/12/2018 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC **	100.00	France
Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional)	100.00	France
Flo Gestion SNC **	100.00	France
Restaurants Flo :		
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
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
Hippopotamus :		
Hippo Gestion SNC *	100.00	France
SCI HIPPO **	100.00	France
CJC SAS *	86.00	France
Red Restauration *	98.00	France
KAP SAS	100.00	France
Bistro Romain :		
AGO SA *	100.00	France
CEM SA *	89.00	France
Autres :		
GIE FloBert	50.00	France
Convergence SARL	33.33	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 2018	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 2018	Dividendes encaissés 2018
A- RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCEDE 1% DU CAPITAL										
Filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)										
Les Petits Bofingers SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 532	51	80	100	2 845	1 567	-746		434	
Eurogastronomie SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 537	-349	19	100	915	915	-3 209		0	
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	553	87	100	630	630	325		132	
SCI TAVERNE MAÎTRE KANTER										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	450	1 780	1 062	100	1 376	1 376	-2 237		51	
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	7 120	114	100	32 313	32 313	2 615		15 669	
Terminus Nord Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	21 447	-5 558	267	77	16 521	5 431	-7 268		6 336	
Petit Bofinger Vincennes										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	49	777	210	100	572	572	-835		389	
Le Vaudeville Sarl										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 241	-5 883	333	65	9 358	4 057	-5 312	4 003
Bofinger Sarl								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 417	-3 686	552	100	14 415	2 253	-511	7 770
CEM SA								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1 707	801	-83	89	3 049	2 293	-2 311	0
SCI HIPPO								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	176	59	100	1 345	444	-44	184
Flo Tradition SNC								
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 573	-1 052	-1 052	100	24 119	2 493	2 906	253

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales françaises

Dont sociétés consolidées	255 208	2 613
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	4	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

Information sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	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
Date du Conseil d'Administration	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 486 606	843 002	984 776	989 832	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Date d'expiration	29/05/2019	29/05/2019	28/07/2020	27/07/2021	01/08/2022	31/07/2023	30/07/2024
Prix de souscription ou d'achat	1.31	1.96	0.87	1.28	0.77	0.52	0.57
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	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-options n'a été mis en place en 2018.

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	2018	2017
Dirigeants et Cadres	**9**	**8**
Agents de maîtrise	**0**	**0**
Employés	**0**	**0**
Total	**9**	**8**

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2018	2017
Engagements donnés :		
Nantissements *(1)*	**21.6**	21.6
Autres Cautions et autres garanties données *(2)*	**6.1**	3.1
Garanties de Passif	**0.0**	0.0
Promesse d'achat	**0.0**	0.0
Total	**27.7**	**24.7**
Engagements reçus :		
Promesse d'achat	**0.3**	0.0
Promesse de vente	**0.0**	0.0
Garanties d'actif et de Passif reçues	**0.6**	0.0
Total	**0.9**	**0.0**

(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.
Au cours de l'exercice 2018, Groupe Flo a cédé la totalité des titres et droits de vote des sociétés Julien, Brasserie Flo, Bœuf sur le Toit. Dans ce cadre, la société a consenti une garantie de passif à hauteur de 0,9 millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 2,7 millions d'euros.

Locations immobilières – paiement minimaux totaux restants à effectuer

Le montant des paiements minimaux totaux correspondant aux seules durées d'engagement ferme au 31 décembre 2018 par Groupe Flo SA au titre des contrats de locations immobilières s'élèvent à 35,0 millions d'euros, dont 4,0 millions d'euros pour le siège social et 31,0 millions d'euros pour les restaurants exploités par Hippo Gestion SNC dont les loyers sont pris en charge par l'exploitant.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2018				2017
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Caps	0.0	6.2	15.4	**21.6**	21.6
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	**0.0**	0.0
Total	**0.0**	**6.2**	**15.4**	**21.6**	**21.6**

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 0,2 million d'euros.

Note 19 - Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a poursuivi son recentrage stratégique en cédant :

- le 18 janvier 2019, le fonds de commerce du restaurant Hippopotamus de Franconville exploité par la société KAP SAS ;
- le 1er février 2019, les restaurants Hippopotamus Marseille Grand Littoral et Bordeaux ;
- le 22 février 2019, le restaurant Bistro Romain Aix ;
- le 1er avril 2019, les restaurants Hippopotamus République, Châtelet et Vaugirard à Paris et le restaurant de Louveciennes.

Le groupe a poursuivi en mettant en location gérance les restaurants Hippopotamus Boulogne et Rueil, le 1er février 2019.

Le Groupe continue son programme de rénovation :

- Hippopotamus Bercy Village fermé mi-janvier 2019 a rouvert le 27 février 2019.
- Le restaurant Bistro Romain Cadires, fermé le 4 mars 2019, a été totalement transformé en un nouveau concept porteur. Il a rouvert le 15 mars 2019 sous l'enseigne Bistro des Champs.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 01er janvier 2019 :

- TMK Est SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Sud SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Nord Ouest SARL absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- TMK Thillois Reims absorbée par TAVERNE DE MAITRE KANTER SA,
- Petit Bofinger Vincennes absorbée par GROUPE FLO SA,
- Brasserie du Théatre Versailles absorbée par FLO TRADITION,
- Bistro Romain Nord Ouest SARL absorbée par AGO,
- Bistro Romain Est SARL absorbée par AGO.

Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration du 21 février 2019

Après une phase de reprise et de redéfinition complète de sa stratégie et de ses concepts, Groupe Flo est désormais reparti sur le chemin de la croissance et vers la rentabilité ainsi que le démontrent les résultats du second semestre 2018. Dans le cadre de la poursuite du redressement de Groupe Flo et de la relance de son développement, Olivier Bertrand a proposé que Christophe Gaschin devienne Président du Conseil d'administration de Groupe Flo afin de contribuer à en définir les orientations stratégiques, en étroite coopération avec son actionnaire majoritaire, et que Christelle Grisoni, administratrice de Groupe Flo en charge du marketing et de la stratégie opérationnelle, en devienne la Directrice Générale afin de mettre en œuvre la stratégie de relance de sa croissance.

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration de Groupe Flo a décidé en conséquence de faire évoluer sa gouvernance de la manière suivante :

Olivier Bertrand a démissionné de sa fonction de Président du Conseil d'administration de Groupe Flo. Il reste membre du Conseil d'administration, et se consacrera à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'ensemble des activités de Groupe Bertrand.

Christophe Gaschin a démissionné de sa fonction de Directeur Général de Groupe Flo. Il a été élu à l'unanimité Président du Conseil d'administration de Groupe Flo.

Christelle Grisoni, administratrice, a été élue à l'unanimité Directrice Générale de Groupe Flo.

Le Conseil d'Administration a également décidé de proposer la nomination de Philippe Hery, Directeur Général d'Hippopotamus, en tant qu'administrateur à l'occasion de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de Groupe Flo qui se tiendra fin juin 2019.

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances);
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci- dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2.1 «Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements adoptés par l'Union européenne d'application obligatoire au 31 décembre 2018 » des notes annexes aux états financiers consolidés qui expose l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 «Instruments financiers» et IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients».

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 du Goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés du Groupe s'élève à 42,3 millions d'euros, après prise en compte de 80,8 millions d'euros de provisions et amortissements et 5,3 millions d'euros de classement IFRS 5 en « actifs destinés à la vente », sur un total bilan de 171,0 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de marques, enseignes, droits au bail et goodwill.

Ces éléments acquis par le Groupe, ayant une durée d'utilité 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 du goodwill et des immobilisations incorporelles (marques et droits au bail) selon les principes suivants :

- Concernant les sites des activités continues, la valeur recouvrable a été déterminée à partir de la valeur d'utilité des groupes d'actifs correspondant à chaque branche d'activité/enseigne, en appliquant la méthode des DCF

- 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

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 actifs incorporels ;
- 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 2018, les actifs non courants destinés à la vente s'élèvent à 8,3 millions d'euros et les passifs correspondant à 2,1 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 17.1 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 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 cessions 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 des 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux la vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème année, dont 21 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et KPMG Audit dans la 2ème 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.

Paris-La Défense, le 8 avril 2019

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

92400 Courbevoie

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

_____

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

_____

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 2018, 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 2018 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 annuels sont les suivants :

- La mission d'organisme tiers indépendant relative à la déclaration consolidée de performance extra-financière prévu par l'article L.225-102-1 du code commerce ;
- 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 par incorporation de créances) ;
- Les travaux relatifs à un audit d'acquisition sur un franchisé devenu filiale de votre société à la clôture de l'exercice

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

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des titres de participation et des comptes courants actifs liés, présentés dans le poste « titres de participation et autres créances », s'élèvent respectivement à 57 millions d'euros et 28 millions d'euros sur un total bilan de 163,6 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 d'utilité de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses

participations, sauf pour les entités faisant l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) au 1 janvier 2019 où la quote-part de situation nette sociale a été retenue.

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 et des comptes courants 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 l'évaluation des titres de participation.

Evaluation des actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des actifs incorporels immobilisés de la société Groupe Flo SA s'élève à 12,8 millions d'euros, après prise en compte de 11,2 millions d'euros de dépréciation, sur un total bilan de 163,6 millions d'euros. Ces actifs incorporels sont essentiellement composés de fonds de commerce pour une valeur nette globale de 12,7 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 ces 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.

Nous avons considéré que la valeur des actifs incorporels, essentiellement composés des 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 la Société 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 dépréciation.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs actuelles de ces immobilisations incorporelles ;
- analyser le caractère raisonnable des 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 destinés 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

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 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la 15ème année de sa mission sans interruption, le cabinet Fidaudit dans la 23ème 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 2ème 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 au comité d'audit un rapport 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*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

92400 Courbevoie

Rapport spécial
des Commissaires aux Comptes
sur les conventions et engagements réglementés

GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 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 2018

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 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) Convention de prestation de conseils conclue avec la société Bertrand Immobilier

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 novembre 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer le contrat de prestation de services, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- La société Bertrand immobilier assure auprès de Groupe Flo SA un rôle de conseil et de consultant technique notamment dans la gestion des baux commerciaux et des cessions de fonds de commerce ;
- Cette prestation est assurée pour une rémunération HT correspondant au temps passé, par la société Bertrand immobilier, valorisé aux coûts directs des charges de personnels majorés de 5% + coûts indirects majorés de 5 %.
- Effet rétroactif au 2 juillet 2018 jusqu'au 31 décembre 2019, renouvelable annuellement, par tacite reconduction pour une durée d'un an.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 21 000 € H.T.

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cet accord pour votre société.

b) Autorisation de la cession du fonds de commerce exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter à Arcueil à la société Bertrand Assets en date du 12 février 2018

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet

Dans sa séance du 8 février 2018, le conseil d'administration a autorisé votre société à signer l'acte de cession, et tout contrat, acte certificat ou document y afférent. Les principales caractéristiques de cette cession sont :

- Concession d'un fonds de commerce de restauration exploité sous l'enseigne Taverne de Maître Kanter, situé ZAC Les Portes d'Arcueil, 1, place de la Vache Noire à Arcueil ;
- Cette cession intervient pour un prix de 100 000 € ;
- Conditions suspensives :

- Renouvellement du bail avant cession par Groupe Flo ;
- Confirmation d'absence de droit de préemption commune ;
- Agrément du bailleur sur la cession et le projet de travaux ;
- Accord de votre conseil d'administration ;
- Contre-garantie bailleur : Néant.
- Dispositions particulières :1) absence de séquestre sur le prix, 2) prise en charge financière des travaux séparatifs par la société Bertrand Assets, 3) exploitation sous enseigne « au bureau »
- Fin du contrat de location-gérance existant avec TMK EST SARL ;
- Reclassement des salariés de la société Taverne de Maître Kanter chez « Hippo », à l'exception des salariés en cours de procédure de licenciement

Cette autorisation a été dûment motivée et donnée au vu de l'intérêt que présente cette cession pour votre société.

c) 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 Gashin
- 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 225 000 euros HT.

Le Conseil d'Administration du 19 avril 2018 a autorisé le renouvellement de cette Convention de Direction pour l'année 2018.

Au titre de l'année 2018, votre société a comptabilisé une charge de 225 000 € H.T.

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 depuis l'exercice 2017.

Conventions et engagements approuvés au cours des exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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) 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 1 000 euros
- date de maturité : 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 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 2018 s'élèvent 114 092,92 € et 58 775,14 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2, dont respectivement 113 780,33 € et 58 614,11 € ont été versés aux sociétés GIB et Tikehau.

La charge supportée par la société au titre de l'exercice 2018 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.

b) 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.

c) Convention de nantissement de fonds de commerce et de marque

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.

d) 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 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 2018 s'élèvent à 925 521,86 € au titre du Contrat de Souscription n°3, dont 359 004,04 € ont été versés à la société Bertrand Invest.

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) 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

1) 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.
2) 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)

3) 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.

Paris La Défense, le 8 avril 2019

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES	**FIDAUDIT**	**KPMG Audit**
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited	*Membre du réseau Fiducial*	*Département de KPMG SA*
Jean Paul Séguret	Bruno Agez	Eric Ropert

5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE 269
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 270
5.3 TABLES DE CONCORDANCE 270

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).

Christelle GRISONI

Direct Générale

« 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 276 et 277 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 09 avril 2019

Christelle GRISONI
Directrice Générale

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

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 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 157, 225 et 250.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 23 avril 2018 sous le numéro D.18-0361, 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 2016 et 2017 figurants au paragraphe 2.2 des documents de référence 2016 et 2017.

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 :

- 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 RÉGLEMENT (CE) N°809/2004 DE LA COMMISSION DU 29 AVRIL 2004 APPLICABLE AU 1ER JUILLET 2005 DE L'AUTORITÉ DE MARCHÉS FINANCIERS

Annexe I du règlement (CE) n°809/2004 :

	INFORMATIONS		Pages du Document de Référence
1	**PERSONNES RESPONSABLES**		
	1.1.	Identité et fonction des personnes responsables	269
	1.2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	269
2	**CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES**		
	2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	154
	2.2.	Changement des contrôleurs légaux	154
3	**INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES**		
	3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	13 & 14 ; 42 à 48
	3.2.	Informations clés	13 & 14 ; 42 à 48
4	**FACTEURS DE RISQUES**		
	4.1.	Risques liés à l'activité	84 à 86
	4.2.	Risques industriels liés à l'environnement	86
	4.3.	Risques de marché (liquidité, taux, portefeuille actions)	87 & 88
	4.4.	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels…)	89 à 91
	4.5.	Assurances et couvertures de risques	92 & 93
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR**		
	5.1.	Histoire et évolution de la société	
		5.1.1. Raison sociale et nom commercial	*150 à 153*
		5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	*150 à 153*
		5.1.3. Date de constitution et durée de vie	*150 à 153*

	5.1.4.	*Siège social, forme juridique, législation appliquée, pays d'origine, coordonnées du siège*	*150 à 153*
	5.1.5.	*Evènements importants dans le développement des activités de l'émetteur*	*4 à 7 ; 41*
5.2.	Investissements		
	5.2.1.	*Principaux investissements réalisés*	*25 ; 42 ; 199 & 200*
	5.2.2.	*Principaux investissements en cours*	*25*
	5.2.3.	*Principaux investissements à réaliser dans l'avenir pour lesquels des engagements fermes ont été pris par les organes de direction*	*25*
6	**APERCU DES ACTIVITES**		
6.1.	Principales activités		
	6.1.1.	*Les différents secteurs d'activité et informations financières historiques*	*21 à 34*
	6.1.2.	*Nouveau produit ou service lancé sur le marché*	-
6.2.	Principaux marchés		*21 à 34*
6.3.	Evénements exceptionnels ayant influencé les informations fournies aux points 6.1. et 6.2. et influence de ces évènements sur les affaires et la rentabilité de l'émetteur		22
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		89 à 91
7	**ORGANIGRAMME**		
7.1.	Position de l'émetteur dans le groupe auquel il appartient		11 ; 143 & 144
7.2.	Liste des filiales, nom, pays, pourcentage de capital et de droits de vote		8 & 9; 214 & 215
8	**PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES, ET EQUIPEMENTS**		
8.1	Immobilisations corporelles importantes, existantes ou planifiées		22 & 23 ; 89 & 90 ; 184
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles		86
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT**		
9.1.	Situation financière		13 & 14 ; 41 à 48
	* Comptes consolidés		157 à 217
	* Comptes sociaux		218 à 242
9.2.	Résultat opérationnel courant		
	9.2.1.	*Facteurs importants, événements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant*	*43*
	9.2.2.	*Raisons des changements importants du chiffre d'affaires*	*42*
	9.2.3.	*Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations*	*4 & 5 ; 41 ; 95*
10	**TRESORERIE ET CAPITAUX**		
10.1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur		45 à 48 ; 160 & 161 ; 194 à 196 ; 207 à 209
10.2.	Sources et montants des flux de trésorerie de l'émetteur		45 ; 160 ; 199 & 200
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement		41 ; 162 ; 194 à 196 ; 220 & 221 ; 232 & 233
10.4.	Restrictions influençant l'utilisation de ces capitaux		97 & 98 ; 194 à 196
10.5.	Sources de financements des engagements d'investissements concernés par le point 5.2.3. et 8.1		-
11	**RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**		-
12	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**		4 & 5 ; 15 à 20 ; 41 ; 95
13	**PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE**		-
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE**		
14.1.	Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance		101 à 108

	14.2.	Conflits d'intérêts au sein des organes d'administration, de direction et de surveillance	121
15	**REMUNERATION ET AVANTAGES**		
	15.1	Rémunérations et avantages versés aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	127 à 134
	15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	127 à 134
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**		
	16.1.	Date d'expiration des mandats	102 à 108
	16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance à l'émetteur	102
	16.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 & 39 ; 123 à 125
	16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays	101 ; 122 à 127
17	**SALARIES**		
	17.1.	Effectifs par activités	62
	17.2.	Participations et stock-options	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
	17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	129 à 134 ; 146 à 149 ; 208 à 210 ; 239
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**		
	18.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	11 ; 143 & 144
	18.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	143 & 144
	18.3	Contrôle de l'émetteur	11 ; 143 & 144
	18.4.	Accord dont la mise en œuvre peut entraîner un changement de contrôle	144
19	**OPERATIONS AVEC DES APPARENTES**		121 ; 213 & 214 ; 234 à 235 ; 260 à 267
20	**INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR**		
	20.1.	Informations financières historiques	157 à 242
	20.2.	Information financière pro forma	157 à 217
	20.3.	Etats financiers	157 à 242
	20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
		20.4.1. Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels	*243 à 259*
		20.4.2. Autres informations contenues dans ce document et vérifiées par les commissaires aux comptes : rapport spécial sur les conventions réglementées	*260 à 267*
		20.4.3. Informations financières intégrées au document sans vérification préalable par l'émetteur	-
	20.5.	Date des dernières informations financières	
		20.5.1. Informations financières vérifiées	157 à 242
	20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-
		20.6.1. Informations financières semestrielles publiées	-
		20.6.2. Informations financières intermédiaires	-
	20.7.	Politique de distribution des dividendes	12 ; 96
	20.8.	Procédure judiciaire et arbitrage	91
	20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis l'exercice précédent	4 & 5 ; 95 ; 216 ; 241 à 242

21	**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**		
	21.1.	Capital social	
	21.1.1.	*Capital souscrit et catégorie d'actions*	143 à 149
	21.1.2.	*Existence d'actions non représentatives du capital*	143 à 149
	21.1.3.	*Existence d'actions auto-détenues et d'auto contrôle*	143 à 149 ; 207 à 209
	21.1.4.	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	143 à 149 ; 208
	21.1.5.	*Conditions d'acquisition des droits de vote*	143 à 149
	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*	144
	21.1.7.	*Historique du capital social*	148
	21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1.	*Objet social*	*151 à 154*
	21.2.2.	*Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance*	*101 à 120 ; 126 & 127*
	21.2.3.	*Droits attachés aux actions*	*151 à 154*
	21.2.4.	*Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires*	*151 à 154*
	21.2.5.	*Conditions régissant les assemblées générales annuelles*	*151 à 154*
	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*	*151 à 154*
	21.2.8.	*Disposition régissant les modifications du capital*	*151 à 154*
22	**CONTRATS IMPORTANTS**		-
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS**		
	Identité et coordonnées d'expert intervenu au cours de l'exercice		Non applicable
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**		10 ; 270
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**		
	Tableau des filiales et des participations		215 & 216 ; 236 à 238

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
1	**Comptes annuels**		218 à 242
2	**Comptes consolidés**		157 à 217
3	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**		252 à 259
4	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**		243 à 251
5	**Rapport de gestion**		
	1.	Les faits marquants	41
	2	Perspectives et stratégie	95
	3	Evènements postérieurs à la clôture	95
	4	Activité et résultats de la société	15 à 48
	5	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	42 & 43
	6	Données sociales et environnementales de l'activité	49 à 82
	7	Risques et incertitudes	84 à 86

8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	90
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	127 à 134
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	101 à 120
11	Opérations afférentes aux actions de la société	129 à 134 ; 144 à 150
12	Contrôle interne	135 à 142
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	151 à 154
6	**Honoraires des Commissaires aux Comptes**	156 ; 217
7	**Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'Entreprise**	99 à 156
8	**Déclaration du responsable du rapport financier annuel**	269