RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

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

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1996 B 03406
Numéro SIREN : 349 763 375
Nom ou dénomination : GROUPE FLO

Ce dépôt a été enregistré le 29/07/2021 sous le numéro de dépôt 42233

# GROUPE FLO SA

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

Incluant le rapport financier annuel

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 29 avril 2021 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129 sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché règlementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent Document d'Enregistrement Universel est à la disposition du public soit au siège social du Groupe Flo (Tour Manhattan - 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie), hors période de confinement, 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 ..... 7
1.2 Organigramme simplifie au 31 decembre 2020 ..... 9
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 ..... 22
1.7 Les enseignes ..... 27
1.8 La franchise ..... 33
1.9 Organisation du Groupe ..... 35
**2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** ..... 41
2.1 Les faits marquants ..... 42
2.2 Commentaires sur les resultats et la situation financiere ..... 45
2.3 Declaration de Performance Extra-Financiere ..... 52
2.4 Les facteurs de risques et politique d'assurance ..... 108
2.5 Perspectives et strategies ..... 123
2.6 Bourse ..... 124
**3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** ..... 127
3.1 Informations sur les organes d'administration et de direction generale. ..... 130
3.2 procedures de gestion des risques et de controle interne mises en place .. ..... 176
3.3 renseignements concernant le Groupe et le capital ..... 184
3.4 Controleurs legaux des comptes ..... 195
**4 COMPTES ET RAPPORTS** ..... 197
4.1 Comptes consolides et annexes au 31 decembre 2020 ..... 198
4.2 Comptes annuels de Groupe Flo SA et annexes au 31 decembre 2020 ..... 256
4.3 Rapports des commissaires aux comptes ..... 283
**5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE** ..... 313
5.1 Responsable du document d'enregistrement universel et de l'information financiere et informations incluses par reference ..... 314
5.2 documents accessibles au public ..... 316
5.3 Tables de concordance ..... 317

# 1 PRESENTATION DU GROUPE


1.1 Dates cles ..... 7
1.2 Organigramme simplifie au 31 decembre 2020 ..... 9
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 ..... 18
1.5.4 L'impact de l'annee 2020 sur le marche de la restauration ..... 19
1.5.5 l'evolution du marche de la restauration commerciale ..... 20
1.6 Presentation de nos activites ..... 22
1.6.1 Presentation generale au 31 decembre 2020 ..... 22
1.6.2 Perimetre operationnel par enseigne ..... 24
1.6.3 Les investissements ..... 26
1.7 Les enseignes ..... 27
1.7.1 Hippopotamus ..... 27
1.7.2 Les Tavernes de Maitre Kanter ..... 29
1.7.3 Les Brasseries ..... 30
1.7.4 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 ..... 39

# MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

# DIRECTRICE GENERALE




L'année 2020 a été très fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19, avec plus de quatre mois de fermeture administrative de nos établissements, entrainant une baisse significative du chiffre d'affaires du Groupe Flo.

Entre les deux périodes de fermeture totale des restaurants en France (entre le 15 mars et début juin 2020, puis depuis le 29 octobre 2020), la réouverture de nos établissements s'est effectuée dans le cadre d'un protocole sanitaire strict entrainant une baisse significative de nos capacités d'accueil et également sous contrainte horaire liée à différentes mesures de couvre-feu.

Le recours massif au télétravail et l'absence de clientèle touristique a également été très défavorable à notre activité.

Depuis le 29 octobre 2020, tous les restaurants du Groupe sont de nouveau fermés conformément aux mesures imposées par le Gouvernement pour faire face à la pandémie dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.
Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions sont menées par le Groupe avec notamment :

- Le recours au chômage partiel tant au niveau des sites que du siège ;
- Pour les charges sociales et fiscales, l'utilisation de toutes les mesures d'exonération et/ou de reports et moratoires proposées par le Gouvernement ;
- Pour les loyers, la négociation avec les bailleurs portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture ;
- La signature de protocoles d'accord transactionnels avec l'assureur du Groupe qui ont permis de percevoir des indemnités au titre de la seule année 2020 (l'indemnisation des pertes liées à

la Covid-19 étant désormais expressément exclue par l'assureur du Groupe depuis le 1er janvier 2021).



*Hippopotamus Le Chesnay 2020 – crédit photo Yann Deret*




*Hippopotamus Le Chesnay 2020 – crédit photo Yann Deret*

Un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) a par ailleurs été mis en place en juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

Le plan de rénovation et de développement, bien que ralenti par la crise, s'est poursuivi avec 10 restaurants Hippopotamus dont 3 franchises et 3 nouveaux restaurants depuis le 1er janvier 2020. De plus, la rénovation de la Brasserie Bofinger a été initiée sur le 4ème trimestre 2020.

Malgré l'absence d'horizon clair quant à la date de réouverture des restaurants, le Groupe se prépare à accueillir à nouveau ses clients et à faire revivre ses établissements, dès que possible, dans un environnement sécurisé et sait pouvoir compter sur l'implication et la mobilisation sans faille de ses collaborateurs sur le terrain comme au siège.




*Bofinger dont la rénovation s'est achevée début 2021- crédit photo Romain Ricard*

## 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 engagement pris 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.

## 2019

Ouvertures de 2 nouveaux restaurants Hippopotamus. Nouveaux franchisés Hippopotamus. Rénovations Hippopotamus et Brasseries. Recentrage stratégique : cessions et mises en location gérance de fonds de commerce Hippopotamus, cession de la société Groupe Flo Espagne, cession des marques Bistro Romain et Flo Asia.

## 2020

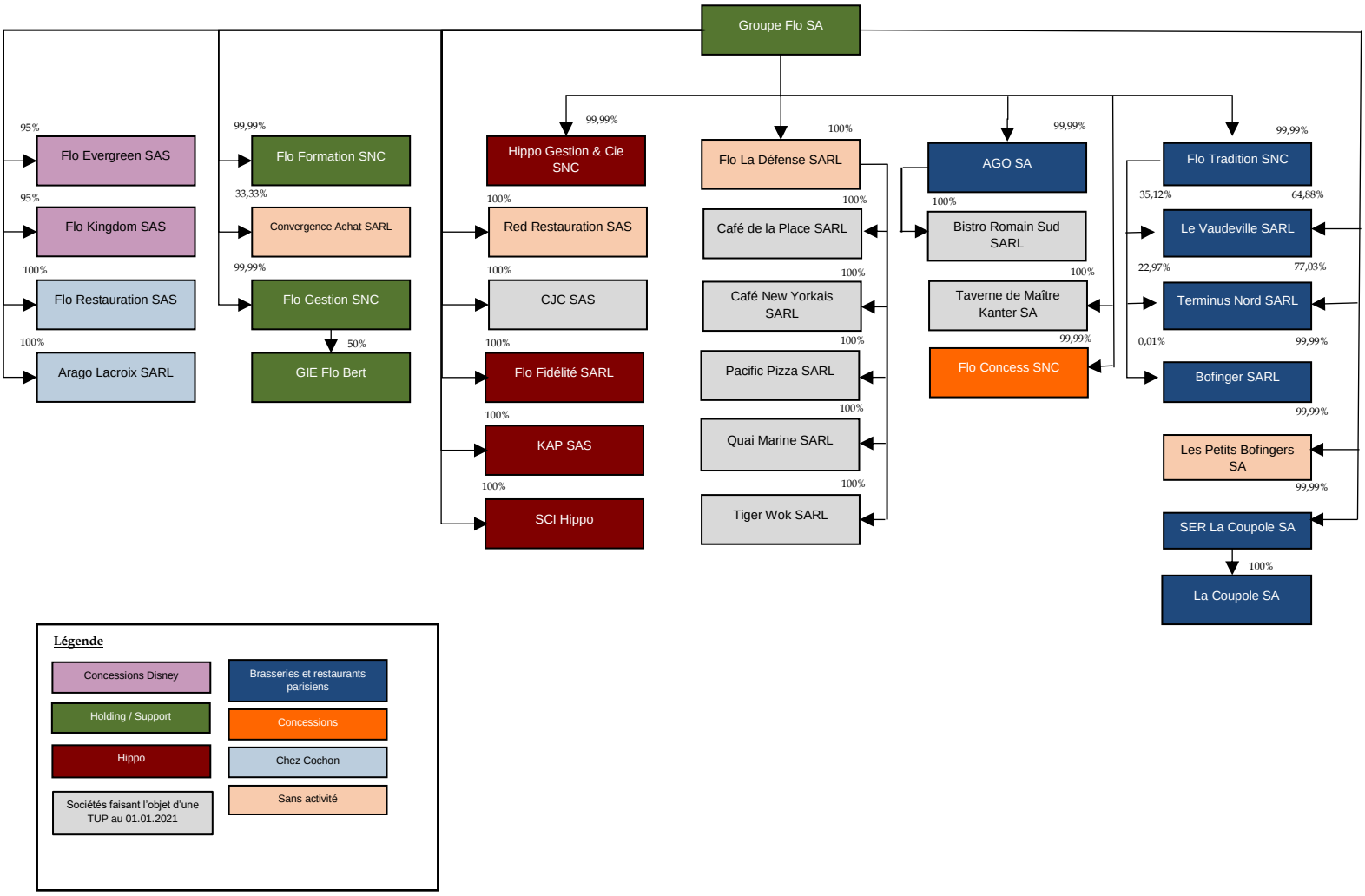
Crise sanitaire liée à la Covid-19 avec un impact sur le secteur sans précédent : fermeture totale des restaurants le 15 mars 2020, réouverture à partir du 2 juin 2020 selon des restrictions sanitaires strictes ayant un impact sur les capacités d'accueil. Mise en place d'un couvre-feu en Ile de France et sur 8 métropoles le 16 octobre 2020, étendu à 54 départements le 23 octobre 2020 entrainant la réduction des horaires d'ouverture de nos restaurants.
A compter du 29 octobre 2020 au soir, nouvelle fermeture des restaurants, seule la vente à emporter ou en livraison à domicile demeure autorisée.
Face à cette pandémie, le Groupe a mis rapidement en place toutes les mesures permettant de limiter l'impact de la crise sanitaire avec le recours massif au chômage partiel sur les sites et sur le siège, et la réduction des postes de charges avec la suspension autant que possible de tous les contrats non essentiels et la mise en place d'un Prêt Garanti par l'Etat.

Malgré ce contexte, le recentrage stratégique opéré depuis 2017, bien que ralenti, s'est poursuivi sur l'année 2020 avec la réalisation de 4 nouveaux restaurants Hippopotamus dont un en cours ainsi que les rénovations de la Brasserie Bofinger et de 9 restaurants Hippopotamus dont 2 en cours.

## 1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31 DECEMBRE 2020

L'organigramme de Groupe Flo au 31 décembre 2020 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).

Organigramme simplifié Groupe Flo au 31 décembre 2020



## 1.3 GROUPE FLO ET SES ACTIONNAIRES

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

**Agenda 2021 :**
**22 avril 2021 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre**
**24 juin 2021 : assemblée générale des actionnaires**
**29 juillet 2021 : communication des résultats provisoires du premier semestre**
**4 novembre 2021 : communication du chiffre d'affaires du troisième trimestre**

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 d'enregistrement universel (anciennement 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 :**
Hors crise sanitaire liée à la Covid-19, 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
*mernould@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.

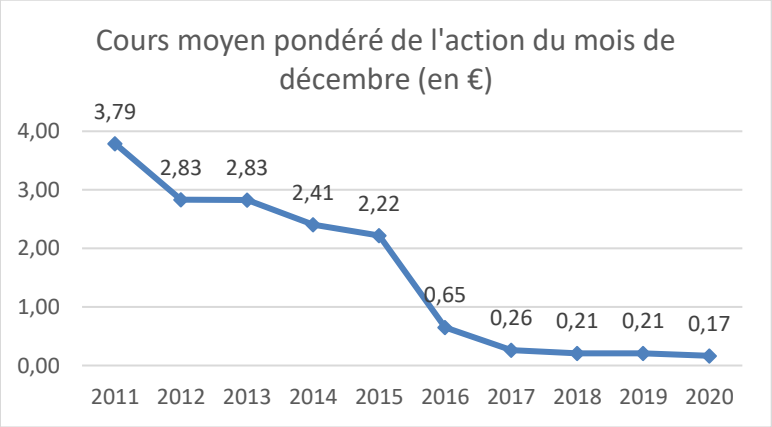
**De janvier 2009 à décembre 2010 :**
Compartiment C d'Euronext Paris.

**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 actions simplifiée Financière Flo dont la participation dans Groupe Flo représentait 69.84% du capital et 81.92% des droits de vote.

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

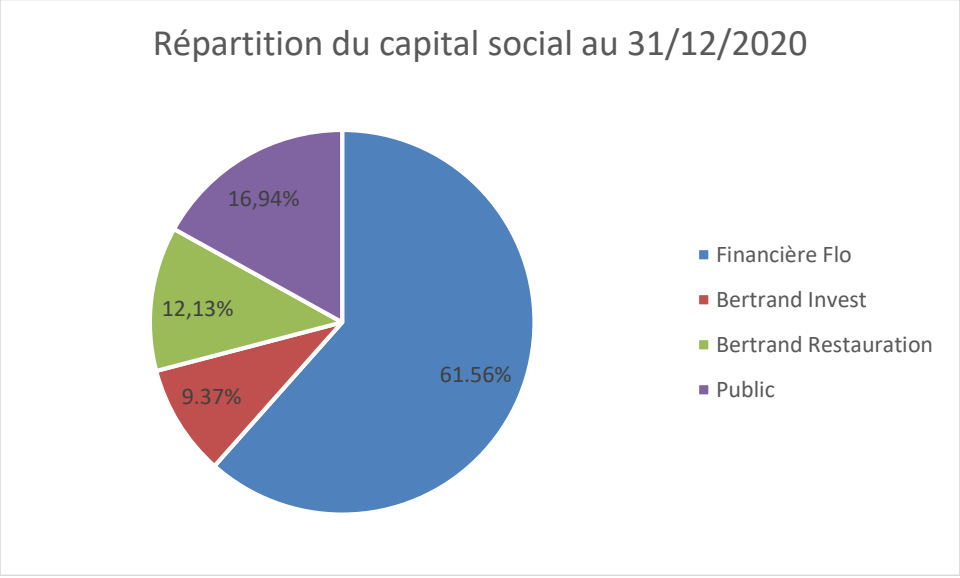
Au 31 décembre 2018, après l'augmentation de capital survenue le 5 juillet 2017, Groupe Flo était détenu à hauteur de 61.56% par la société Financière Flo, à hauteur de 9.37% par la société par actions simplifiée Bertrand Invest et à hauteur de 29.07% par le marché public. Financière Flo détenait 62.90% des droits de vote (cf. paragraphe 3.3.1.2).

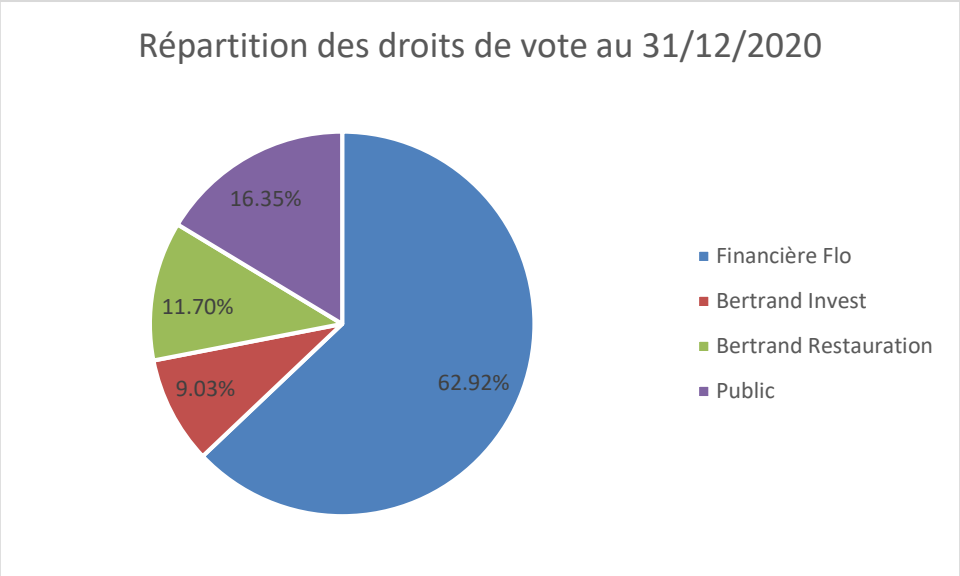
Au 31 décembre 2019, après clôture de l'offre publique d'achat simplifiée visant les actions de la société Groupe Flo, Financière Flo, Bertrand Invest, Bertrand Corp. et Bertrand Restauration détenaient ensemble 83.06% du capital selon la répartition suivante :

- 61.56 % par la société Financière Flo,
- 9.36 % par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 6.24 % par la société par actions simplifiée Bertrand Corp.,
- 5.89 % par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.

Au 31 décembre 2020, et après rachat des actions de la société Groupe Flo par Bertrand Restauration auprès de Bertrand Corp., Financière Flo, Bertrand Invest et Bertrand Restauration détenaient ensemble 83.06 % du capital selon la répartition suivante :

- 61.56% par la société Financière Flo,
- 9.37% par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 12.13% par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.






**Dividende :**

Il n'y a pas eu de versement de dividende en 2020 au titre de l'exercice 2019.

Conformément au contrat de Prêt Garanti par l'Etat signé le 26 juin 2020, durant la durée du contrat, la société Groupe Flo ne peut pas distribuer de dividendes à ses actionnaires.

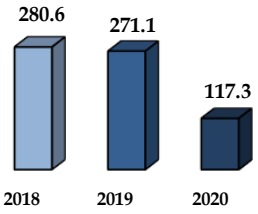
# 1.4 CHIFFRES CLES

**Chiffres clés des trois derniers exercices**

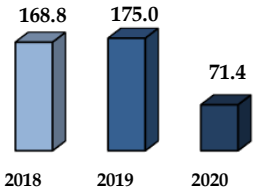
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

*(En millions d'euros)*

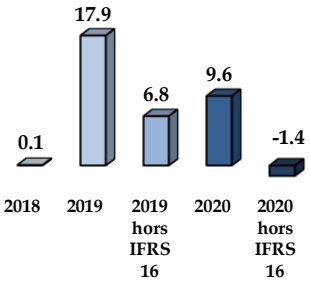
Ventes sous enseignes (1)



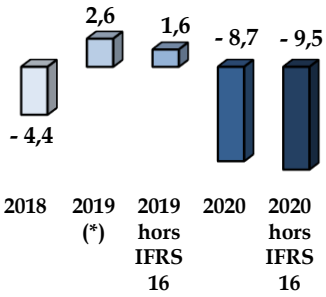

Chiffre d'affaires (2)



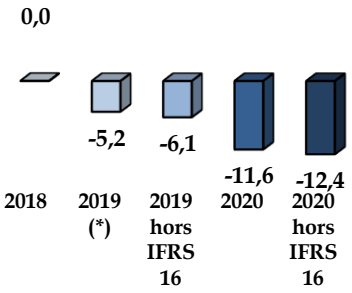

EBITDA (3)



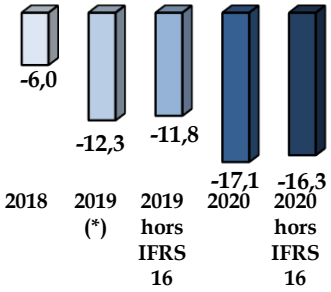

Résultat opérationnel courant



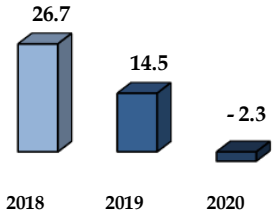

Résultat opérationnel



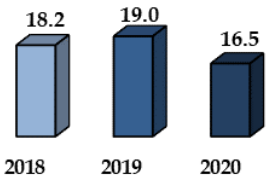

Résultat net part du groupe



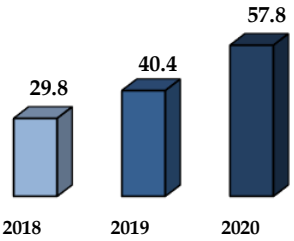

Capitaux propres Part du Groupe



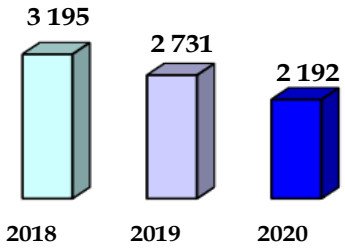

Investissements corporels et incorporels (4)




Endettement net (5)



**Effectifs (en nombre)**




*(1) Ventes sous enseignes : correspondent à la somme des chiffres d'affaires des restaurants exploités directement par Groupe Flo et par ses franchisés.*
*(2) Chiffre d'affaires consolidé tel que défini dans le point 19 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.*
*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

## Evolution de la trésorerie nette

| en m€ | 2018 | 2019 hors IFRS 16 | 2019 | 2020 hors IFRS 16 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Trésorerie d'ouverture** | **37.0** | **14.6** | **14.6** | **5.1** | **5.1** |
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles | -18.4 | -4.2 | 6.8 | -2.6 | 7.7 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | -6.0 | -11.6 | -11.6 | -13.1 | -13.1 |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | 2.3 | 5.9 | -5.1 | 38.2 | 27.8 |
| Transfert vers actifs destinés à la vente (1) | -0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.1 | 0.1 |
| **Trésorerie de fermeture** | **14.6** | **5.1** | **5.1** | **27.6** | **27.6** |

*(1) 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 25 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).*

Au 31 décembre 2020, la trésorerie nette disponible s'élève à 27.6 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 100.2 Mrds € en 2019 (chiffres 2020 non encore disponibles). Le ticket moyen 2019 tous secteurs confondus s'établit à 8.85 € 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 2019 : 22.5 Mrds € de CA HT pour 77 796 établissements, 4.3 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5.21 €.

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 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 2019 : 5.6 Mrds € de CA HT pour 9 544 établissements, 246 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 22.88 €.

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

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

Chiffres 2019 : 248 millions € de CA HT pour 32 302 établissements, 100 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2.49 €.

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 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 2019 : 15.8 Mrds € de CA HT, 39 809 établissements, 2.4 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6.62 €.

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

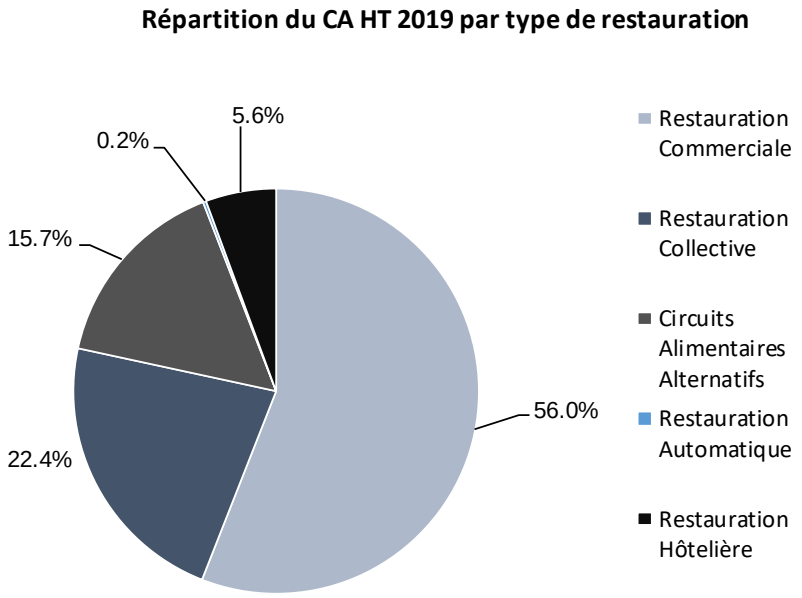
- **La restauration commerciale** (marché sur lequel Groupe Flo se positionne) regroupe des enseignes structurées ou établissements indépendants qui proposent une offre de restauration (distribution rapide ou service à table), hors restauration collective et hôtelière. Son évolution est tributaire des 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.

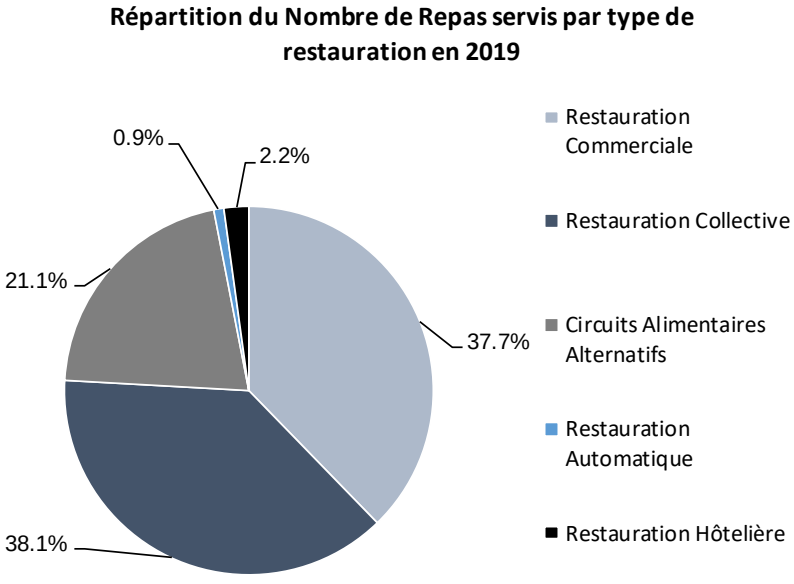
Chiffres 2019 : 56.1 Mrds € de CA HT pour 202 982 établissements, 4.3 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 13.13 €.

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

Sur le marché de la restauration en 2019, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (56.0 % du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).




*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil (chiffres 2020 non encore disponibles)*



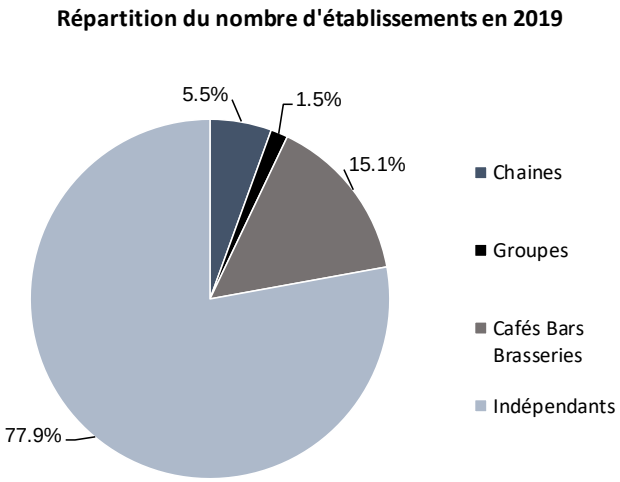

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil (chiffres 2020 non encore disponibles)*

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

La restauration commerciale peut être subdivisée en 4 groupes :

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

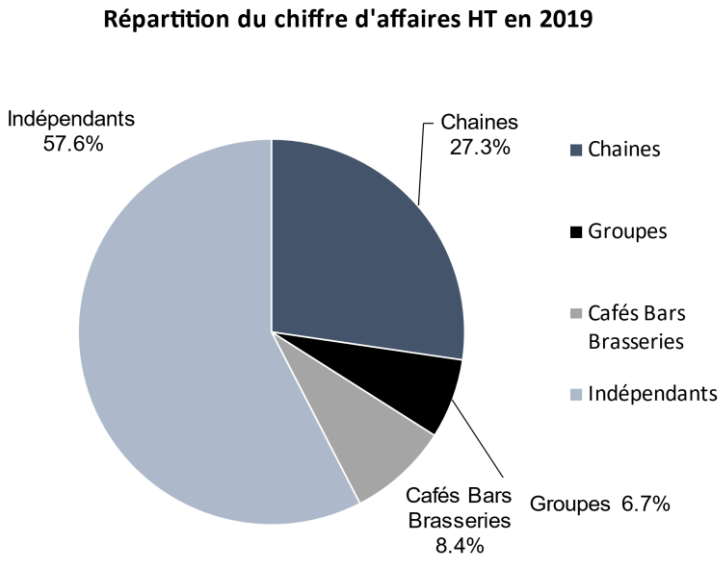
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 77.9% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2019. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent, pour leur part, 15.1% ; les chaînes de restaurants représentent 5.5%. Les groupes sont minoritaires et ne représentent que 1.5% du marché en matière de volume.




*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

Le marché de la restauration commerciale est en pleine mutation car des nouvelles attentes sont apparues avec les nouvelles générations de consommateurs. De ce fait, les offres doivent évoluer pour s'adapter afin de suivre les tendances de consommation et prendre en compte la transformation numérique associée.

Comme l'année dernière, malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 34% du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 19.1 milliards d'euros pour l'année 2019.




*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

**LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2019**

| Types | Etablissements | | Chiffre d'affaires HT | |
|---|---|---|---|---|
| | Valeurs (nombre) | *Variation N-1* | Valeurs (m€) | *Variation N-1* |
| Chaines | 11 235 | *2.5%* | 15 316 | *6.8%* |
| Groupes | 3 128 | *8.8%* | 3 750 | *5.1%* |
| Cafés, Bars, Brasseries | 30 583 | *1.0%* | 4 718 | *2.3%* |
| Indépendants | 158 037 | *5.8%* | 32 274 | *3.4%* |
| **TOTAL** | **202 983** | ***4.9%*** | **56 058** | ***4.3%*** |

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

Représentant 56% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en hausse de 4.3% en 2019 par rapport à 2018, avec un chiffre d'affaires de 56.1 milliards d'euros en 2018.

### 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 2012.

| Restauration Commerciales Les Chaines | 2012 | 2014 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'enseignes | 151 | 188 | 218 | 242 | 254 | **250** |
| CA (Milliards €) | 11.01 | 11.76 | 12.42 | 13.25 | 14.35 | **15.32** |
| Nombre d'unités | 7 866 | 8 660 | 9 328 | 9 965 | 10 959 | **11 235** |
| CA moyen par unité (m€) | 1.40 | 1.36 | 1.33 | 1.33 | 1.31 | **1.36** |

*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 Gira Conseil*

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2019 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, Burger King, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Subway, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (Léon, Au Bureau, TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, O'Tacos, Columbus café, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch, Ikéa) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Del Arte, 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 11 235, en progression de 2.52% par rapport à 2018. Leur chiffre d'affaires s'élève à 15.3 Mds €, en progression de 6.76% par rapport à 2018. Les chaînes représentent le type de restauration dont le chiffre d'affaires moyen par établissement à le plus progressé par rapport à 2018 à +4.09%.

### 1.5.4 L'IMPACT DE L'ANNEE 2020 SUR LE MARCHE DE LA RESTAURATION

Suite au phénomène « Gilets jaunes » et aux grèves de décembre 2019, l'année 2020 avait débuté avec une croissance significative (+6.9% à fin février 2020 sur le périmètre comparable vs 2019) et s'annonçait encourageante.

La crise sanitaire a stoppé net cet élan et a frappé très durement le secteur de la restauration. Les périodes de fermeture suivies de périodes d'ouverture sous conditions restreintes (mesures de distanciation, protocoles sanitaires) et sans touristes ont eu un effet dévastateur sur le marché.

Cela a eu pour conséquence de mettre en difficulté nombre d'établissements et de groupes déjà fragilisés. Par exemple, la cessation de paiement de Courtepaille, second plus important réseau de restaurants, en juillet 2020 ou encore, en janvier 2021, Flunch mis en procédure de sauvegarde, son chiffre d'affaire ayant baissé de près de 60% par rapport à 2019.

Selon les estimations du Gira, par rapport à 2019, le marché de la restauration commerciale et hôtelière aurait perdu de 1.8 à 2.1 milliards de repas et de 30 à 34 milliards € de chiffre d'affaires. Au moins, 100 000 emplois directs seraient menacés.

### 1.5.5 L'EVOLUTION DU MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Le marché de la restauration a bien compris que le secteur était en pleine mutation et qu'il fallait développer de nouvelles offres. Le secteur est en train de se transformer et prend plus en compte les besoins des consommateurs. Il devient un secteur leader en termes d'innovation.

Il est également essentiel de revenir aux fondamentaux du métier de restaurateur c'est à dire avant tout être vigilant à ce qui est mis dans l'assiette et au service qui l'accompagne.

L'évolution des consommateurs et des générations des dernières années n'a pas seulement bousculé les modèles économiques établis, elle a transformé les codes du secteur de la restauration. Le consommateur n'allant plus au restaurant par nécessité, il souhaite maintenant vivre une réelle expérience à chaque fois qu'il pousse la porte d'un établissement.

#### a. Les tendances et les habitudes consommateurs :

Avec l'individualisation croissante de la vie quotidienne, les français passent moins de temps à table. Ils cherchent un repas rapide et vont donc moins souvent au restaurant. D'autres circuits de consommation hors-domicile se développent, incluant le snacking en boulangerie ou en grande surface.

Les mutations de la société se sont également manifestées sous la forme de préoccupations sociales et environnementales. Dans le secteur de la restauration commerciale, cela se traduit par un recours croissant à des produits de saisons et locaux, voire à un approvisionnement en circuit court. Il faut ajouter à cela une demande de plus en plus forte pour des repas plus diététiques. Résultat, on assiste à une croissance en valeur du secteur de la restauration.

L'autre grande mutation récente de la demande est portée par le développement de l'économie digitale avec, notamment, l'apparition des plateformes de commande en ligne, que ce soit pour la vente à emporter ou la livraison de repas. On constate donc une baisse de la consommation au restaurant et une hausse de la consommation à domicile. Cela favorise principalement les grands groupes, ainsi que leurs franchisés, qui ont un accès plus facile aux services de livraison.

Enfin, le succès des émissions culinaires (Top Chef, Cauchemar en Cuisine…) rend les consommateurs plus exigeants vis-à-vis de l'ensemble de la restauration. Ils veulent donc une « expérience culinaire » plus qu'un repas. Cela dépasse la qualité des plats servis et inclut le service, l'ambiance de la salle ou encore la décoration.

Le télétravail a augmenté fortement durant la crise sanitaire et cette tendance, qui s'amoindrira avec le retour à la normale restera, néanmoins, plus importante qu'avant la crise. Cela va avoir un impact sur les habitudes des consommateurs avec une diminution des déjeuners de semaine entre collègues. Il en sera de même pour les déjeuners d'affaires avec les déplacements professionnels nationaux et internationaux en baisse.

De plus, le recours à la vente à emporter – VAE - (click&collect ou livraison à domicile) de son repas (du fast food à l'étoilé) a permis de maintenir une activité durant cette période.

Après l'euphorie que représentera la réouverture des restaurants, il sera important de suivre le poids de l'activité VAE afin de voir si ce phénomène vient en complément de la restauration sur place (relais de croissance) ou s'il vient phagocyter le marché existant (modèle économique à réinventer car les surfaces commerciales deviendraient trop importantes contrairement aux besoins dans les offices).

### b. Les tendances de l'offre :

Face à ces mutations de la demande, on a assisté à une refonte de l'offre de restauration avec une diversification de l'offre que l'on peut notamment observer au niveau des restaurants ethniques. Avec un nombre d'ouvertures en croissance, chaque acteur a ainsi dû se réinventer pour se faire une place sur ce marché. Les grandes chaînes ont alors repensé leurs modèles respectifs, ce qui se traduit par une hausse des investissements.

La digitalisation a également permis le développement d'une nouvelle approche de la restauration qui prend la forme de dark kitchens : des cuisines que plusieurs restaurants se partagent et qui sont uniquement destinées à la livraison.

Face à cela, la restauration doit aussi s'adapter à un manque de main d'œuvre qualifiée ce qui crée une pression à la hausse sur les salaires, augmentant ainsi les frais de personnel – par ailleurs déjà très élevés -, des restaurants.

## 1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES

### 1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2020

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 119 restaurants (56 en propre et 63 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

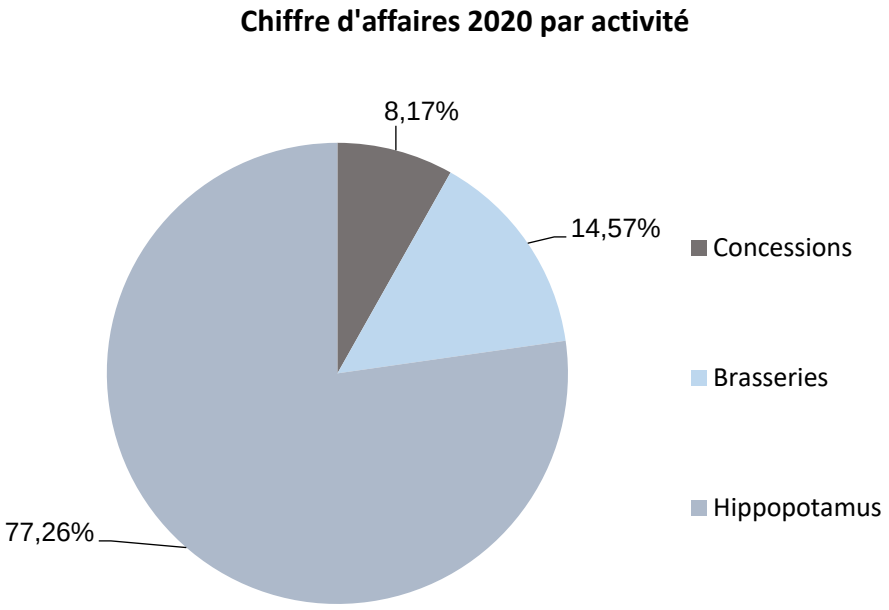
- La Restauration à Thème avec essentiellement Hippopotamus,
- Les Brasseries,
- Les Concessions.

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 2020.

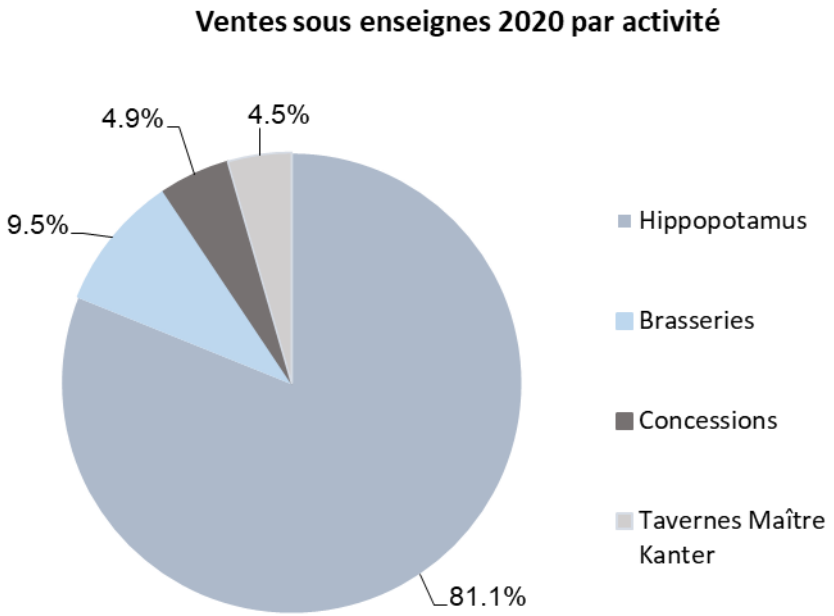
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2020 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 117.3 millions d'euros sur l'année 2020, pour un chiffre d'affaires consolidé de 71.4 millions d'euros, réparti ainsi :



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

Les ventes sous enseignes se répartissent ainsi :

| *En € millions* | 2019 | 2020 |
|---|---|---|
| Hippopotamus | 198.3 | 95.2 |
| Bistro Romain | 0.7 | 0.0 |
| Tavernes Maître Kanter | 11.8 | 5.2 |
| Brasseries | 36.7 | 11.2 |
| Concessions | 23.5 | 5.7 |
| **Total** | **271.1** | **117.3** |




**Evènements exceptionnels influençant l'activité du Groupe**

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

- Du contexte sanitaire ;
- 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 ou grève.

## 1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

**Evolution du périmètre opérationnel en 2020 :**
Sur l'année 2020, Groupe Flo a réduit le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, avec la fermeture de 8 sites (3 sur Hippopotamus et 5 sur les Concessions).
- Sur le parc des franchisés, avec la fermeture de 17 sites (13 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 3 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 6 restaurants Hippopotamus détenus en propre.

**Evolutions semestrielles 2018-2020 du périmètre opérationnel :** le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2018 à 2020 :

**EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2018-2020 DU PERIMETRE OPERATIONNEL**

| *Chiffre d'affaires en millions d'euros* | | 2018 (*) | | 2019 (*) | | 2020 (*) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | S1-18 | S2-18 | S1-19 | S2-19 | S1-20 | S2-20 |
| Restauration à thème | Nombre de Restaurants | 86 | 73 | 61 | 53 | 46 | 44 |
| | Chiffre d'affaires Semestriel | 72.7 | 71.0 | 65.4 | 63.9 | 28.3 | 28.2 |
| | Chiffre d'affaires Annuel | **143.7** | | **129.3** | | **56.5** | |
| Brasseries Institutionnelles | Nombre de Restaurants | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Chiffre d'affaires Semestriel | 17.9 | 16.1 | 16.7 | 6.9 | 7.4 | 3.9 |
| | Chiffre d'affaires Annuel | **34.0** | | **23.6** | | **11.3** | |
| Concessions | Nombre de Restaurants | 14 | 13 | 12 | 12 | 7 | 7 |
| | Chiffre d'affaires Semestriel | 11.9 | 13.1 | 11.6 | 11.9 | 4.2 | 1.6 |
| | Chiffre d'affaires Annuel | **25.1** | | **23.5** | | **5.9** | |
| **Total Périmètre opérationnel** | Nombre de Restaurants | **109** | **91** | **78** | **70** | **58** | **56** |
| | Chiffre d'affaires Semestriel | **102.6** | **100.1** | **93.7** | **82.7** | **39.9** | **33.8** |
| | Chiffre d'affaires Annuel | **202.7** | | **176.4** | | **73.7** | |

*(*) CA non retraité des objectifs de cession 2017*

## État du parc de restaurants au 31 décembre 2020

| | | Paris | Périphérie | Province | Étranger | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Hippopotamus** | Propre en décembre 2020 | 8 | 15 | 21 | 0 | 44 |
| | Location gérance en décembre 2020 | 1 | 6 | 4 | 0 | 11 |
| | Franchise en décembre 2020 | 4 | 12 | 27 | 2 | 45 |
| | **Total Décembre 2020** | **13** | **33** | **52** | **2** | **100** |
| | Propre en décembre 2019 | 8 | 16 | 29 | 0 | 53 |
| | Location gérance en décembre 2019 | 1 | 6 | 1 | 0 | 8 |
| | Franchise en décembre 2019 | 6 | 13 | 34 | 2 | 55 |
| | **Total Décembre 2019** | **15** | **35** | **64** | **2** | **116** |
| **Taverne de Maître Kanter** | Propre en décembre 2020 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Franchise en décembre 2020 | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 |
| | **Total Décembre 2020** | **0** | **0** | **6** | **0** | **6** |
| | Propre en décembre 2019 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Franchise en décembre 2019 | 0 | 0 | 8 | 0 | 8 |
| | **Total Décembre 2019** | **0** | **0** | **8** | **0** | **8** |
| **Brasseries** | Propre en décembre 2020 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | Location gérance en décembre 2020 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Franchise en décembre 2020 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | **Total Décembre 2020** | **5** | **1** | **0** | **0** | **6** |
| | Propre en décembre 2019 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | Location gérance en décembre 2019 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Franchise en décembre 2019 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | **Total Décembre 2019** | **6** | **1** | **0** | **2** | **9** |
| **Concessions** | Mandat de gestion | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Concessions | 3 | 4 | 0 | 0 | 7 |
| | **Total Décembre 2020** | **3** | **4** | **0** | **0** | **7** |
| | Mandat de gestion | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Concessions | 3 | 9 | 0 | 0 | 12 |
| | **Total Décembre 2019** | **3** | **9** | **0** | **0** | **12** |
| **TOTAL** | Propre en décembre 2020 | 16 | 19 | 21 | 0 | 56 |
| | Location gérance en décembre 2020 | 1 | 7 | 4 | 0 | 12 |
| | Franchise en décembre 2020 | 4 | 12 | 33 | 2 | 51 |
| | **Total Décembre 2020** | **21** | **38** | **58** | **2** | **119** |
| | Propre en décembre 2019 | 16 | 25 | 29 | 0 | 70 |
| | Location gérance en décembre 2019 | 1 | 7 | 1 | 0 | 9 |
| | Franchise en décembre 2019 | 7 | 13 | 42 | 4 | 66 |
| | **Total Décembre 2019** | **24** | **45** | **72** | **4** | **145** |

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

Au 31 décembre 2020, sur un total de 61 restaurants détenus en propre, exploités en propre ou mis en location gérance (hors concessions), le Groupe est propriétaire des murs d'un restaurant, les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail immobilier (1 site) ou de location simple et baux à construction (59 sites).

## 1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

### 1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

| en m€ | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Investissements incorporels | 0.1 | 0.3 | 1.8 |
| Investissements corporels | 18.1 | 18.7 | 14.7 |
| **Total investissements** | **18.2** | **19.0** | **16.5** |
| Maintenance | 2.8 | 4.6 | 4.3 |
| Développement et transformation | 15.4 | 14.4 | 12.2 |
| **Total** | **18.2** | **19.0** | **16.5** |

Au cours de l'exercice 2020, les investissements de développement et de rénovation se décomposent de la manière suivante :

- Rénovation au Concept Steak House à la Française Hippopotamus sur 9 sites dont 2 sont en cours (Belle Epine, Le Chesnay, Agen, Viry Chatillon, St Thibault, Reims, Lomme, Claye Souilly et Lyon Part Dieu) et de la brasserie Bofinger pour un total de 8.1 millions d'euros ;
- 4 nouveaux restaurants Hippopotamus dont un en cours (Compiègne, Eragny, Le Mans St Saturnin et Torcy) pour un total de 4.2 millions d'euros.

### 1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2020 s'élèvent à 2.4 millions d'euros, dont les rénovations des restaurants de Hippopotamus de Claye Souilly et de Lyon Part-Dieu, de la brasserie Bofinger, ainsi que la réalisation du nouveau restaurant Hippopotamus de Torcy.

### 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 m€ | 31-déc.-18 | 31-déc.-19 IFRS 16 | 31-déc.-20 IFRS 16 |
|---|---|---|---|
| Cessions de filiales | 6.0 | -0.2 | 0.0 |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | -18.2 | -19.0 | -16.5 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 5.9 | 7.5 | 2.2 |
| Var. des prêts & avances consenties & var. périmètre | 0.3 | 0.1 | 1.2 |
| **Flux nets de trésoreries liés aux investissements** | **-6.0** | **-11.6** | **-13.1** |

## 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.

Depuis l'inauguration de son concept de Steak House à la Française à Paris Wagram en décembre 2017, 41 rénovations Hippopotamus ont été réalisées.

**Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus**
**En nombre d'unités, au 31 décembre 2020**

| Mode d'exploitation : | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Etranger | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Exploitations en propre | 8 | 15 | 21 | 0 | **44** |
| Exploitations en location gérance | 1 | 6 | 4 | 0 | **11** |
| Exploitations par des franchisés | 4 | 12 | 27 | 2 | **45** |
| **Total 2020** | **13** | **33** | **52** | **2** | **100** |
| Total 2019 | 15 | 35 | 64 | 2 | **116** |
| Total 2018 | 20 | 39 | 71 | 6 | **136** |

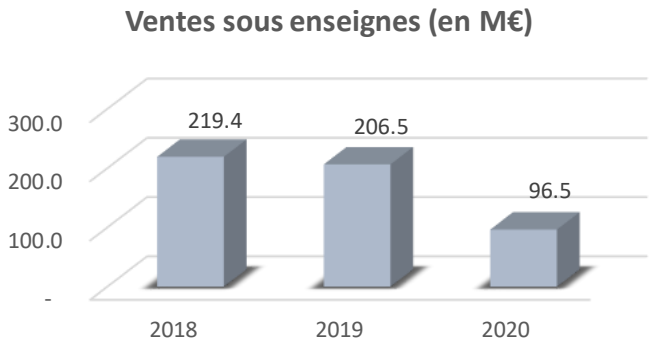
**CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :**

**100** restaurants : 44 exploités en propre, 56 en franchise et/ou location gérance

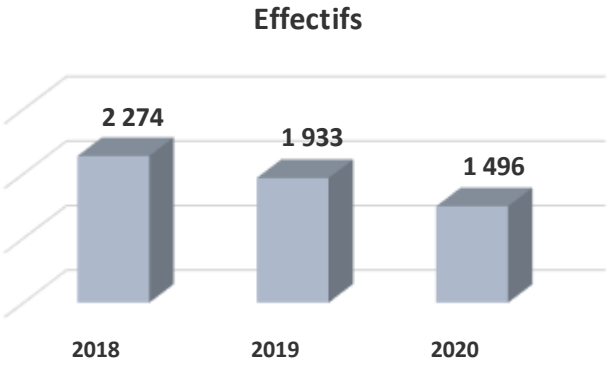
**96.5** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 95.2 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2020 – cf. paragraphe 1.6.1).

**1 496** collaborateurs gérés en direct

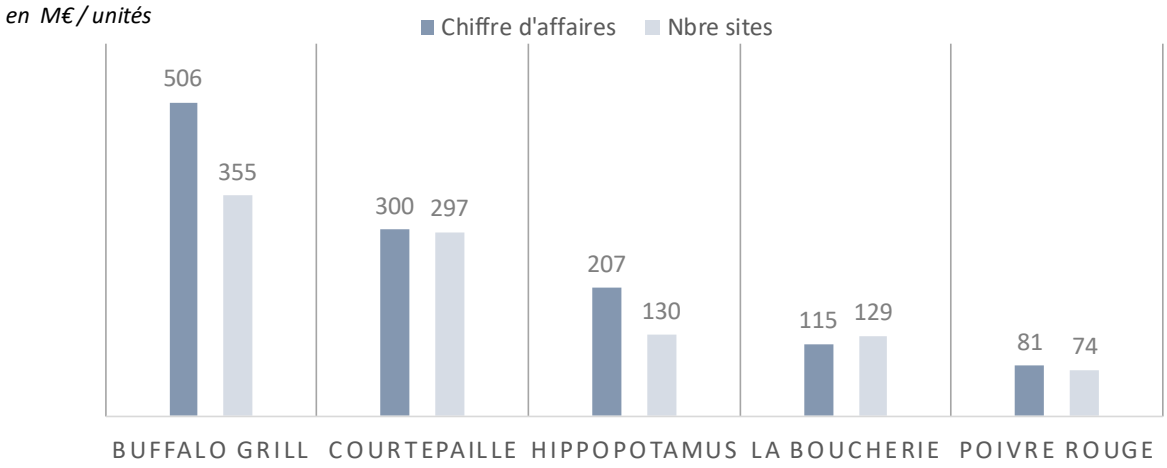
**23.76** euros de ticket moyen TTC




*Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2020 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.*




**Part de marché sur le segment viande/Grill en 2019**




*Source : Les chiffres clés de la CAHD 2019 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 2020**

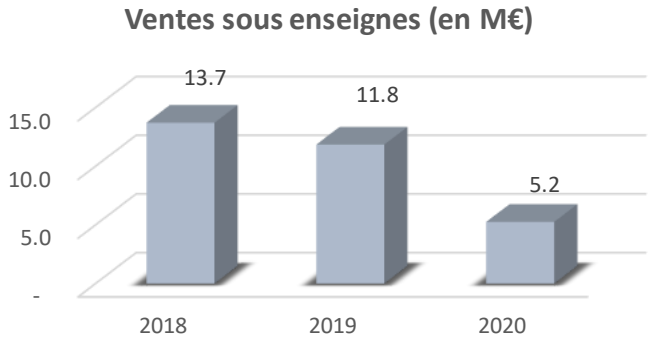
| Mode d'exploitation | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Etranger | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Exploitation en propre | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Exploitation par des franchisés | 0 | 0 | 6 | 0 | **6** |
| **Total 2020** | **0** | **0** | **6** | **0** | **6** |
| Total 2019 | 0 | 0 | 8 | 0 | **8** |
| Total 2018 | 0 | 0 | 10 | 0 | **10** |

**CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :**

**6** restaurants exploités en franchise

**5.2** millions d'euros de ventes sous enseigne.

**Aucun** collaborateur géré en direct




*Les éléments ci-dessus incluent les ventes réalisées jusqu'à leur date de cession par les sites figurant dans les objectifs budgétaires de cession 2020 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.*

## 1.7.3 LES BRASSERIES

Il s'agit de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que le Bistro des Champs. Les 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 2020**

| Mode d'exploitation | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Etranger | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Exploitation en propre | 5 | 0 | 0 | 0 | **5** |
| Exploitations en location gérance | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Exploitation par des franchisés | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| **Total 2020** | **5** | **1** | **0** | **0** | **6** |
| Total 2019 | 6 | 1 | 0 | 2 | **9** |
| Total 2018 | 5 | 4 | 0 | 5 | **14** |

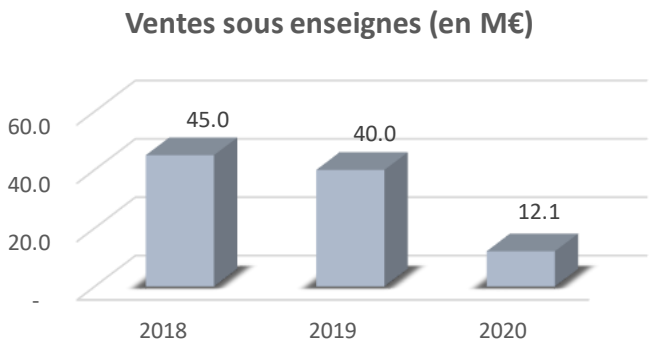
**CHIFFRES CLES BRASSERIES :**

**6** restaurants : 5 exploités en propre (dont la transformation de l'ancien Bistro Romain en Bistro des Champs), 1 en location gérance.

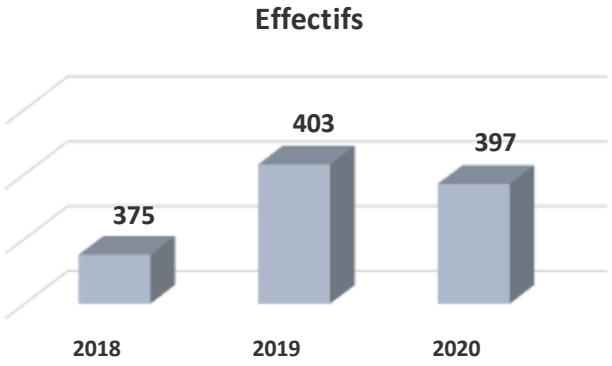
**12.1** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 11.2 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2020 – cf. paragraphe 1.6.1).

**397** collaborateurs gérés en direct

**50.15** 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 2020 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.*




## 1.7.4 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. Ces contrats sont conclus pour une durée de 5 à 18 ans. Le groupe FLO exploitait les 5 concessions du CNIT jusqu'en mars 2020.

**Evolution et répartition du parc d'activités des concessions**
**En nombre d'unités, au 31 décembre 2020**

| Mode d'exploitation | Paris intra-muros | Périphérie | Province | Total |
|---|---|---|---|---|
| Concession | 3 | 4 | 0 | 7 |
| **Total 2020** | **3** | **4** | **0** | **7** |
| Total 2019 | 3 | 9 | 0 | 12 |
| Total 2018 | 5 | 8 | 0 | 13 |

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

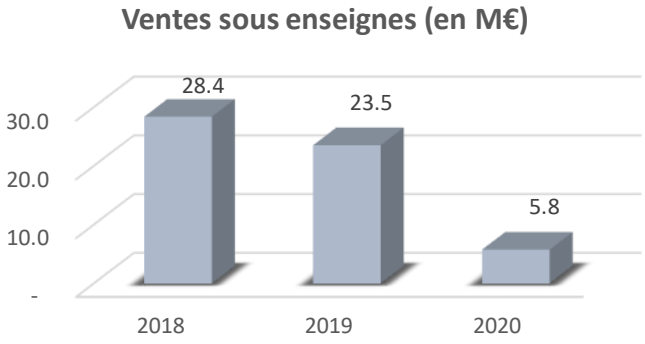
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

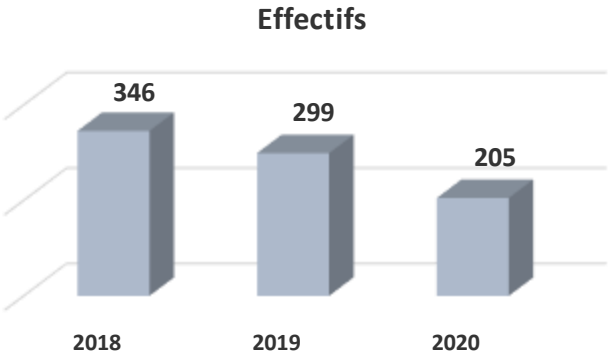
**CHIFFRES CLES CONCESSIONS :**

**7** exploitations

**5.7** millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 5.7 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2020 – cf. paragraphe 1.6.1).

**205** collaborateurs gérés en direct


Ventes sous enseignes (en M€)
28.4
23.5
5.8
30.0
20.0
10.0
-
2018
2019
2020


Effectifs
346
299
205
2018
2019
2020

## 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 63 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 de référencement,
- Un contrat de franchise définissant les engagements du franchisé 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 2020**
**En nombre d'unités**

| Enseignes | Paris | Périphérie | Province | Etranger | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Rest. à thème | 5 | 18 | 37 | 2 | **62** |
| Brasseries institutionnelles | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| **Total franchises 31/12/2020** | **5** | **19** | **37** | **2** | **63** |
| Total franchises 31/12/2019 | 8 | 20 | 43 | 4 | **75** |
| Total franchises 31/12/2018 | 9 | 19 | 49 | 10 | **87** |

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

| En millions d'euros | | 2018 | 2019 | 2020 | Variation 20/19 |
|---|---|---|---|---|---|
| Rest à Thème | France | 95.1 | 89.4 | 46.3 | -48.2% |
| | International | 6.2 | 4.9 | 3.1 | -36.7% |
| | **Total** | **101.3** | **94.2** | **49.4** | **-47.6%** |
| Brasseries institutionnelles | France | 6.3 | 2.4 | 0.6 | -75.0% |
| | International | 4.7 | 3.3 | 0.1 | -97.0% |
| | **Total** | **11.0** | **5.7** | **0.7** | **-87.8%** |
| **Total** | **France** | **101.3** | **91.8** | **46.9** | **-48.9%** |
| | **International** | **11.0** | **8.1** | **3.2** | **-60.6%** |
| | **Total** | **112.3** | **100.0** | **50.1** | **-49.9%** |

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 2020, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 3.9 millions d'euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 de l'annexe des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

# 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 sa filiale Flo Gestion (la marque Hippopotamus et ses dérivés), qu'elle met, le cas échéant, à disposition de ses sociétés d'exploitation. Tout établissement du Groupe ayant pour enseigne une marque détenue par Groupe Flo ou Flo Gestion fait l'objet d'une licence de marque et/ou d'un contrat de franchise au titre duquel 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 ou internes 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/franchise : pourcentage du chiffre d'affaires.

La note 1 de l'annexe des comptes annuels de Groupe Flo SA détaille le chiffre d'affaires réalisé par Groupe Flo SA avec des entreprises liées. En 2020, ce chiffre d'affaires s'établit à 18.2 millions d'euros, en baisse de 9.4 millions d'euros par rapport à 2019.

Le portefeuille de marques détenues par Groupe Flo et ses filiales est composé essentiellement des marques Hippopotamus, Bofinger, La Coupole, Le Vaudeville, Le Petit Bofinger, Les Belles Plantes, 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.

Les sociétés Taverne de Maitre Kanter SA et SAS C.J.C. ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2021.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2020 sont les suivantes :

**Flo Tradition SNC :**
Au 31 décembre 2020, elle détient avec Groupe Flo 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 propriétaire de la brasserie qu'elle exploite et dont l'enseigne correspond à sa dénomination.

Flo Tradition détenait 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 ». Cette dernière a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo Tradition SNC, avec effet au 1er janvier 2019. Sa filiale belge Immosacré SA qui était devenue sans activité a été liquidée en 2019.

**SER La Coupole SA :**
Cette société détient 99.8% de la société La Coupole SA, laquelle a donné en location-gérance à la société SER La Coupole l'exploitation de son fonds de commerce de restaurant à l'enseigne La Coupole.
En date du 13 juin 2019, la dénomination de cette société a été modifiée de Société d'Exploitation du Restaurant La Coupole à SER La Coupole.

**Les Petits 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 entre le 30 mars 2018 et le 10 décembre 2019 ; puis à la société WYNWOOD du 10 décembre 2019 au 23 novembre 2020, date à laquelle la société Les Petits Bofinger SA a cédé son fonds de commerce à la société CONDORCET.

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

**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 au 31 décembre 2020 : Quai Marine, Pacific Pizza, Café de la Place, Tiger Wok, Café New Yorkais. Ces sociétés exploitaient en sous-location gérance les restaurants du même nom situés au CNIT.
Ces sociétés ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Flo La Défense SARL, avec effet au 1er janvier 2021.

**Hippo Gestion et Cie SNC :**
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 externes 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/un contrat de franchise.
Le 19 mai 2020, Groupe Flo SA, associé majoritaire de la société Hippo Gestion et Cie SNC, a procédé à l'augmentation du capital social de cette dernière par la souscription de 295 081 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15.25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 4 499 985.25 euros intégralement libéré par compensation avec la créance d'avance en compte courant. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion et Cie SNC à 20 487 200.75 euros.

**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 d'intérêt économique, dont Flo Gestion SNC détient 50% (le solde étant détenu par une filiale du Groupe Bertrand Restauration), 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, à savoir le Groupe et le Groupe Bertrand Restauration.

**Flo Fidélité SARL :**
Société détenue à 100% par Groupe Flo. Elle assure la gestion, pour son compte ou pour le compte de sociétés affiliées ou pour le compte de tiers, de programmes de fidélisation, dans le cadre de 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 appartenait à AGO SA.
AGO SA détenait 100% des quatre SARL régionales qui exploitaient en location-gérance les restaurants sous enseigne Bistro Romain (BR Nord Est, BR Paris, BR Nord-Ouest, BR Sud).
L'exploitation des fonds de commerce de restaurants transformés sous d'autres enseignes du Groupe est confiée en location gérance aux sociétés exploitantes.
AGO a procédé en 2019 à la recapitalisation réservée à son bénéfice de Bistro Romain Paris SARL du fait des capitaux propres négatifs de (0.3) m€ au 31 décembre 2018 par incorporation d'une créance d'avance en compte courant de 0.3 m€, puis à la réduction de son capital motivée par les pertes ; et à la recapitalisation réservée à son bénéfice de Bistro Romain Sud SARL du fait des capitaux propres négatifs de (1.7) m€ au 31 décembre 2018 par incorporation d'une créance d'avance en compte courant de 1.9 m€, puis à la réduction de son capital 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.
En 2019, AGO SA a cédé la marque Bistro Romain à un franchisé, et le Bistro Romain Cadires, seul Bistro Romain qui restait encore exploité en direct par AGO SA, a été rénové puis réouvert sous le nom Bistro des Champs.
En date du 6 février 2019, la dénomination de cette société a été modifiée d'Agence de Gestion et d'Organisation Hôtelière - AGO à AGO.
La société Bistro Romain Paris a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2020.
La société Bistro Romain Sud a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2021.

**Arago Lacroix SARL :**
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo, 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, 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 puis à une autre société externe du Groupe à compter du 1er janvier 2020, la société FNB.

**Taverne de Maître Kanter SA :**

Cette société détenait à 100% la société TMK Thillois Reims SAS ainsi que les trois SARL régionales qui exploitaient en location-gérance les restaurants sous enseigne Taverne de Maitre Kanter (TMK Sud, TMK Nord-Ouest, TMK Est). Ces 4 sociétés ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Taverne de Maître Kanter SA, avec effet au 1er janvier 2019.

La société a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire majoritaire, la société Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2021.

**KAP SAS :**

Groupe Flo a racheté en décembre 2018 l'intégralité des titres de cette société exploitant en franchise le restaurant Hippopotamus à Franconville. Elle a cédé des éléments de son fonds de commerce.

En juin 2019, KAP SAS a pris le fonds de commerce Hippopotamus La Villette en location-gérance auprès d'une société extérieure au Groupe puis, après rénovation, a confié son exploitation à un nouveau franchisé, la société ACLG RESTAURATION, sous la forme d'une sous-location-gérance.

### 1.9.2 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE

Groupe Flo 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 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 (Hippopotamus). L'enseigne Hippopotamus est gérée par région sous la direction de son Directeur Général, lequel définit sa politique commerciale et marketing avec l'aide de la direction Marketing qui lui est rattachée. Il gère en outre le recrutement des nouveaux franchisés, l'ouverture des restaurants puis la gestion quotidienne de l'activité du réseau de franchisés.
- le secteur opérationnel Brasseries est dirigé par le Directeur Général des Brasseries et Restaurants Parisiens. Ce secteur est caractérisé par une gestion individualisée des restaurants.
- le secteur opérationnel Concessions est dirigé par le Directeur Général des Concessions et Evènements. Ce secteur est caractérisé par un mode de gestion spécifique par contrat.

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 par la direction technique, sous la responsabilité des Directeurs Généraux de chaque secteur.

#### 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 ».

Ces services (à l'exception de la comptabilité) sont mutualisés avec le Groupe Bertrand Restauration par l'intermédiaire du groupement d'intérêt économique FloBert dont le Groupe et le Groupe Bertrand Restauration sont membres à part égale.

### 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.

Ces services sont mutualisés avec le Groupe Bertrand Restauration par l'intermédiaire du groupement d'intérêt économique FloBert dont le Groupe et le Groupe Bertrand Restauration sont membres à part égale.

### 1.9.2.4 DIRECTION DES ACHATS / 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 associés ainsi que de tout autre adhérent. Le Groupe Bertrand est devenu associé en 2017, chaque associé détenant un tiers du capital.
Les revenus de l'activité de la société Convergence Achats SARL ne permettent plus de couvrir ses frais de structure. Le Conseil d'Administration a autorisé lors de sa séance du 27 janvier 2020 la cessation d'activité de la société Convergence Achats et sa dissolution. La société Convergence Achats SARL a cessé son activité courante depuis le 30 juin 2020. La fonction de référencement des achats du Groupe est internalisée depuis le 1er juillet 2020.

# 2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION


2.1 Les faits marquants ..... 42
2.2 Commentaires sur les resultats et la situation financiere ..... 45
2.2.1 chiffre d'affaires ..... 45
2.2.2 ebitda ..... 46
2.2.3 resultat operationnel courant ..... 46
2.2.4 autres produits et charges operationnels non courants ..... 47
2.2.5 resultat financier ..... 47
2.2.6 resultat net (part du Groupe) ..... 48
2.2.7 flux de Tresorerie ..... 48
2.2.8 structure bilantielle et ratios financiers ..... 49
2.3 Declaration de Performance Extra-Financiere ..... 52
2.3.1 Introduction ..... 52
2.3.2 engagements et gouvernance rse ..... 53
2.3.3 methodologie d'identification et de suivi des elements de la dpef ..... 54
2.3.4 le modele d'affaires ..... 55
2.3.5 risques et enjeux ..... 57
2.3.6 proposer une cuisine responsable ..... 59
2.3.7 preserver les ressources ..... 68
2.3.8 evoluer aupres de ses collaborateurs et partenaires ..... 80
2.3.9 integrite dans la conduite des affaires ..... 91
2.3.10 tableau recapitulatif des indicateurs de performance ..... 98
2.3.11 note methodologique des informations rse ..... 100
2.4 Les facteurs de risques et politique d'assurance ..... 108
2.4.1 risques externes et internes specifiques au secteur de la restauration ..... 109
2.4.2 risques financiers ..... 112
2.4.3 risques juridiques ..... 115
2.4.4 politique d'assurance ..... 119
2.4.5 securite des sites ..... 121
2.5 Perspectives et strategies ..... 123
2.5.1 evenements posterieurs a la cloture ..... 123
2.5.2 perspectives et strategies ..... 123
2.6 Bourse ..... 124
2.6.1 le marche des titres ..... 124
2.6.2 les dividendes ..... 124
2.6.3 cours de bourse et volumes de transaction ..... 125

## 2.1 LES FAITS MARQUANTS

### PANDEMIE COVID 19

L'année 2020 a été fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec une baisse significative du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et un résultat opérationnel négatif au 31 décembre 2020.

Les restaurants ont été totalement fermés à compter du 15 mars 2020 avec une réouverture des restaurants de province le 4 juin 2020, des restaurants d'Ile de France entre le 2 et le 22 juin 2020 à l'exception des 2 restaurants du parc Disneyland Paris réouverts le 15 juillet 2020 et le 11 août 2020 et des brasseries Bofinger et Terminus Nord réouvertes le 1er septembre 2020.

La baisse de fréquentation observée pendant la période de réouverture a été la conséquence de la réduction du potentiel de couverts liée aux règles sanitaires, au télétravail, à l'activité partielle et à l'absence de touristes.

Face à la recrudescence de l'épidémie, un couvre-feu a par la suite été mis en place le 16 octobre 2020 en Ile de France et sur 8 métropoles, étendu à 54 départements le 23 octobre 2020 : les horaires d'ouverture de 44 restaurants Hippopotamus en succursales ont alors été réduits.

Depuis le 29 octobre 2020, tous les restaurants du Groupe sont de nouveau fermés conformément aux mesures imposées par le Gouvernement pour faire face à la pandémie dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions sont menées par le Groupe avec :

- Le recours au chômage partiel tant au niveau des sites que du siège ;
- Pour les charges sociales et fiscales, l'utilisation de toutes les mesures d'exonération et/ou de report et moratoires proposées par le Gouvernement ;
- Pour les loyers, négociation avec les bailleurs portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture ;
- Pour les autres prestataires et fournisseurs, suspension autant que possible des contrats en cours, en négociant avec eux (une attention particulière étant portée aux fournisseurs exclusifs, et à ceux de petite taille et/ou structure familiale) ;
- La signature de protocoles d'accord transactionnels avec l'assureur du Groupe qui ont permis de percevoir des indemnités au titre de la seule année 2020 (l'indemnisation des pertes liées à la Covid-19 étant désormais expressément exclue par l'assureur du Groupe depuis le 1er janvier 2021).

Un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35.0 m€ a par ailleurs été mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2020 s'est élevé ainsi à 71.4m€, en baisse de -103.6m€ (-59.2%) par rapport au 31 décembre 2019.

Hors cessions et mises en location gérance survenues au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires a baissé de -82.1m€ par rapport à 2019 (-55.7%), soit +14.7% du 1er janvier au 29 février, -80.5% du 1er mars au 30 juin, -31.5% au 3ème trimestre et -84.0% au 4ème trimestre.

Le recul de -59.2% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2020 peut se décomposer comme suit :

- -54.2% pour Hippopotamus ;
- -66.5% pour les Brasseries ;
- -75.2% pour les Concessions.

La marge brute 2020 est en recul de -81.4m€ par rapport à 2019 en conséquence de la baisse du chiffre d'affaires de -103.6m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont baissé de 73.1m€ par rapport à 2019 avec le recours à l'activité partielle prise en charge par l'Etat à hauteur de +14.6m€, les exonérations de charges et aides au paiement pour +1.7m€, différentes mesures de réductions de coûts menées à hauteur de +29.6m€, l'obtention d'indemnités d'assurance protocolées sur le second semestre pour +13.7m€ et l'impact des cessions survenues pour +13.5m€.

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à -8.7m€ en baisse de -11.3m€ vs 2019, dont -9.8m€ d'impact estimé de la Covid-19.

Le Résultat Net à fin décembre 2020 est une perte de -17.1m€, contre une perte de -12.3m€ en 2019.

Le plan de rénovation, bien que ralenti, s'est poursuivi avec 10 restaurants Hippopotamus dont 3 franchises et 3 nouveaux restaurants depuis le 1er janvier 2020. 2 rénovations et 1 nouveau restaurant sont en cours. De plus, la rénovation de la Brasserie Bofinger a été initiée sur le 4ème trimestre 2020.

Depuis 2017, 41 Hippopotamus ont ainsi été rénovés dont 24 Hippopotamus détenus en propre et 17 Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 5 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été réalisés.

## CONTINUITE D'EXPLOITATION

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure très incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Les effets de la pandémie devraient se poursuivre sur le premier semestre de l'année 2021 et peser lourdement sur les résultats du Groupe.

Dès lors, la priorité du Groupe est le pilotage rigoureux de sa base de coûts et l'allocation des ressources financières disponibles. Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie s'étendant jusqu'au 31 décembre 2021, sur la base d'une réouverture des restaurants en juin 2021 dans les mêmes conditions sanitaires que celles en vigueur en 2020, en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (sans revenir à la situation pré covid) et de poursuite du contrôle strict des coûts.

Compte tenu des actions menées par le Groupe, des prévisions de trésorerie établies et de la convention d'avances en compte courant (puis de ses avenants) signée en 2019 avec son actionnaire, la société Bertrand Invest, pour un montant cumulé maximum de 25m€ dont seulement 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2020, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale du Prêt Garanti par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

Les comptes annuels et consolidés de la Société Groupe Flo S.A., qui apporte si besoin à ses filiales, à travers la convention de trésorerie centralisée, la trésorerie nécessaire à leur exploitation et à leurs investissements, ont ainsi été arrêtés par le Conseil d'Administration selon le principe de continuité d'exploitation.

## Evolution de la gouvernance au Conseil d'Administration en 2020

Le Conseil d'Administration du 5 novembre 2020 de Groupe Flo a pris acte de la démission de son mandat d'administrateur de Monsieur Michel Razou, qui se concentre sur le développement de l'ensemble des activités des enseignes du groupe Bertrand Restauration, et a décidé de ne pas pourvoir à son remplacement.

Monsieur Olivier Bertrand a remplacé Monsieur Michel Razou au sein du Comité des rémunérations, dont Monsieur Olivier Grumbach a été nommé Président. Monsieur Christophe Gaschin a remplacé Monsieur Michel Razou au sein du Comité d'audit.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs été informé de la nomination de Monsieur Philippe Hery en qualité de Directeur général de l'enseigne LEON, acquise fin 2019 par Groupe Bertrand. Monsieur Philippe Hery peut ainsi faire bénéficier l'enseigne LEON de son expertise et de son savoir-faire tout en continuant la poursuite du développement de l'enseigne HIPPOPOTAMUS avec une équipe inchangée. Monsieur Hery conserve par conséquent ses mandats d'administrateur de Groupe Flo SA et de Directeur général de l'enseigne HIPPOPOTAMUS.

Le Conseil d'Administration a enfin été informé de la nomination de Monsieur Joël Le Bihan en tant que Directeur Administratif et Financier de l'enseigne LEON en date du 6 novembre 2020. Monsieur Joël Le Bihan a été remplacé dans ses fonctions de Directeur Administratif et Financier de Groupe Flo depuis le 5 novembre par Monsieur Alexandre Basseur, qui conserve ses fonctions de Directeur Administratif et Financier du groupe Bertrand Restauration.

Ce changement s'inscrit dans la poursuite de la stratégie de mutualisation des moyens avec le groupe Bertrand Restauration au travers du groupement d'intérêt économique FloBert.

## 2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

A partir de la mi-mars 2020, l'exercice a été marqué par la crise sanitaire de la Covid-19 impactant très fortement les performances du Groupe.

### 2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

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

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires consolidé 2020 de Groupe Flo ressort à 71.4 millions d'euros, en baisse de -103.6m€ par rapport à 2019. Le recul du chiffre d'affaires consolidé est de -59.2% à périmètre comparable par rapport à 2019 (cf. paragraphe 4.1.1.6 « Les Faits marquants »).

**Chiffre d'affaires par secteur opérationnel**

| En millions d'euros | 2020 | 2019 | 2020/2019 |
|---|---|---|---|
| Restauration à thème | 55.1 | 120.3 | -54.2% |
| Brasseries | 10.4 | 31.1 | -66.6% |
| Concessions | 5.8 | 23.5 | -75.3% |
| Autres | 0.1 | 0.1 | 0.0% |
| **Total Groupe** | **71.4** | **175.0** | **-59.2%** |

#### 2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

**Evolution du périmètre opérationnel en 2020 :**

- Sur le parc en propre : Réduction de 14 sites (9 sur Hippopotamus et 5 sur les Concessions) ;
- Sur le parc des franchisés/locataires gérants : Réduction de 12 sites (7 sur Hippopotamus, 2 sur TMK et 3 sur Brasseries)

Cette évolution intègre la transformation en franchise ou en location gérance de 6 sites détenus en propre sur Hippopotamus.

### 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 les comptes consolidés.

**EVOLUTION DE L'EBITDA 2020**

| *en millions d'euros* | 2020 Hors IFRS 16 | % CA | 2020 | % CA | 2019 (*) Hors IFRS 16 | % CA | 2019 (*) | % CA | Variation 20/19 Hors IFRS 16 | Variation 20/19 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EBITDA Groupe | (1.4) | 2.0% | 9.6 | 13.4% | 6.8 | 3.9% | 17.9 | 10.2% | **(8.2)** | **(8.3)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

L'EBITDA consolidé est en baisse par rapport à 2019 et qui s'établit à -1.4 millions (hors IFRS 16) d'euros en 2020. Cette diminution s'explique principalement par un recul de la marge brute de -81.4m€, dont -82.3m€ d'effet CA et +0.9m€ d'effet taux marge avec un impact de la Covid-19 estimé à -67.2m€ vs 2019 et des autres frais opérationnels et charges de personnel en baisse de 73.1m€ par rapport à 2019 avec le recours à l'activité partielle prise en charge par l'Etat à hauteur de +14.6m€, les exonérations de charges et aides au paiement pour +1.7m€, différentes mesures de réductions de coûts menées à hauteur de +29.6m€, l'obtention d'indemnités d'assurance protocolées sur le second semestre pour +13.7m€ et l'impact des cessions survenues pour +13.5m€.

### 2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

**DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2020**

| *en millions d'euros* | 2020 | % CA | 2019 (*) | 2019 | % CA | Variation 20/19 | Variation % 20/19 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 71.4 | | 175.0 | 175.0 | | (103.6) | **-59.2%** |
| Coûts d'approvisionnement | (13.8) | 19.3% | (36.0) | (36.0) | 20.6% | 22.2 | **61.7%** |
| Charges de Personnel | (40.6) | 56.9% | (86.2) | (86.2) | 49.3% | 45.6 | **52.9%** |
| Autres Frais Opérationnels | (7.4) | 10.4% | (34.9) | (34.9) | 19.9% | 27.5 | **78.8%** |
| Amortissements et Provisions | (18.3) | 25.6% | (15.3) | (15.6) | 8.7% | (3.0) | **19.6%** |
| **Résultat Opérationnel Courant** | **(8.7)** | **-12.2%** | **2.6** | **2.3** | **-1.5%** | **(11.3)** | **434.6%** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2020 à -8.7 millions d'euros, en baisse de -11.3 millions d'euros par rapport à 2019.

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

### 2.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Charges de restructuration | (0.6) | (1.8) |
| Dépréciations des actifs non courants | (0.9) | - |
| Reprises sur dépréciations des actifs non courants | - | 0.1 |
| Autres | (1.3) | (5.6) |
| Plus et Moins-values sur cession d'actifs | (0.1) | (0.5) |
| **Autres produits et charges opérationnels non courants** | **(2.9)** | **(7.8)** |

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'élèvent en 2020 à -2.9 millions d'euros, en amélioration de +4.9 millions d'euros par rapport à 2019. L'écart provient, principalement, des baisses de coûts de restructuration (+1.2 m€), des honoraires sur cessions (+0.9m€), et des rénovations (reclassement sur sites rénovés (+1.0 m€) et mises au rebut (+1.1 m€)).

### 2.2.5 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

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

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **Coût de l'endettement financier net** | **(1.2)** | **(1.2)** |
| **Produits financiers** | **0.3** | **0.6** |
| **Charges financières** | **(2.7)** | **(1.8)** |
| **Autres produits et charges financiers** | **(2.4)** | **(1.2)** |
| **Résultat financier net** | **(3.6)** | **(2.4)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

L'impact de la norme IFRS 16 sur le résultat financier est de (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2020 contre (1.7) million d'euros au 31 décembre 2019.

## 2.2.6 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

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

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) | Variation |
|---|---|---|---|
| **Résultat opérationnel courant** | **(8.7)** | **2.6** | **(11.3)** |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | **(2.9)** | **(7.8)** | **4.9** |
| **Résultat opérationnel** | **(11.6)** | **(5.2)** | **(6.4)** |
| Résultat financier | **(3.6)** | **(2.4)** | **(1.2)** |
| **Résultat Avant Impôt** | **(15.2)** | **(7.6)** | **(7.6)** |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | **-** | **(0.6)** | **0.6** |
| Impôts | **(0.6)** | **(1.4)** | **0.8** |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **(15.8)** | **(9.6)** | **(6.2)** |
| **Résultat net des activités non poursuivies** | **(1.8)** | **(2.9)** | **1.1** |
| **Résultat net** | **(17.6)** | **(12.5)** | **(5.1)** |
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère | **(17.1)** | **(12.3)** | **(4.8)** |
| Résultat net attribuable aux participatios ne donnant pas le contrôle | **(0.5)** | **(0.2)** | **(0.3)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

Au 31 décembre 2020, le résultat net part du Groupe ressort à -17.1 millions d'euros contre -12.3 millions d'euros en 2019.

Cette diminution de -4.8 millions d'euros s'explique principalement par :

- le résultat opérationnel courant en recul de -11.3 millions d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en amélioration de +4.9 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de -1.2 million d'euros,
- une amélioration de +0.8 million d'euros du poste « Impôts »,
- une amélioration de +1.1 million d'euros du résultat net des activités non poursuivies.

## 2.2.7 FLUX DE TRESORERIE

### 2.2.7.1 SYNTHESE DE LA SITUATION DE TRESORERIE

**Tableau de synthèse de la situation de trésorerie**

| | 2020 Hors IFRS 16 | 2020 | 2019 | 2019 Hors IFRS 16 | Var. |
|---|---|---|---|---|---|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles | (2.6) | 7.7 | 6.8 | (4.2) | 1.6 |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | (13.1) | (13.1) | (11.6) | (11.6) | (1.5) |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement | 38.1 | 27.8 | (5.1) | 5.9 | 32.2 |
| **Variation de la trésorerie** | **22.4** | **22.4** | **(9.9)** | **(9.9)** | **32.3** |
| **Trésorerie à l'ouverture** | **5.1** | **5.1** | **14.6** | **14.6** | **(9.5)** |
| Autres impacts non monétaires | 0.1 | 0.1 | 0.4 | 0.4 | (0.3) |
| **Trésorerie de clôture** | **27.6** | **27.6** | **5.1** | **5.1** | **22.5** |

Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités opérationnelles sont en augmentation de 1.6 million d'euros par rapport à 2019 et correspondent principalement à la gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) pour 5.9 millions d'euros et une baisse du résultat net de -4.8 millions d'euros.

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (Hors IFRS 16) est négative de -1.5 million d'euros, et s'explique principalement par la poursuite des rénovations de restaurants

« Hippopotamus », la création de nouveaux restaurants « Hippopotamus » ainsi que par la rénovation de la brasserie « Bofinger ».
Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités de financement sont en augmentation de 32.2 millions d'euros. Cette variation correspond principalement au prêt garanti par l'Etat (PGE) pour 35.0 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.

### 2.2.8 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

**Bilan consolidé résumé**

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| Actifs non courants | **176.3** | 164.4 |
| Actifs courants | **29.0** | 31.9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | **29.4** | 6.9 |
| Actifs destinés à la vente | **1.3** | 3.4 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | **236.0** | **206.6** |
| **Capitaux propres groupe** | **(2.3)** | **14.5** |
| **Participations ne donnant pas le contrôle** | **(0.5)** | - |
| **Total des Capitaux propres** | **(2.8)** | **14.5** |
| Dettes financières non courantes | **80.3** | 39.2 |
| Dettes de location non courantes | **67.5** | 54.5 |
| Provisions pour risques et charges non courantes | **4.6** | 4.5 |
| Impôts différés - passif | **3.8** | 3.7 |
| **Total passifs non courants** | **156.2** | **101.9** |
| Dettes financières courantes | **6.9** | 8.1 |
| Dettes de location courantes | **10.8** | 9.6 |
| Provisions pour risques et charges courantes | **5.7** | 6.3 |
| Dettes fournisseurs | **31.0** | 32.0 |
| Autres dettes diverses | **27.6** | 33.0 |
| **Total passifs courants** | **82.0** | **89.0** |
| Passifs liés aux actifs destinés à la vente | **0.6** | 1.2 |
| **TOTAL DU PASSIF** | **236.0** | **206.6** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. paragraphe 4.1.2.2)*

Les capitaux propres Groupe ressortent au 31 décembre 2020 à -2.3 millions d'euros en diminution de -16.8 millions d'euros. Cette diminution provient principalement du résultat de l'exercice pour -17.1 millions d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2020 s'établit à 57.8 millions d'euros, soit :

- 87.2 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 80.3 millions d'euros en passifs non courants et 6.9 millions d'euros en passifs courants ;
- 29.4 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 87.2 millions d'euros se ventilent en :

- 80.3 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 6.9 millions d'euros de passifs courants dont 4.7 millions d'euros liés au préfinancement du CICE 2017 et 2.1 millions d'euros d'intérêts courus non échus.

La dette de location de 78.3 millions d'euros se ventile en :

- 67.5 millions d'euros de dette de location non courante
- 10.8 millions d'euros de dette de location courante.

La trésorerie nette s'élève à 27.6 millions d'euros, soit :

- 29.4 millions d'euros de disponibilités
- (1.8) million d'euros d'intérêts courus non échus.

Les autres dettes diverses de 27.6 millions d'euros se ventilent en :

- 23.0 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 2.5 millions d'euros de produits constatés d'avance
- 2.1 millions d'euros d'autres dettes.

**Mention des actifs nantis au 31 décembre 2020**

Au 31 décembre 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB reprise par le Groupe Bertrand, à hauteur de 6.2 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de GROUPE FLO, de 26 fonds de commerce constituant des établissements secondaires du groupe, de parts sociales de sociétés du groupe et de comptes de titres financiers de sociétés du groupe.

**Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2020**

| En millions d'euros | Total | Paiements dus par période : | | |
|---|---|---|---|---|
| | | < 1 an | de 1 à 5 ans | > 5 ans |
| **Obligations contractuelles** | | | | |
| Dettes financières | **87.2** | 6.9 | 52.8 | 27.5 |
| **TOTAL** | **87.2** | **6.9** | **52.8** | **27.5** |

| En millions d'euros | 2020.12 | | | | 2019.12 |
|---|---|---|---|---|---|
| | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total | |
| - Dette bancaire | - | 50.4 | - | **50.4** | **15.4** |
| - Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire | - | (0.1) | - | **(0.1)** | **(0.2)** |
| - Emprunt obligataire Groupe Bertrand | - | - | 18.5 | **18.5** | **18.5** |
| - Autres emprunts obligataires | - | 2.5 | - | **2.5** | **2.5** |
| - Autres emprunts | 6.9 | | 9.0 | **15.9** | **11.1** |
| **Total** | **6.9** | **52.8** | **27.5** | **87.2** | **47.3** |

Afin de financer le plan de rénovation des restaurants Hippopotamus, le Conseil d'Administration a autorisé la mise en place d'avances en compte-courant de Bertrand Invest au profit de Groupe Flo pour un montant maximum de 25 millions d'euros remboursable au plus tard le 31 décembre 2021. 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2021 et 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2020. Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, un avenant à la convention d'avance en compte courant a été signé afin de différer le remboursement de l'avance à six mois après la date de remboursement final de la dette bancaire PGE.

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.

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2020, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2020.

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

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

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

En tant que leader de la restauration à thème en France, le Groupe FLO véhicule l'art du « bien manger » auprès en moyenne des 12 millions de clients accueillis chaque année dans ses 119 restaurants (6 millions en 2020 en raison de la fermeture de nos restaurants liée à la crise sanitaire). Ces restaurants regroupent les steakhouses à la Française de l'enseigne Hippopotamus ainsi que des brasseries et des concessions.

Le Groupe FLO entretient le savoir-faire et la passion de ses équipes pour proposer à chacun de ses convives un service chaleureux, décontracté ou plus classique selon leurs attentes. Dans l'ensemble de ses restaurants, il a pour vocation de perpétuer un accueil convivial autour de repas généreux.

Depuis 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 stratégie RSE cohérente pour les deux Groupes.

Le métier de restaurateur a des implications directes sur la société et l'environnement. Conscient de cette responsabilité, le Groupe FLO structure ses engagements pour une croissance économique partagée et durable.

En 2020, l'activité du groupe a été marquée par la crise sanitaire. Les 119 restaurants du Groupe ont dû fermer leurs portes à partir du 15 mars. Les restaurants ont progressivement réouvert à partir du mois de juin pour atteindre un taux d'activité de 54% en septembre. A partir de la mi-octobre les horaires des restaurants ont dû s'adapter aux nouvelles mesures de couvre-feu. Les restaurants ont à nouveau fermé leurs portes début novembre et sont restés fermés jusqu'à la fin de l'année. Au total, les restaurants du Groupe auront été fermés 162 jours en moyenne sur l'année 2020.

Cette baisse d'activité inédite a impacté de manière significative les performances financières et extra financières du Groupe Flo. A l'exception de quelques indicateurs concernant les mesures en faveur de la diversité, l'ensemble de nos indicateurs extra financiers sont en recul par rapport à l'année 2019.

Durant cette période, les équipes se sont mobilisées pour lancer un service de vente à emporter et préparer les éventuelles réouvertures de restaurants. L'enseigne Hippopotamus propose désormais un service de click & collect à prix réduits ainsi qu'un service de livraison via les plateformes Uber Eats et Deliveroo.

## 2.3.2 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

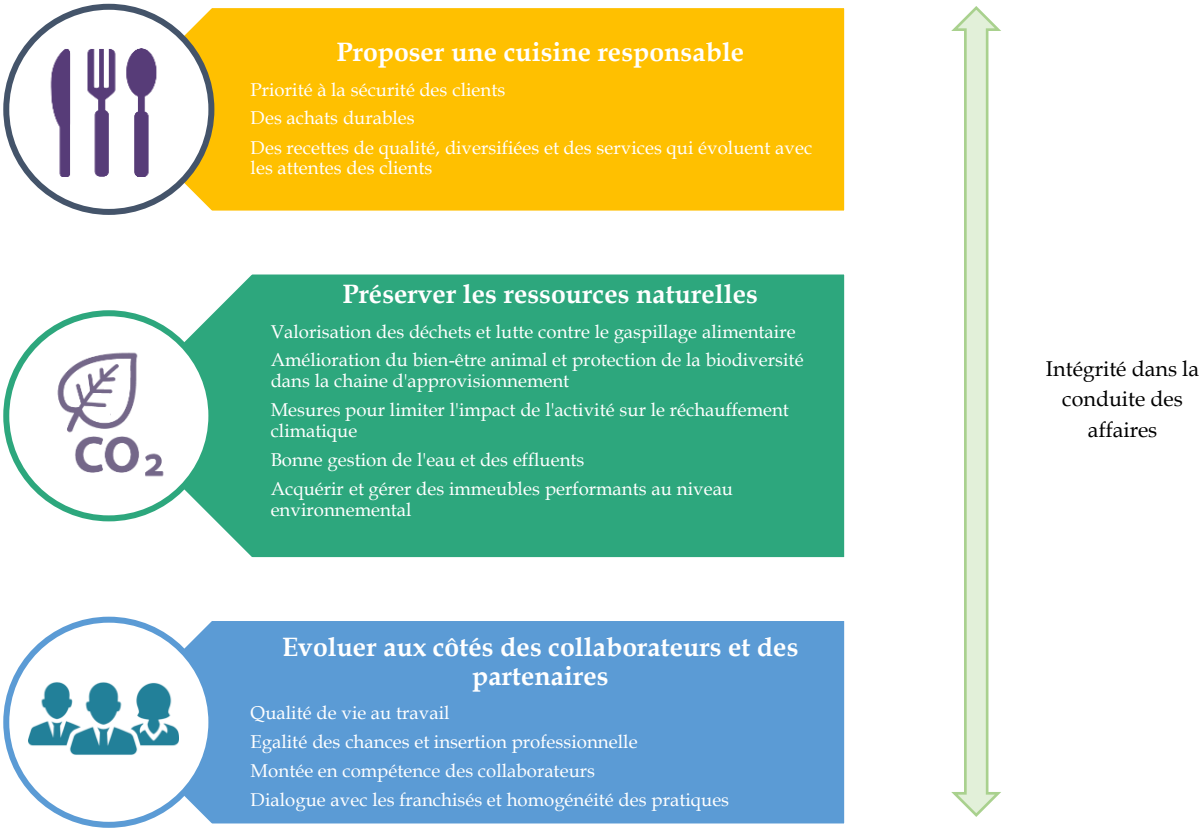
En 2018, afin de structurer sa stratégie RSE et de définir ses priorités, le Groupe FLO a appliqué la démarche suivante :

- Analyse des pratiques sectorielles ;
- Consultation des parties prenantes des groupes FLO et Bertrand Restauration ;
- Analyse de matérialité des groupes FLO et Bertrand Restauration ;
- Définition des engagements RSE des groupes FLO et Bertrand Restauration ;
- Actualisation des risques RSE du Groupe FLO ;
- Ajustement de la feuille de route RSE du Groupe FLO en fonction des risques et des enjeux matériels ;
- Evaluation de la performance du Groupe FLO.

Cette démarche itérative d'amélioration continue permet au Groupe FLO de se focaliser sur ses enjeux matériels et d'identifier des leviers d'action concrets.

A partir de l'analyse des pratiques sectorielles, des risques identifiés pour la DPEF 2018 et des questions centrales de l'ISO 26000, le Groupe FLO a sélectionné des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec son activité. Un dialogue organisé avec les parties prenantes a ensuite permis de hiérarchiser ces enjeux. Cette consultation a été conduite au travers de 11 entretiens et d'un questionnaire en ligne qui a permis de collecter 136 réponses. Un panel diversifié de parties prenantes a été interrogé : collaborateurs, franchisés, clients, fournisseurs et société civile.

Sur la base des résultats obtenus au travers de l'analyse de matérialité, le Groupe FLO a fait le choix de concentrer ses efforts et ses ressources autour de trois enjeux prioritaires et un enjeu transversal. En 2020, ces enjeux se déclinent en 12 thématiques et un enjeu transversal :



La stratégie RSE du Groupe FLO prend vie à travers une communauté de collaborateurs engagés et passionnés.

### 2.3.3 METHODOLOGIE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI DES ELEMENTS DE LA DPEF

Entre novembre 2018 et janvier 2019, un groupe de travail RSE avait permis de construire les différents éléments de la première déclaration de performance extra financière. Ce groupe de travail était composé d'un cabinet de conseil externe ainsi que des services : Rémunération & Contrôle de Gestion Social, Audit Hygiène et Qualité, Maintenance, Contrôle financier, Convergence Achats, RSE, Cellule Conformité et Méthodes. Chaque année, le modèle d'affaires, l'analyse des risques et les indicateurs de performance sont actualisés par la Direction RSE puis validés par le Comité exécutif.

Pour l'exercice 2020, les risques ont été identifiés et classés en fonction de leur impact pour le Groupe FLO (juridique, image, financier, opérationnel), mais aussi de leur impact sur son écosystème (social, environnemental, sociétal). Dans un second temps, ces risques ont été hiérarchisés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact brut. Les politiques et les contrôles mis en œuvre pour atténuer ces risques ont été identifiés. Enfin, la probabilité et l'impact nets ont été évalués en fonction de la capacité du Groupe à maitriser les risques. Les principaux risques RSE sont donc classés sur la base des risques nets.

Cette année, 22 risques ont été analysés contre 21 risques en 2019. Parmi eux, 15 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires contre 13 risques majeurs en 2019.

Certaines évolutions par rapport à 2019 ont pu être notées :

D'une part, le contexte si particulier lié au COVID-19 a eu un impact sur la classification de certains risques, qui ont vu leur probabilité d'occurrence évoluer.

D'autre part, la montée en puissance des problématiques écologiques au sein du gouvernement et des collectivités a eu impact sur la classification des risques, notamment environnementaux.

Pour terminer, un nouveau risque est apparu du fait de la nouvelle réglementation environnementale et de l'apparition du Décret Tertiaire : celui associé à la gestion du parc immobilier du Groupe FLO.

En 2020, le Groupe FLO a décidé d'inscrire sa politique RSE dans le cadre des 17 Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU. Pour cela, un atelier impliquant les différentes directions du Groupe FLO a été organisé. Dans un premier temps, cet atelier a eu pour but d'identifier les impacts positifs et négatifs de la chaine de valeur du Groupe FLO sur son écosystème, selon les objectifs de Développement Durable. Ensuite, les risques majeurs déjà définis ont pu être reliés aux cibles concernées des ODD sur lesquels le Groupe FLO a un impact direct ou indirect. Pour finir, en s'appuyant sur les cibles prioritaires, des objectifs quantitatifs à horizon 2025 ont pu être définis.

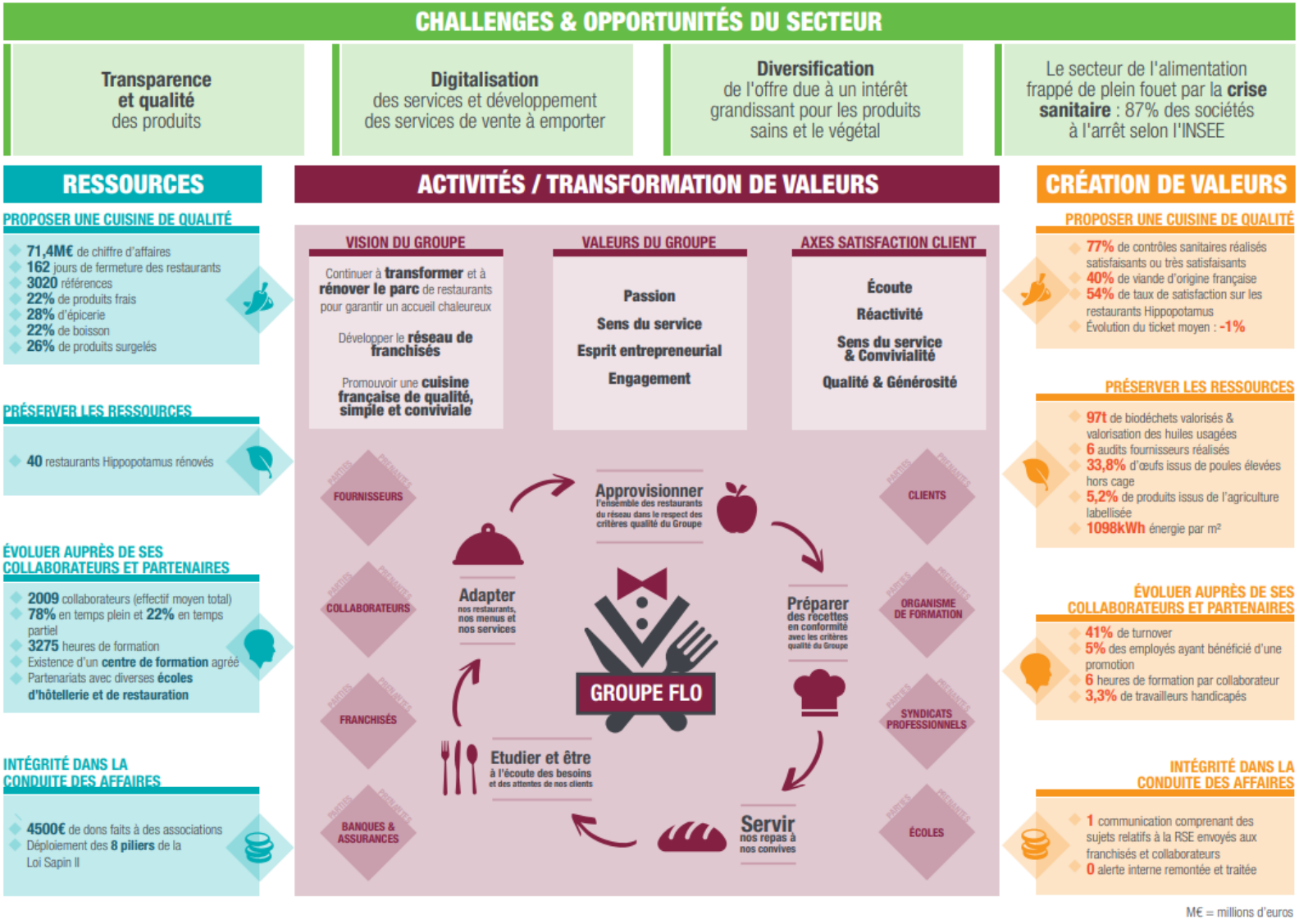
De par les politiques déployées, le Groupe FLO agit directement et indirectement sur 11 Objectifs de Développement Durable. A l'issu de cet atelier, 8 objectifs quantitatifs ont pu être définis, sur différents enjeux de la stratégie RSE.



Par ailleurs, tout au long de l'année, la Direction RSE suit la mise en œuvre des politiques permettant d'atténuer les risques, ajuste les politiques en fonction de l'évolution des risques, coordonne le déploiement des actions spécifiques et suit les résultats. 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.

### 2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRES

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.


CHALLENGES & OPPORTUNITÉS DU SECTEUR
Transparence et qualité des produits
Digitalisation des services et développement des services de vente à emporter
Diversification de l'offre due à un intérêt grandissant pour les produits sains et le végétal
Le secteur de l'alimentation frappé de plein fouet par la crise sanitaire : 87% des sociétés à l'arrêt selon l'INSEE
RESSOURCES
PROPOSER UNE CUISINE DE QUALITÉ
71,4M€ de chiffre d'affaires
162 jours de fermeture des restaurants
3020 références
22% de produits frais
28% d'épicerie
22% de boisson
26% de produits surgelés
PRÉSERVER LES RESSOURCES
40 restaurants Hippopotamus rénovés
ÉVOLUER AUPRÈS DE SES COLLABORATEURS ET PARTENAIRES
2009 collaborateurs (effectif moyen total)
78% en temps plein et 22% en temps partiel
3275 heures de formation
Existence d'un centre de formation agréé
Partenariats avec diverses écoles d'hôtellerie et de restauration
INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES
4500€ de dons faits à des associations
Déploiement des 8 piliers de la Loi Sapin II
ACTIVITÉS / TRANSFORMATION DE VALEURS
VISION DU GROUPE
Continuer à transformer et à rénover le parc de restaurants pour garantir un accueil chaleureux
Développer le réseau de franchisés
Promouvoir une cuisine française de qualité, simple et conviviale
VALEURS DU GROUPE
Passion
Sens du service
Esprit entrepreneurial
Engagement
AXES SATISFACTION CLIENT
Écoute
Réactivité
Sens du service & Convivialité
Qualité & Générosité
FOURNISSEURS
COLLABORATEURS
FRANCHISÉS
BANQUES & ASSURANCES
CLIENTS
ORGANISME DE FORMATION
SYNDICATS PROFESSIONNELS
ÉCOLES
Approvisionner l'ensemble des restaurants du réseau dans le respect des critères qualité du Groupe
Préparer des recettes en conformité avec les critères qualité du Groupe
Servir nos repas à nos convives
Etudier et être à l'écoute des besoins et des attentes de nos clients
Adapter nos restaurants, nos menus et nos services
GROUPE FLO
CRÉATION DE VALEURS
PROPOSER UNE CUISINE DE QUALITÉ
77% de contrôles sanitaires réalisés satisfaisants ou très satisfaisants
40% de viande d'origine française
54% de taux de satisfaction sur les restaurants Hippopotamus
Évolution du ticket moyen : -1%
PRÉSERVER LES RESSOURCES
97t de biodéchets valorisés & valorisation des huiles usagées
6 audits fournisseurs réalisés
33,8% d'œufs issus de poules élevées hors cage
5,2% de produits issus de l'agriculture labellisée
1098kWh énergie par m²
ÉVOLUER AUPRÈS DE SES COLLABORATEURS ET PARTENAIRES
41% de turnover
5% des employés ayant bénéficié d'une promotion
6 heures de formation par collaborateur
3,3% de travailleurs handicapés
INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES
1 communication comprenant des sujets relatifs à la RSE envoyés aux franchisés et collaborateurs
0 alerte interne remontée et traitée
M€ = millions d'euros

### 2.3.5 RISQUES ET ENJEUX




La cartographie des risques RSE permet d'identifier les axes d'amélioration prioritaires au regard de l'activité afin de mobiliser l'ensemble des équipes sur ces sujets.

| AXES D'ENGAGEMENT | PRINCIPAUX RISQUES RSE IDENTIFIES | PARAGRAPHE ASSOCIÉ |
|---|---|---|
| **Proposer une cuisine responsable** | Mauvaise gestion des conditions d'hygiène et de sécurité alimentaire | Priorité à la sécurité des clients |
| | Non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique Achats | Des achats durables |
| | Inadéquation de l'offre par rapport aux attentes des convives | Des recettes de qualité, diversifiées et des services qui évoluent avec les attentes des clients |
| **Préserver les ressources** | Mauvaise gestion des déchets | Valorisation des déchets |
| | Gaspillage alimentaire | Lutte contre le gaspillage alimentaire |
| | Surconsommation et gaspillage de l'eau, rejets dans l'eau | Gestion de l'eau et des effluents |
| | Non-respect des réglementations liées à la construction ainsi qu'à l'exploitation des bâtiments et artificialisation des sols | Acquérir et gérer des immeubles performants au niveau environnemental |
| | Non-respect du bien-être animal | Amélioration du bien-être animal dans la chaine d'approvisionnement |
| | Non-respect de la biodiversité | Protection de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement |
| | Absence de mesures visant à limiter le réchauffement climatique | Mesures pour limiter l'impact de l'activité sur le réchauffement climatique |
| **Evoluer auprès de ses collaborateurs et partenaires** | Marque employeur non attractive ne permettant pas d'attirer, de former et de conserver les compétences nécessaires à l'activité | Conditions de travail et qualité de vie<br>Développement de la marque employeur |
| | Discrimination | Lutte contre les discriminations et égalité des chances |
| | Fermeture ou licenciements massifs sur un territoire | Ancrage économique local |
| **Intégrité dans la conduite des affaires** | Non-adhésion des franchisés et des collaborateurs à la politique RSE du groupe | Dialogue avec les franchisés, les collaborateurs et homogénéité des pratiques par enseigne |
| | Mauvaise exploitation des données personnelles | Protection des données personnelles |
| | Absence d'intégrité dans la conduite des affaires | Lutte contre la corruption |

Pour chaque risque extra financier significatif cité ci-dessus, les éléments suivants ont été identifiés :

- 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 2020 pour atténuer la survenance ou l'impact des risques ;
- Les résultats de ces politiques et des indicateurs de performance.

Au regard de l'activité et de l'analyse des risques RSE, la lutte contre la précarité alimentaire n'a pas été identifiée comme un risque majeur par le Groupe.

## 2.3.6 PROPOSER UNE CUISINE RESPONSABLE

### 2.3.6.1 PRIORITE A LA SECURITE DES CLIENTS

#### a) Enjeu

La sécurité des aliments et le respect des normes d'hygiène dans les restaurants sont une priorité absolue. Le processus de contrôle du risque sanitaire de l'approvisionnement jusqu'à l'assiette est primordial pour maintenir un lien de confiance avec nos clients.

La crise sanitaire inédite a conduit le Groupe FLO à étudier précisément les conditions d'accueil des clients afin de prendre les mesures de prévention nécessaires et de veiller à l'adaptation des mesures courantes en fonction des consignes gouvernementales. En parallèle, l'équipe achats a travaillé à l'identification de nouveaux fournisseurs pour équiper les restaurants en masques, gel hydroalcoolique et lingettes désinfectantes.

**Objectifs de Développement Durable concerné :**




#### b) Politique

1) Protocole sanitaire dans les restaurants

Pour accompagner la reprise d'activité en toute confiance, un protocole sanitaire a été défini pour limiter au maximum le risque de circulation de la COVID 19, protéger les clients et les salariés.
Ce protocole sanitaire précise :

- Les conditions de nettoyage et de désinfection renforcées des locaux ;
- Les règles générales de prévention applicables à l'ensemble du personnel ;
- Les évolutions à apporter sur les processus métiers.

Ces mesures ont été adaptées et renforcées au cours des mois en fonction de l'évolution de la situation épidémique.

L'ensemble du personnel a été formé au protocole sanitaire. Les équipes d'encadrement de chaque établissement s'assurent que les règles et les bonnes pratiques définies sont bien respectées.

Nous avons également mandaté le laboratoire extérieur Eurofins afin qu'au cours des audits réalisés en juillet – août, les intervenants contrôlent l'application des mesures définies dans le protocole sanitaire. Pour cela la grille d'audit a été complétée par des items relatifs à ce protocole.

### 2) Hygiène dans les restaurants

Afin de mettre en place les règles d'hygiène et de sécurité des aliments sur les établissements du groupe et de veiller à ce qu'elles soient respectées, le service Hygiène et Qualité met en œuvre, un Plan de Maitrise Sanitaire, contrôlé par un laboratoire indépendant.

La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) est utilisée pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Elle permet d'analyser les risques relatifs aux pratiques d'hygiène et de définir des process de transformation en fonction d'indicateurs et de valeurs cibles permettant de mesurer la qualité sanitaire des aliments.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire est régulièrement mis à jour dans le cadre de l'amélioration continue. Le personnel de restaurants est régulièrement formé au Plan de Maîtrise Sanitaire. Les directeurs et les chefs de restaurant suivent l'historique de la maîtrise du risque sanitaire : enregistrements tenus à jour, actions correctives annotées et suivies.

En parallèle de ces mesures, des audits réalisés par des laboratoires extérieurs et indépendants permettent de vérifier le bon niveau de maîtrise des process pour chaque établissement. De plus, des visites inopinées des services officiels (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont régulièrement lieu. Elles permettent de s'assurer du respect de la législation et de confirmer la pertinence des outils internes de maîtrise sanitaire.

Le service qualité assure une veille réglementaire par le biais de différents organismes juridiques afin de mettre en place les mesures nécessaires pour répondre aux évolutions réglementaires.

De nombreuses formations concernant la maîtrise des risques sanitaires et l'hygiène sont dispensées aux équipes des restaurants. En 2020, deux modules de formations sur l'hygiène ont été mis à disposition de tous les collaborateurs via la nouvelle plateforme de Learning management system (plateforme LMS).

### 3) Qualité des approvisionnements

Le service Hygiène et Qualité contrôle les approvisionnements du Groupe :

- Il vérifie l'ensemble des dénominations de vente pour la création des menus
- Il anticipe les 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 est également intégré à l'outil utilisé par les restaurants pour passer les commandes.

Un logiciel spécifique permet de lister pour chaque plat proposé dans le menu 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 d'apprendre aux collaborateurs à déclarer les allergènes présents dans un plat.

L'outil Sato permet de dater l'ensemble des produits cuisinés, entamés ou décongelés. Chaque référence a donc une durée de vie interne définie par le service Qualité et intégrée dans le système qui est mis à jour à chaque changement de carte et à chaque animation de produits.

Des tablettes ont été déployées sur l'ensemble des restaurants Hippopotamus succursales et quelques franchisés. Elles permettent d'enregistrer tous les contrôles réalisés sur les différents sites et de consolider automatiquement les résultats de ces contrôles sur une interface accessible en ligne. Cette solution permet également de dématérialiser le Plan de Maîtrise Sanitaire et de donner facilement accès aux données concernant la sécurité des aliments.

### c) Résultats et performance

La situation sanitaire nous a conduit à modifier nos modalités d'audit sur les mois de juillet – août.

Durant cette période, nous avons mis en place un audit « allégé » sur la partie hygiène des bonnes pratiques mais complété par des contrôles sur l'application du protocole sanitaire lié à la COVID 19. Dans ce cadre, la notation de l'audit a été modifiée et a donné lieu à une évaluation sous forme de lettre (A, B, C ou D) au lieu d'une note sur 100.

112 audits basés sur cette grille ont été réalisés.

Concernant les audits inopinés ayant donné lieu à une note sur 100, une note supérieure à 80 est considérée comme « satisfaisante » ou « très satisfaisante ».

Les audits réalisés selon la grille d'audit simplifiée et ayant obtenu une note de A sont considérés comme équivalents en termes de maitrise du risque et sont donc intégrées dans le calcul de l'indicateur présenté dans le tableau suivant. Le laboratoire Eurofins effectue régulièrement des contrôles ciblés par le service Qualité sur les produits achetés par les restaurants du groupe.

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80** | % | *88* | *87* | **-** |
| **Part des analyses produits satisfaisantes** | % | ***99*** | ***95*** | **-** |

### 2.3.6.2 DES ACHATS DURABLES

#### a) Enjeu

Dans le cadre de la préparation des repas, le Groupe FLO est amené à utiliser de nombreux produits alimentaires issus de sources végétales ou animales. L'agriculture et l'élevage concentrent tous les deux des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Des sujets tels que le bien-être animal, la saisonnalité des produits ou encore la pêche responsable sont aujourd'hui étudiés par le groupe. Avec 45 millions d'euros d'achats par an en moyenne (17 millions en 2020 en raison de la crise sanitaire) et 301 fournisseurs alimentaires, boissons et emballages, l'entreprise est bien consciente de son impact sur l'environnement et sur la société. Le Groupe FLO souhaite proposer à ses clients des produits rigoureusement sélectionnés auprès de fournisseurs de confiance dans une logique d'achats responsables.

La crise sanitaire a perturbé la gestion des stocks ainsi que certaines chaines d'approvisionnements. Lors de la réouverture des restaurants au mois de juin, l'approvisionnement des restaurants et les cartes proposées ont dû être revues pour s'adapter aux ruptures de stocks de certains produits, aux délais de livraisons et au niveau de fréquentation des restaurants.

**Objectifs de Développement Durable concerné :**




**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :**

**75%** de nos références de viande bovine sont d'origine française ou de viande de race étrangère.

#### b) Politique

1) Restructuration du département achats

Jusqu'au 30 juin 2020, les approvisionnements étaient gérés par la société Convergence Achats, détenue à parts égales par le Groupe FLO, Bertrand Restauration et Disneyland Resort Paris. A partir du 1er juillet 2020, les activités achats ont été réorganisées et un service achats a été créé au sein du Groupement d'Intérêt Economique des groupes FLO et Bertrand Restauration.

L'équipe achats, constituée de 13 personnes à fin 2020, est en charge :

- de la sélection et du référencement des produits alimentaires répondants aux cahiers des charges des enseignes ;
- de la négociation tarifaire ;
- de la chaine d'approvisionnement.

L'équipe comprend 6 acheteurs alimentaires & boissons et non alimentaire (tenues, emballages & jetables) spécialisés sur une catégorie de produits qui maitrisent les enjeux de leur segment et sont sensibilisés aux problématiques d'achats responsables.

Le rôle de l'équipe achats est d'identifier les fournisseurs adaptés aux besoins des équipes marketing, métiers et R&D tout en respectant les engagements RSE du Groupe FLO. Pour cela, elle s'assure de définir les cahiers des charges des produits pour satisfaire les différentes exigences. Afin de s'assurer que les engagements environnementaux soient pris en compte dans le processus achats, une politique de choix de produits a été définie pour chaque enseigne du groupe. Les contrats fournisseurs sont renouvelés à période régulière en fonction des cycles de négociation de chaque catégorie et des besoins produits des enseignes (évolutions des offres, des cahiers de charges, des exigences qualité, des innovations).

Au printemps, afin de relancer l'activité et d'assurer les approvisionnements de tous les restaurants des cartes réduites ont été définies pour se concentrer sur les plats incontournables de nos restaurants.

2) Politique d'achats responsables

Le Groupe s'engage à mener ses activités de manière responsable conformément aux législations en vigueur. Il 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** | |

Le Groupe FLO entretient des relations durables avec ses fournisseurs. Dans la mesure du possible, le Groupe privilégie un approvisionnement français ou européen et travaille avec des fournisseurs reconnus dans leur domaine d'activité.
La grande majorité des fournisseurs du Groupe se situent au sein de l'Union européenne. 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.

La direction Achats travaille en collaboration avec la direction RSE. Les acheteurs sont sensibilisés aux enjeux des achats responsables sur leur catégorie de produits.

**Les engagements du Groupes FLO pour des achats responsables :**

- des fournisseurs respectueux de l'environnement ;
- des conditions d'élevages respectueuses du bien-être animal ;
- des produits avant tout français pour soutenir nos éleveurs, nos agriculteurs et producteurs agro-alimentaire français durant la crise ;
- des fruits et légumes de saison ;
- une sélection de poissons issus de pratiques de pêche durable ;
- 0 huile de palme dans nos huiles de friture, 0 huile de palme dans nos pâtes à tartiner, 0 huile de palme dans nos nouvelles références de produits élaborés.

Dans les années à venir, un travail sera mené pour augmenter la part de produits labellisés, d'achats locaux et/ou en circuit court dans les restaurants. Le groupe travaillera également à l'ajout de questions concernant les thèmes RSE dans les audits qualité de ses fournisseurs.

**Zoom sur la provenance des viandes :**

Le Groupe FLO a pour objectif d'augmenter ses achats de viande française. C'est pourquoi sur la carte Automne-Hiver 2020/2021, l'enseigne Hippopotamus propose 60% des références de viande bovine en origine France et 75% en volume. La fermeture administrative en octobre n'a pas permis de voir l'impact positif de cette origine France dans nos volumes d'achats mais cela est à venir en 2021.
Les conditions d'élevage des animaux sont principalement soumises aux politiques et au droit européen.

**Zoom sur la saisonnalité des produits :**

Respecter le rythme naturel de maturation permet de récolter des fruits et des légumes de saison qui proviennent de moins loin, plus riches en saveurs et en nutriments. A cet effet, des guides de produits de saison ont été distribués aux collaborateurs chargés de la création des cartes et des commandes afin de les sensibiliser au respect de la saisonnalité dans le cadre des achats de fruits et légumes. La direction RSE, quant à elle, se charge désormais de relire les menus afin de faire des recommandations sur la saisonnalité des produits auprès des concepteurs de recettes.

**Une charte d'achats responsables :**

Le Groupe FLO s'engage à réorganiser sa politique d'achats alimentaires en prenant en compte des critères sociaux, environnementaux et éthiques. Pour se faire, une charte Relations Fournisseurs Responsables a été formalisée par le département RSE et le nouveau département Achats. Compte-tenu de la crise sanitaire cette charte n'a pas pu être déployée courant 2020.
Elle sera intégrée aux processus de contractualisation avec les fournisseurs alimentaires, boissons et emballages au fur et à mesure des nouvelles contractualisations en 2021. Une charte de respect du bien-être animal a également été signée par les principaux fournisseurs de viande pour Hippopotamus.

### 3) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part de la viande d'origine française** | % | ***40*** | ***49*** | ***33*** |
| **Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés** | Nbre | ***6*** | ***83*** | ***78*** |

**Analyse des résultats :**

La part de la viande d'origine française a augmenté de 49% entre 2018 et 2019 du fait de la volonté qu'a le Groupe FLO d'augmenter la part des produits français dans ses achats afin de soutenir les producteurs français et de mieux répondre aux attentes de consommateurs. La fermeture administrative des restaurants en octobre n'a malheureusement pas permis de mettre en valeur l'impact positif du choix des nouvelles références françaises en viande bovine sur l'année 2020.

Etant donné la réorganisation du service Achats et du contexte d'activité partielle en interne ainsi que chez certains de nos fournisseurs, seuls 6 audits ont pu être réalisés cette année. Nous avons ciblé les catégories de produits dites sensibles (viande, poisson…).

## 2.3.6.3 PROPOSER DES RECETTES DIVERSIFIEES, DE QUALITE, ET DES SERVICES QUI EVOLUENT AVEC LES ATTENTES DES CLIENTS

### a) Enjeu

En cette année 2020, la crise sanitaire a imposé de nouvelles tendances de consommation :

- Une expérience en salle avec plus de distanciation et de mesures d'hygiène ;
- Une augmentation de la vente à emporter ;
- De plus grandes attentes sur la qualité des produits sans augmentation du pouvoir d'achats ;
- Du français, du local, du fait maison.

Les périodes de confinement se sont imposées comme un révélateur de la tendance des repas à emporter. Les systèmes de livraison, « Click & Collect » et drive ont vu leur croissance s'accélérer. Alors que les restaurants ont rouvert au printemps, ces trois canaux de distribution ont continué de s'affirmer pendant les mois d'été. Les offres des restaurants doivent évoluer pour s'adapter aux tendances de consommation et au pouvoir d'achat des clients.

En parallèle, le marché des produits végétaux et des alternatives à la viande a continué à se développer. Si seulement 2% des ménages français seraient végétariens, un tiers des ménages se disent flexitariens. 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.

## b) Politique

Afin de s'adapter aux nouvelles exigences de ses clients, le Groupe FLO fait évoluer ses menus et ses services.

**Les engagements du Groupes FLO :**

- une traçabilité des produits maitrisée
- une préférence pour les produits français
- une liste d'origines autorisées pour nos viandes de bœuf
- des produits de saison
- des entrées, des salades et des burgers végétariens
- des plats à emporter dans nos restaurants Hippopotamus.

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, plus diversifiée, et plus en phase avec les attentes des consommateurs :

- des produits essentiels « accessibles » : la bavette, le steak à cheval, le steak Hippo mariné, l'entrecôte, des formules menus comme le menu express ou le menu déjeuner
- une plus forte exigence sur la qualité et la provenance : 75% de nos viandes de bœuf sont 100% français (steak hâché, carpaccio, tartare de bœuf, bavette, pièce de bœuf marinée, entrecôte, faux filet, steak au poivre, pavé de rumsteck, filet de bœuf Chateaubriand , T-bone, côte de bœuf à partager), développement des races de viande française ou étrangère
- des viandes bovines plus Premium, de race ou d'origine : argentine, limousin, charolais, Hereford Prime (Irlande), Angus
- une offre élargie hors viande bovine : poissons, moules, ribs, canard, salades et volaille
- le développement d'une offre à partager : paniers de grignotage, planches à partager, tartinades à partager…
- le développement d'une offre végétarienne pour répondre aux attentes des flexitariens : version veggie sur tous nos burgers (possibilité de remplacer la viande par une galette de fromage et légumes verts), sélection d'entrées et de salades végétariennes
- un menu clair qui permet d'identifier en un clin d'œil les produits français, les produits labellisés et les produits végétariens.

Toujours à la recherche de solutions innovantes pour répondre au mieux aux tendances actuelles et aux envies des clients, Hippopotamus a développé un mode de cuisson à la braise. 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. Au-delà de la viande, ce mode de cuisson permet de cuire d'autres produits comme la dorade entière, les moules déclinées sous 3 recettes, les légumes confits frais, les pommes de terre grenailles ou encore le riz au chorizo.

En 2020, de nouveaux services de vente à emporter ont été testés pour prolonger l'expérience des repas généreux et conviviaux au domicile des clients. Les clients ont ainsi pu :

- bénéficier de prix réduits en choisissant le click&collect ;
- se faire livrer à domicile via les applications Uber Eats et Deliveroo.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Evolution du ticket moyen** | % | ***-1*** | ***+3.1*** | ***+1.3*** |
| **Indice de recommandation client sur les restaurants Hippopotamus (NPS- Net Promoter Score)** | indice (de -100 à +100) | ***54*** | ***37*** | ***33*** |
| **E-réputation (avis clients sur les sites – Google en majorité)** | Etoiles (de 1 à 5) | ***4.05*** | ***3.84*** | ***3.65*** |

**Analyse des résultats :**

Une belle augmentation du Net Promoter Score et de la e-réputation sur Groupe :

- Une clientèle très rassurée par les normes sanitaires mises en place suite au COVID ;
- Une clientèle contente de retrouver la convivialité des sorties en restaurant et qui a envie de se faire plaisir ;
- Une clientèle très satisfaite de l'offre proposée sur l'Eté 2020, après confinement : une offre plus courte mais centrée sur les valeurs sûres de la marque ;
- Les ouvertures/rénovations au nouveau concept en Steakhouse à la Française ont également un impact positif.

## 2.3.7 PRESERVER LES RESSOURCES

### 2.3.7.1 VALORISATION DES DECHETS

#### a) Enjeu

Selon l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), en 2016, chaque français a produit 4.6 tonnes de déchets et 71% de ces déchets ont été réutilisés ou valorisés. Le taux de recyclage du plastique reste cependant faible (26.5%). En réponse à cette problématique, la réglementation sur les déchets plastiques se durcit. Les produits plastiques à usage unique suivants seront interdits à la vente :

- à compter du 1er janvier 2020 : gobelets et verres (à l'exception des gobelets et verres compostables et constitués de matières biosourcées), assiettes jetables de cuisine pour la table, cotons-tiges ;
- à compter du 1er janvier 2021 : pailles, piques à steak, couvercles à verre jetables, autres assiettes, couverts, bâtonnets mélangeurs, contenants en polystyrène expansé destinés à la consommation sur place ou nomade, bouteilles en polystyrène expansé pour boissons, tiges pour ballons.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :**

**100%** du personnel des restaurants est formé à la bonne gestion des déchets.

#### b) Politique

Afin d'anticiper l'interdiction des produits plastiques à usage unique, le Groupe FLO a décidé d'interdire dans ses restaurants l'utilisation de pailles et de touillettes en plastique dès 2019.

Dans une démarche d'économie circulaire, le Groupe FLO travaille à l'amélioration de la collecte et de la valorisation des déchets.

Servipac, prestataire de collecte, traitement et valorisation des déchets sur l'ensemble du territoire français, accompagne le Groupe FLO dans le déploiement du tri des 5 flux dans la moitié des restaurants Hippopotamus. De nouvelles poubelles de tri ont été mises en place dans tous les restaurants de l'enseigne et des guides de tri ont été distribués en 2020. Servipac accompagne également les restaurants Hippopotamus à améliorer le tri des cartons et du verre. Le dispositif Servipac a permis, au cours de l'année 2020, d'étendre la collecte et le traitement des déchets sur une partie du territoire. Sa généralisation dans tous les restaurants est prévue pour l'année 2021, dès qu'ils pourront ouvrir de nouveau.

En 2020, le tri des biodéchets a été déployé sur près de 45% des restaurants du Groupe en succursales. Ces restaurants sont en relation avec Servipac ou directement avec des prestataires de biodéchets qui sont habilités à récupérer ces biodéchets en vue de leur valorisation en énergie thermique, électricité ou fertilisants.

Dans l'ensemble des restaurants du Groupe, les huiles usagées récupérées sont valorisées en filière technique ou énergétique.

Enfin, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux en 2019. Le siège trie désormais le papier, les bouteilles en plastique, les gobelets ainsi que les DEEE. La collecte est réalisée par une entreprise adaptée qui favorise l'emploi de personnes handicapées.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des restaurants du groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques** | % | ***43*** | ***9.7*** | **-** |

**Analyse des résultats :**

Grace à la généralisation du dispositif Servipac, le nombre de restaurants ayant mis en place le tri sélectif des déchets organiques a pu augmenter de 329%. L'objectif est d'étendre sur l'ensemble des succursales puis des franchisés d'ici à 2023.

## 2.3.7.2 LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

### a) Enjeu

D'après l'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 le plan économique, mais aussi sur la surconsommation de ressources naturelles et sur les émissions de gaz à effet de serre induites.

Avec la fermeture de tous ses restaurants, le Groupe FLO a dû anticiper la perte de ses stocks pour ne pas gaspiller de nourriture. Des dons alimentaires ont donc été faits à des épiceries solidaires notamment, telles que ANDES, La Chorba, AMD Yvelines.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :**

Réduction de 20% des déchets alimentaires par convive, par rapport à 2020.

## b) Politique

La bonne gestion des stocks de produits périssables, l'optimisation des préparations, la maitrise des conditionnements et le bon calibrage des assiettes sont les principaux leviers pour limiter les déchets alimentaires dans le secteur de la restauration. Le Groupe FLO évalue et suit le niveau de gaspillage alimentaire de ses restaurants et mesure les progrès à réaliser grâce aux diagnostics de Framheim, un prestataire de solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans le secteur de la restauration, qui a effectué des audits sur les restaurants Hippopotamus. A l'issue de ces audits, le Groupe FLO travaille sur l'optimisation de la composition des assiettes, en prenant en compte les éléments gaspillés tels que les éléments accessoires comme la décoration, les aliments qui sont souvent jetés à la fin des repas, par exemple.

Pour aller encore plus loin, le Groupe souhaite proposer des formations adaptées aux collaborateurs des restaurants afin de les sensibiliser sur ces sujets mais également pour travailler avec eux sur la composition des assiettes servies, en essayant de supprimer ou de réduire les produits les plus gaspillés.

Des formations en e-learning seront disponibles en 2021. Elles seront accessibles sur la plateforme LMS (Learning Management System) et sont adaptées aux collaborateurs des restaurants pour les sensibiliser au sujet du gaspillage alimentaire et afin de promouvoir les bonnes pratiques. Les employés des restaurants ont notamment pu être sensibilisés concernant les garnitures à volonté. En effet, afin d'éviter le gaspillage alimentaire, les employés ne proposent plus qu'une seule garniture et ne servent une deuxième garniture que sur demande du client. Les collaborateurs en cuisine ont aussi été sensibilisés sur la nécessité de limiter les préparations anticipées afin de réduire les déchets.

A terme, ces formations feront parties d'un parcours de formation obligatoire pour les collaborateurs des restaurants.

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. En 2019, ce procédé a été déployé sur tous les restaurants Hippopotamus.

En 2020, la mise en place du Doggy Bag a été déployée sur tous les restaurants, sur demande du client.

## c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Quantité de biodéchets alimentaires par convive – périmètre restreint*** | Gr | ***101*** | ***70*** | **-** |

**Analyse des résultats :**

En 2019, le résultat était issu d'audits terrain menés en collaboration avec la start-up Framheim qui avait pesé les retours assiettes dans 12 Hippopotamus lors de 3 services. En 2020, nous avons pris les tonnes de biodéchets collectées divisé par le nombre de couverts effectués dans les établissements qui font le tri des biodéchets.

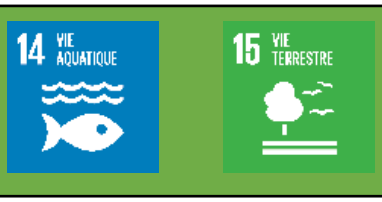
**En 2019, un échantillon de 12 restaurants Hippopotamus était concerné par cet indicateur. En 2020, 25 restaurants faisaient le tri des biodéchets.*

### 2.3.7.3 AMELIORATION DU BIEN-ETRE ANIMAL DANS LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT

## a) Enjeu

Alors que les produits d'origine animale représentent une part importante des achats du Groupe, le bien-être animal suscite un intérêt croissant dans la société civile. L'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) définit le bien-être animal comme l'état physique et mental d'un animal en relation avec les conditions dans lesquelles il vit et meurt. Il se traduit notamment par le respect de 5 libertés fondamentales : absence de soif, faim, malnutrition, absence de peur, détresse, absence de stress physique ou thermique, absence de douleur, lésion ou maladie, liberté d'expression d'un comportement normal de son espèce.

Objectifs de Développement Durable concernés :




## b) Politique

Le Groupe FLO est actuellement en train de structurer ses exigences relatives au respect du bien-être animal. A terme, l'objectif sera de sélectionner des fournisseurs de viande s'étant engagés à respecter la charte sur le bien-être animal. Il est prévu qu'en 2021, cette charte soit renouvelée puis élargie d'ici 2023 à la majorité des producteurs : canard, porc, viande bovine, poulet, œufs et produits laitiers. Elle demande aux fournisseurs de s'engager à respecter les 5 libertés fondamentales des animaux et détaille les modalités de mise en œuvre de ces libertés tout au long des étapes de la chaine d'approvisionnement (élevage, transport, abattage).

Suite à un état des lieux des pratiques actuelles des producteur sur la détention des bovins avec CIWF, ONG internationale qui promeut des pratiques d'élevage respectueuses ainsi que des alternatives à l'élevage industriel, cette charte a déjà été distribuée et signée par cinq producteurs de viande bovine. Ces derniers sont des acteurs reconnus de marché et ils gèrent eux-mêmes leurs approvisionnements. A terme, l'objectif est que la signature de cette charte devienne une condition sine qua non à la collaboration avec le Groupe FLO.

Le Groupe FLO s'est engagé en 2019 à arrêter définitivement l'utilisation des œufs coquilles provenant de poules élevées en cages dans ses recettes. Un travail considérable a été mené pour identifier des références en ovoproduits issus de poules en cage. Au 1er novembre 2020, les références hors cage ont toutes été enlevées. En 2021, dès que les restaurants seront en mesure d'ouvrir de nouveau, 100% des œufs liquides et coquilles seront issus de poules élevées en plein air. Sur ces produits, les références non plein air ont été intégralement enlevées du catalogue de références.

Sur la base des diagnostics effectués auprès des fournisseurs de poulet en 2019, le Groupe FLO a pu rejoindre, en 2020, le Better Chicken Commitment 2026. Cette charte réalisée par CIWF et d'autres ONG partenaires fixe des engagements pour le bien être des poulets sur 5 points clés :

- une génétique plus appropriée, pour une meilleure qualité de vie ;
- une densité plus faible ;
- de la lumière naturelle, des perchoirs et des substrats à piquer ;

- un abattage sans cruauté ;
- un audit externe pour démontrer la conformité aux normes et des rapports publics annuels sur les progrès réalisés.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des fournisseurs de « viande » ayant mis en place des actions en faveur du bien-être animal** | % | *42* | - | **-** |
| **% œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)** | % | *33.8* | *17.2* | **-** |

**Analyse des résultats :**

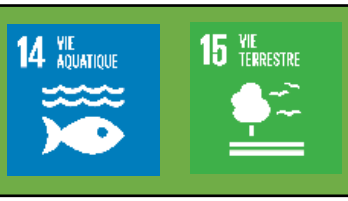
Afin d'atteindre l'objectif de 100% d'œufs de poules élevées hors cage, le Groupe FLO a supprimé les références hors cage fin 2020. Les conséquences positives de cette politique ont déjà pu se faire ressentir sur l'indicateur de 2020 mais une augmentation exponentielle est prévue sur l'année 2021, dès lors que les restaurant réouvriront.

### 2.3.7.4 RESPECT DE LA BIODIVERSITE DANS LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT

## a) Enjeu

Selon la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), la richesse de la biodiversité qui est à la base de nos systèmes d'alimentation est en baisse à travers le monde. Dans son rapport "The state of the world's biodiversity for food and agriculture", la FAO souligne la diminution de la diversité végétale dans les champs des agriculteurs, l'augmentation du nombre de races d'élevage menacées de disparition et la hausse de la proportion de stocks de poissons surexploités. Elle rappelle que 75 % des récoltes dans le monde dépendent de la pollinisation au moment où les colonies d'abeilles se font de plus en plus rares. Une diminution de la biodiversité (des insectes et micro-organismes) rend également les plantes et les animaux plus vulnérables aux parasites et aux maladies.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




## b) Politique

1) La saisonnalité des produits :

Manger de saison est un engagement clé pour respecter les cycles de la nature et la biodiversité des espèces. L'utilisation de produits de saison est un axe d'engagement du Groupe FLO. La carte des restaurants change deux fois par an : carte automne - hiver, carte printemps - été. Les cartes sont, d'ailleurs, désormais systématiquement relues par la Direction RSE. La direction RSE a mené une action de sensibilisation auprès de la Direction R&D et marketing afin d'expliquer l'importance de cet engagement. Un calendrier des aliments de saison a également été diffusé afin de sensibiliser les créateurs des recettes et les collaborateurs des restaurants à la sélection de fruits et de légumes de saison et au respect de la saisonnalité des produits frais.

Le travail effectué sur la définition de nouveaux cahiers des charges incluant des critères environnementaux participera également à améliorer l'impact du Groupe FLO sur la biodiversité. Des critères seront définis pour l'ensemble des enseignes du Groupe et des critères spécifiques seront identifiés selon l'identité de chaque enseigne. Ces nouveaux cahiers des charges seront directement utilisés dans les négociations avec les fournisseurs.

2) La politique d'approvisionnement en poisson :

En 2020, le Groupe FLO a pu travailler sur ses achats de poissons. Au cours du deuxième semestre, une action de sensibilisation concernant la pêche durable a été menée auprès des chefs exécutifs, des marketeurs et des acheteurs en lien avec l'ONG Ethic Ocean, une organisation œuvrant pour la préservation des océans. Elle traitait de sujets liés notamment à la surexploitation de certaines espèces marines et des méthodes de surpêche. Pour finir, un guide contenant les points de vigilance à avoir sur la sélection des différentes espèces de poissons a été diffusée début octobre 2020.

Par ailleurs, le fish & chips affichés à la carte des restaurants Hippopotamus est désormais acheté dans des élevages certifiés MSC (Marine Stewardship Council).

3) La lutte contre l'utilisation de pesticides :

Les laboratoires Eurofins effectuent régulièrement des contrôles aléatoires sur la teneur en pesticides des assiettes de Groupe FLO.

En 2020, des références de vin biologique, de vin biodynamique et de vin naturel ont été intégrées à la carte des vins.

4) L'engagement dans la lutte contre la déforestation :

Le Groupe FLO a décidé de supprimer progressivement ses références contenant de l'huile de palme. Il a commencé fin 2019 et début 2020 avec deux mesures fortes : la suppression des pâtes à tartiner avec huile de palme puis des huiles de friture contenant de l'huile de palme. Aujourd'hui, la Direction Achats veille à ce que tous les nouveaux produits qui rentrent dans le catalogue ne contiennent pas d'huile de palme.

## c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des références de produits labellisés (VBF, bio, vins natures, label rouge, AOP, AOC, commerce équitable, MSC, etc.)** | % | *5.2* | *3.4* | - |

**Analyse des résultats :**

Le Groupe FLO a la volonté d'augmenter la part de références de produits labellisés dans ses menus. Une augmentation de 55% a d'ailleurs déjà eu lieu entre 2019 et 2020.

### 2.3.7.5 MESURES VISANT A LIMITER LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE

#### a) Enjeu

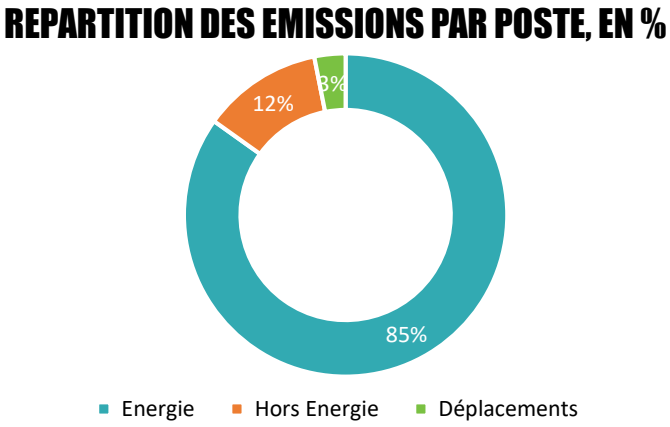
De par ses différentes activités (gestion du parc immobilier, cuisine, déplacements, fret), le Groupe FLO consomme diverses sources d'énergie (électricité, gaz, carburant). Ce sujet implique d'améliorer le pilotage des consommations en énergie afin notamment de limiter l'impact de l'activité sur le changement climatique.

Lorsque les restaurants ont dû fermer pendant l'année 2020, le Groupe FLO a développé un service de vente à emporter afin de continuer à satisfaire la demande des clients. Dans une logique de réduction de l'impact environnemental de l'activité, les plats destinés à la vente à emporter étaient servis dans des emballages recyclés et/ou recyclables.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




Un Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre a été réalisé en 2020, sur les données de l'année 2019 et sur le périmètre des restaurants Hippopotamus. Les résultats de ce Bilan montre que les émissions du Scope 1 et 2 s'élèvent à 1 994 $tCO_2e$. 85% d'entre elles proviennent des consommations énergétiques des restaurants.




Afin de réduire l'empreinte carbone des restaurants Hippopotamus, trois axes de travail ont été identifiés dans le plan d'action du BEGES :

1. Réduire les émissions des principaux postes
2. Améliorer le suivi des émissions
3. Communiquer sur la démarche auprès de l'ensemble des collaborateurs

A terme, pour les déplacements des collaborateurs, les véhicules de la flotte automobile du Groupe vont être progressivement remplacés par des véhicules essence ou hybrides.

Par ailleurs, à l'issu de la réalisation du BEGES, le Groupe FLO a décidé de compenser, grâce à l'achat de crédits carbone, les émissions liées aux déplacements réalisés avec les véhicules de la flotte automobile ainsi que les déplacements professionnels de l'année 2019, cela représente 241 $tCO_2e$.

1) Les approvisionnements :

Au sein du Groupe FLO, 96% des achats sont désormais effectués à l'échelle de l'Union Européenne. Les distances parcourues pour acheminer les produits nécessaires à l'activité du Groupe sont donc moins importantes et permettent de réduire l'empreinte carbone du fret amont. De plus, un travail est en cours afin d'optimiser le nombre de livraison et/ou de camions su. Pour ce faire, une réflexion autour de la rationalisation des fournisseurs et du poids moyen livré afin d'éviter les trajets inutiles est en train d'être menée.

2) La sélection des fournisseurs :

La charte d'Achats Responsables, en cours de finalisation par le Groupe FLO, précise que l'existence d'une démarche environnementale et de programmes visant à réduire l'impact sur le réchauffement climatique seront valorisées dans le processus de sélection des fournisseurs. Cette charte incitera les fournisseurs à plus de transparence sur leurs pratiques sociales, environnementales et éthiques.

## b) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|
| **Volume d'émissions de CO2 compensées** | tCO2e | ***241*** | ***161*** |

### 2.3.7.6 BONNE GESTION DE L'EAU ET DES EFFLUENTS

#### a) Enjeu

La pollution des milieux aquatiques est aujourd'hui et plus que jamais un sujet préoccupant à l'échelle nationale. En effet, selon le baromètre 2020 sur l'eau et les milieux aquatiques, 21% des espaces évaluées en métropole et en outre-mer sont éteintes ou menacées d'extinction en 2020. Au-delà des problématiques liées à la biodiversité marine, la ressource en eau subit ponctuellement des tensions sur certaines parties du territoire français, qui sont notamment liées au réchauffement climatique. D'ailleurs, on estime qu'en 2019, plus de 67% du territoire métropolitain était concerné par des mesures de restriction d'eau. A l'échelle mondiale, la ressource en eau potable reste une ressource finie et la préserver représente un véritable enjeu.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :**

**100%** des compteurs à eau sont connectés, pour les restaurants en succursales.

**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :**

**100%** des produits vaisselle sont écolabellisés.

#### b) Politique

Dans tous les restaurants du Groupe FLO, les consommations d'eau sont limitées.

Un outil de pilotage pour la gestion de l'eau devait être déployé au cours de l'année 2020, au sein du Groupe. Au vu de la crise de la COVID-19, le déploiement de l'outil a été repoussé à l'année 2021. A terme, la mise en place de compteurs connectés permettra de collecter des données fiables et d'affiner l'analyse du risque de gestion de l'eau. En fonction de ces analyses et des éventuels risques identifiés, le Groupe pourra déployer des politiques ciblées et adéquates pour optimiser le pilotage de l'eau. En parallèle, des études vont être menées en 2021 sur les restaurants du Groupe pour récupérer l'eau de pluie et pour installer des urinoirs sans eau.

Dans l'ensemble des restaurants du Groupe, les huiles usagées récupérées sont valorisées en filière technique ou énergétique.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Consommation d'eau par m²** | m3/m2 | ***6.4*** | **-** | **-** |

**Analyse des résultats :**

Nous n'avons pour le moment les consommations d'eau que sur 22% du réseau des restaurants en succursale. L'installation progressive de compteurs à eau connectés nous permettra une facilité d'accès à cette information.

## 2.3.7.7 ACQUERIR ET GERER LA VIE DES IMMEUBLES PERFORMANT AU NIVEAU ENVIRONNEMENTAL

### a) Enjeu

Dans le cadre de la loi ELAN, le Décret tertiaire est entré en vigueur en octobre 2019. Cette loi vient redéfinir des objectifs en termes de performance énergétique des bâtiments tertiaires. Cela va permettre de répondre à l'objectif ambitieux que s'est fixé la France, à travers la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de réduire à consommation d'énergie finale de 20% d'ici 2030 (par rapport à 2012) 50% d'ici 2050. Dans le même temps, la nouvelle réglementation environnementale 2020 (RE 2020) introduit une innovation majeure : celle de prendre en compte le bilan carbone des bâtiments, en phase de construction. Même si cette dernière a désormais été repoussée à l'année 2021, le Groupe FLO va devoir prendre en considération cette nouvelle norme dans les choix d'achats de ses bâtiments. Le décret tertiaire, quant-à-lui, a déjà un impact sur l'exploitation des bâtiments du Groupe et notamment sur la régulation des consommations énergétiques.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**







### b) Politique

Un audit énergétique a également été réalisé sur 8 sites du parc immobilier du Groupe FLO et un outil de gestion des consommations d'énergies (électricité et gaz) a été déployé sur l'ensemble des restaurants du Groupe. Cette plateforme web permet de suivre et de comparer les consommations mensuelles de chaque restaurant lorsque ces énergies ne sont pas incluses dans les charges globales du bâtiment. Cet outil donne aux équipes une plus grande visibilité en cas de surconsommation ou d'incident technique. A termes, ce suivi détaillé et ces comparaisons pluriannuelles permettront 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.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Consommation d'énergie par m²** | kWh/m² | ***1 098*** | ***1 623*** | ***1 463*** |
| **Consommation d'électricité par m2*** | kWh/m² | ***396*** | ***553.4*** | ***567*** |

**Analyse des résultats :**

La diminution entre la consommation d'énergie de l'année 2019 et celle de l'année 2020 est due à la fermeture de nos restaurants.

**En 2019, 78% des restaurants pour lesquels la surface était disponible sont concernés par cet indicateur. En 2020, 100% des restaurants sont pris en compte dans le calcul de cet indicateur.*

### 2.3.8 EVOLUER AUPRES DE SES COLLABORATEURS ET PARTENAIRES

Les collaborateurs du Groupe FLO sont les premiers acteurs de sa croissance. 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 :

**1**

***Un management de proximité motivant et favorisant le lien social***

**2**

***La création de parcours de formation adaptés permettant la promotion interne***

**3**

***La digitalisation et l'efficacité des processus RH***

De manière générale, les collaborateurs sont jeunes avec 25% de moins de 25 ans et un âge moyen de 35 ans. Les embauches sont en grande majorité (73%) des CDI (hors extras), le recours aux CDD est utilisé pour faire face au surcroit d'activité ainsi qu'aux activités évènementielles.

Evolution de périmètre :

En 2020, le Groupe FLO possède 56 restaurants en propre, soit 20% de moins qu'en 2019 (70 restaurants étaient possédés en propre en 2019). Cela est majoritairement dû à des cessions et des passages en franchise. Concernant le nombre de restaurants franchisés, il était de 75 en 2019 et est de 63 restaurants en 2020, soit une réduction de 16%.

#### 2.3.8.1 QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

##### a) Enjeu

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.

Afin d'encourager l'engagement des 2 009 collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel dans un environnement de travail sécurisé.

Par ailleurs, de bonnes conditions de travail et une rémunération attractive permettent de capter des profils expérimentés dans un secteur en tension.

L'année 2020 a d'ailleurs mis en lumière les bénéfices que peuvent apporter un dialogue social exemplaire. En effet, la qualité des relations sociales au sein du Groupe FLO ont permis de traverser la crise et d'ouvrir les restaurants dans des conditions de santé et de sécurité optimum, avec des processus sanitaires bien définis et respectés. Une cellule d'écoute psychologique a été créée afin de diminuer le sentiment s'isolement des salariés et les risques psychologiques qui pesaient sur eux pendant les confinements. Cela a pu permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

Objectifs de Développement Durable concernés :




## b) 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 enjeux prioritaires du Groupe.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à proposer des rémunérations qui tiennent compte de la situation des métiers et sont 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. En 2020, un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail a été signé à l'issu des négociations annuelles obligatoires, pour 4 ans et pour les restaurants Hippopotamus.

A partir du 1er janvier 2020, plusieurs objectifs ont été fixés dans cet accord pour favoriser l'articulation de la vie personnelle et de l'activité professionnelle, sur le périmètre de la société Hippopotamus :

1) Paternité et maternité :

La société Hippopotamus s'engage à autoriser l'absence des femmes enceintes pour se rendre à des rendez-vous médicaux et elle s'engage également à autoriser l'absence des salariés futurs pères pour les accompagner à trois de leurs examens médicaux. Ces temps d'absence seront considérés comme étant du temps de travail effectif. De plus, l'aménagement du temps de travail des femmes enceintes est désormais un des engagements de la société Hippopotamus qui compte également sensibiliser l'ensemble du management sur le sujet. Par ailleurs, lors d'un congé parental d'éducation à temps complet, 100% de l'ancienneté du salarié est acquis.

2) Congés payés :

La société Hippopotamus tient compte, dans la mesure du possible, des souhaits exprimés par les salariés, en fonction de leurs situations familiales.

De plus, un dispositif de don de jour de repos a été mis en place en 2020 suite à l'accord collectif. En effet, tout salarié peut renoncer anonymement et sans contrepartie à tout ou partie de ses jours de repos non pris. En effet, il peut en faire bénéficier un collègue dont un enfant est gravement malade.

Par ailleurs, chaque salarié peut bénéficier d'un congé de solidarité familiale, d'un congé proche aidant, d'une journée d'enfant malade et d'une demi-journée rentrée scolaire.

3) Entretien du personnel sénior :

Tous les salariés ont droit, à l'occasion de l'entretien professionnel qui suit leur 55e anniversaire à un entretien de deuxième partie de carrière pour faire le point sur l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. D'une autre façon, chaque collaborateur de la société Hippopotamus, âgé de plus de 55 ans, rencontre la Direction au moins une fois par an pour évoquer ses conditions de travail et ses possibilités d'aménagement.

4) Droit à la déconnexion :

Au vu de la nature de l'activité, peu d'employés disposent d'outils pour travailler en dehors des locaux de l'entreprise mais la Direction accorde beaucoup d'importance au droit à la déconnection pour les salariés les plus à risques d'un déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Des recommandations à destination des utilisateurs de la messagerie électronique professionnelle, responsables hiérarchiques inclus, ont été faites aux salariés à travers le nouvel accord collectif ainsi que des recommandations pour éviter le stress lié à l'utilisation des outils numériques professionnels ;

La société Hippopotamus s'engage à sensibiliser et former l'ensemble du personnel aux risques, aux enjeux et aux bonnes pratiques liés à l'utilisation des systèmes d'information et de communication. Des interlocuteurs spécifiquement chargés de ses sujets sont désignés au sein de l'entreprise pour administrer ces formations aux utilisateurs et mettre en place un suivi personnel des salariés.

Avec la généralisation du télétravail sur l'année 2020, le Groupe FLO signera une charte de télétravail en 2021. La diffusion d'une charte informatique est également prévue.

5) Comités Social et Economique

Conformément à la règlementation, le Groupe FLO dispose au sein de ses différentes sociétés de plus de 11 salariés de Comités Social et Economique (CSE).

Suite à l'élection des CSE, des Commissions Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ont été créées dans les établissements de plus de 300 salariés. Les CSSCT permettent notamment d'échanger sur l'analyse des risques professionnels, sur l'adaptation des postes de travail et sur la prévention des risques psychosociaux ou du harcèlement moral au travail.

Un Comité de Groupe a été renouvelé en 2020 pour un mandat de 4 ans. Ce comité de groupe est composé d'une vingtaine de membres. Chaque membre du Comité de groupe est également membre d'un CSE de l'une des sociétés appartenant au Groupe FLO. Ce comité de groupe se réunit 2 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, sur l'ensemble du périmètre.

6) Les animations

Dans le cadre de la politique RSE, des animations sur la qualité de vie sont organisées au niveau du siège. En 2020, il n'y en a eu que 7 en raison du contexte sanitaire et de la fermeture de notre siège social.

### d) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Turnover** | % | **42** | **82** | **79** |
| **Taux de gravité** | Nbre | **0.9** | **1.5** | **1.5** |
| **Taux de fréquence** | Nbre | **28** | **-** | **-** |

**Analyse des résultats :**

La réduction importante du turnover et du taux de gravité sont dus à la fermeture de nos restaurants et la mise en activité partielle de nos employés.

## 2.3.8.2 DEVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

### a) Enjeu

Le secteur de la restauration recrute en permanence et compte un grand nombre de postes non pourvus.

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.

Au cours de l'année 2020, et avec la fermeture de tous les restaurants liés à la crise sanitaire sur une majeure partie de l'année, le besoin de recrutement a nettement diminué. Cependant, les campagnes de communication et le travail sur la marque employeur n'a pas cessé. Au cours des années précédentes, le recrutement était déjà un enjeu majeur au sein du Groupe FLO et avec la crise sanitaire de 2020, il le sera encore plus à l'avenir.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




### b) Politiques

Le Groupe souhaite développer l'attractivité de sa marque employeur ainsi que celle de ses enseignes, notamment pour Hippopotamus, et, 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 :

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

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 alternances sont depuis de nombreuses années au cœur de la politique emploi du Groupe et de ses enseignes. Chaque année, plus de 99 apprentis (du CAP au MASTER) sont accueillis sur l'ensemble du Groupe. Les apprentis et les alternants représentent un vivier qualitatif et quantitatif de candidats déjà formés aux processus et à la culture d'entreprise. Cette politique a perduré tout au long de l'année 2020.

En parallèle, le Groupe FLO souhaite également promouvoir son attractivité auprès de ses collaborateurs afin qu'ils deviennent les premiers ambassadeurs de la marque employeur. La politique de formation et de gestion des carrières est un pilier essentiel de la politique de ressources humaines.

La montée en compétence des équipes est gérée par le service formation composé de 6 collaborateurs. 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. En 2019, ce service a travaillé au déploiement d'une plateforme LMS (Learning Management System) qui a pour objectif de proposer à l'ensemble des collaborateurs du Groupe des contenus digitaux et des e-learning en accès libre. Cette plateforme « Rise Up » a été déployé au cours du premier trimestre 2020 et permet d'homogénéiser les formations des collaborateurs et de proposer un parcours de formation dédié pour chaque poste.

Les collaborateurs n'ayant pas de poste fixe peuvent accéder à ces contenus via les ordinateurs ou les tablettes disponibles dans les restaurants. D'ailleurs, des parcours d'intégration dédiés sont dispensés sur la plateforme « Rise Up » pour les nouveaux arrivants dans les restaurants.

En parallèle, une équipe de 14 personnes est dédiée à la formation opérationnelle Hippopotamus. Cette équipe est chargée de l'élaboration des parcours de formation pour le personnel des restaurants. 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.

De nouvelles formations ont vu le jour au cours de l'année 2020, pour inciter les restaurants à considérer les enjeux environnementaux : formation sur l'arrêt des pailles en plastique et le tri des biodéchets. Les problématiques sociales ont également été abordées : formation à la sécurité au travail, à l'égalité des chances et notamment à l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Dans le cadre de la crise de la COVID-19 et du plan Relance France, certains collaborateurs ont pu avoir accès au dispositif FNE-Formation, ce qui a pu faciliter la poursuite du développement des compétences. Des formations au Certificat de Qualification Professionnelle auprès d'organismes spécialisés ont également pu permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles au sein de la branche restauration.

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 les pratiques afin de valoriser les compétences et de fidéliser les 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 des référentiels de compétences communes à l'ensemble des enseignes. Ces entretiens seront d'ailleurs digitalisés en 2021 afin de faciliter leur organisation.

D'ailleurs, au cours de l'année 2020, 23 000 CV de candidats ont été reçus, ce qui montre l'efficacité de la campagne de communication externe du Groupe FLO et qui prouve que les efforts sur le sujet ont été maintenus.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part d'employés ayant bénéficié d'une promotion** | % | ***5*** | ***13*** | **-** |
| **Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés** | Heures / personne | ***6*** | ***7*** | **-** |

### 2.3.8.3 EGALITE DES CHANCES ET PROMOTION DE LA DIVERSITE

## a) 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.

Objectifs de Développement Durable concernés :







**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :**

Atteindre 6% de collaborateurs en situation de handicap au sein du Groupe.

L'index égalité Homme/Femme est à 80 pour toutes les entités du Groupe.

## b) Politiques

1) La charte Diversité

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. En 2020, le Groupe FLO a poursuivi son engagement en matière de diversité, comme l'illustre la Charte de la diversité qui avait été signée en ce sens en 2019 et qui est toujours en vigueur. La Charte de la diversité est un texte d'engagement pour tout employeur qui souhaite s'engager dans une démarche volontariste pour agir en faveur de la diversité et dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations. Composée de 6 articles, cette Charte guide les organisations pour déployer des actions concrètes et innovantes.

2) L'insertion des jeunes

Le travail sur l'adéquation des missions proposées en alternance et le contenu des diplômes a permis une meilleure anticipation des talents à recruter dans 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, les jeunes collaborateurs en stage ou en alternance constituent un vivier qualitatif de candidats.

Le Groupe FLO s'engage également pour faciliter l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans dépourvus de diplôme ou qualification. Un partenariat avec l'association E2C (Ecole de la 2ème Chance) PARIS / ESSONNE / VAL DE MARNE avait été mis en place en ce sens fin 2019. Dans ce cadre, 9 directeurs ont été contactés pour accompagner des jeunes motivés et les aider dans leur insertion professionnelle. Ce dispositif devait être mis en place en 2020 et permet de présenter les métiers du Groupe aux jeunes parrainés, de les accueillir en stage, de les aider à préparer leur CV, leur lettre de motivation et leurs entretiens d'embauche. Il sera renouvelé dès la réouverture de nos restaurants.

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.

3) L'insertion des personnes en situation de handicap

Dès 2011, le Groupe FLO s'était engagé pour la cause du handicap en signant son premier accord sur le sujet. En 2020, un nouvel accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap a été signé et est en vigueur pour la société des restaurants Hippopotamus jusqu'en 2022. Il traduit la volonté de la société de poursuivre les efforts engagés dans le sens d'une politique d'intégration des travailleurs en situation de handicap et ce, malgré le contexte actuel lié à la crise de la COVID-19. Cette politique répond à 6 objectifs majeurs et vise à tendre, à terme, vers un taux d'emploi de personnes en situation de handicap de 6% de l'effectif total :

- Maintenir une dynamique de recrutement et de formation des personnes handicapées et pour aller plus loin, il s'agit de réussir à pérenniser les emplois grâce à des intégrations durables des travailleurs handicapés ;
- Continuer à accompagner les collaborateurs en situation de handicap, qui se retrouveraient en risque d'inaptitude, grâce à une politique de maintien de l'emploi volontariste ;
- Assurer des parcours professionnels pérennes ;
- Renforcer les efforts en matière de collaboration avec le secteur protégé et adapté ;
- Maintenir une communication régulière et une sensibilisation de proximité auprès des équipes ;
- Renforcer l'animation et le suivi de l'accord afin de toujours mieux répondre aux problématiques du terrain.

La politique handicap s'articule en 5 axes :

**1**

***RECRUTEMENT & INTEGRATION***

**2**

***MAINTIEN DANS L'EMPLOI***

**3**

***GESTION DES PARCOURS***

**4**

***COLLABORATION AVEC LE SECTEUR ADAPTE ET PROTEGE***

**5**

***COMMUNICATION ET SENSIBILISATION***

L'équipe recrutement et l'ensemble des encadrants opérationnels sont régulièrement formés et sensibilisés au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces formations permettent d'identifier des solutions concrètes pour conduire le processus de recrutement tout en intégrant les besoins des candidats en situation de handicap afin de favoriser l'égalité de traitement. Au-delà de cette phase, les opérationnels apprennent à préparer l'intégration d'un nouveau collaborateur.

En matière de recrutement, l'enseigne Hippopotamus s'engage, chaque année, en formant durant une année des personnes en situation de handicap aux métiers de la cuisine et de la salle. Ainsi, en 2020, 4 personnes ont obtenu leur Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) et son désormais en poste en restauration. Un nouveau groupe de 6 personnes est, par ailleurs, entré en formation en novembre 2020 afin d'être diplômé en août 2021.

Les équipes RH participent également à des salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnes en situation de handicap. L'enseigne Hippopotamus a participé à 4 salons de recrutement dont 2 virtuels qui ont permis, en 2020, de recruter plus d'une dizaine de nouveaux collaborateurs en situation de handicap.

La Mission Handicap a travaillé sur le maintien dans l'emploi d'une dizaine de collaborateurs leur permettant ainsi de favoriser l'articulation entre l'activité professionnelle et leur état de santé. Les équipes de certains établissements ont également pu être sensibilisées afin de mieux appréhender la notion de handicap ou le handicap spécifique de l'un de leurs collègues.

4) L'égalité entre les femmes et les hommes

En termes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un accord a été signé en 2020 pour la société des restaurants Hippopotamus. Les objectifs sont fixés pour 4 ans et sont les suivants :

- Un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes dans l'effectif ;
- Favoriser l'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle ;
- Maintenir une politique en faveur de l'égalité des rémunérations à qualification, expérience, compétence et niveau de contribution et de responsabilité équivalents entre les femmes et les hommes ;
- Un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes au niveau des évolutions professionnelles.

Ce même accord intègre des mesures permettant de lutter contre les discriminations, les stéréotypes et le sexisme avec des objectifs de sensibilisation et de lutte contre le harcèlement moral et sexuel, la discrimination à l'embauche et en matière de rémunération. Un référent harcèlement moral et sexuel devra d'ailleurs être désigné. La société s'engage également à être attentive au phénomène de violence conjugale et à informer et sensibiliser les collaborateurs ainsi sur ce sujet. Le personnel Ressources Humaines devra également être formé à ces situations.

En 2021, le Groupe FLO entend poursuivre la mise en place de mesures permettant de promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, au sein de ses autres établissements.

5) Le signalement

Dans le cadre de la loi Sapin 2, le Groupe FLO a mis en place un dispositif de signalement professionnel afin de renforcer sa démarche éthique et notamment d'inciter les collaborateurs à dénoncer des faits avérés ou suspectés sur tous les sujets énoncés auparavant.

## c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Index égalité homme femme** | Nbre | *78* | *79* | *-* |
| **Part de collaborateurs handicapés sur l'année** | % | *3.3* | *2.3* | *2.7* |
| **Nombre de nationalités** | Nbre | *88* | *79* | *88* |

**Analyse des résultats :**

La part de collaborateurs en situation de handicap a augmenté grâce au travail du département diversité et aussi parce que les collaborateurs qui ont quitté le groupe étaient majoritairement sans handicap.

### 2.3.8.4 ANCRAGE ECONOMIQUE LOCAL

#### a) Enjeu

Le premier confinement lié au COVID-19 a eu lieu le 15 mars 2020, tous les établissements du Groupe FLO ont donc été dans l'obligation de fermer complètement et ce, jusqu'en juin de la même année. Progressivement et en mettant en place un protocole sanitaire strict, les restaurants ont pu réouvrir au mois de juin pour refermer de nouveau complètement fin octobre 2020. L'enjeu prioritaire du Groupe FLO au cours de l'année 2020 a donc été de sauvegarder les emplois.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




#### b) Politique

Au cours des deux confinements, un dispositif d'activité partielle a été mis en place pour tous les restaurants. Ce dispositif a concerné 100% des employés de ces restaurants. De plus, au cours de l'année 2020 et afin de veiller à la santé et à la sécurité des salariés, le télétravail a été facilité pour tous les collaborateurs ayant une fonction qui le permet.

Afin que les restaurants puissent ouvrir de nouveau suite au premier confinement, un protocole de réouverture a été mis en place pour réduire la circulation de la COVID-19. Un plan d'action pour encadrer les équipes des restaurants a été élaboré et diffuser à l'ensemble des salariés. Des référents COVID-19 ont d'ailleurs été désignés pour chaque établissement afin d'être formés sur ces missions spécifiques. Un protocole sanitaire pour les salariés du siège a aussi été mis en place. Le télétravail, quant-à-lui, a toujours été privilégié pour garantir la sécurité des salariés.

Grace aux efforts menés par le Groupe FLO pour sauvegarder les emplois et grâce au dispositif du chômage partiel, les effectifs ont pu rester stables en 2020 par rapport à 2019, une évolution liée au passage en franchise ou location gérance essentiellement par rapport à l'année dernière s'est simplement fait ressentir. Aucun licenciement économique n'a été fait.

Au cours de l'année 2020, 5 sites ont été concédés au CNIT (Centre des Nouvelles Industries et Technologies) mais aucun restaurant n'a fermé à cause de la crise de la COVID.

### 2.3.9 INTEGRITE DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Chez FLO, quatre valeurs guident les équipes : la passion, le sens du service, l'esprit entrepreneurial et l'engagement. 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. Le Groupe FLO souhaite de plus en plus s'engager auprès de ses parties prenantes.

Au cours de l'année 2020, un des enjeux prioritaires du Groupe FLO fut de garantir aux clients des mesures de sécurité adaptées au contexte sanitaire. L'objectif principal fut de mettre le client en confiance en s'appuyant sur le protocole sanitaire mis en place dans les restaurants. Le dialogue avec les collaborateurs et les franchisés a aussi pu être maintenu à travers des outils de communication déjà existants au sein du groupe mais également à travers des canaux plus informels.

#### 2.3.9.1 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

## a) Enjeu

Un dialogue ouvert et continu permet de collecter les retours et les attentes des parties prenantes vis-à-vis des activités du Groupe. Il permet également de diffuser les standards du Groupe auprès des parties prenantes internes. Lorsqu'une stratégie et des politiques sont définies, il est important de les diffuser auprès des collaborateurs et des franchisés pour s'assurer de l'homogénéité des pratiques au sein du groupe. Un dialogue transparent et régulier permet d'associer toutes les parties prenantes internes aux objectifs du groupe et notamment aux engagements RSE.

## b) Politiques

En 2019, une analyse de matérialité a été menée afin d'identifier les sujets RSE prioritaires pour les parties prenantes internes et externes. Au travers de cette étude, différentes parties prenantes ont été interrogées : des collaborateurs, des directeurs de restaurants, des franchisés, Convergence Achats, des fournisseurs, des clients, des partenaires et autres interlocuteurs de la société civile. Cette consultation a été l'occasion de sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE du Groupe FLO, aux différentes thématiques incluses dans la RSE et de les faire se questionner sur la réalité de ces enjeux dans leurs interactions avec le Groupe. Ces échanges nous ont permis d'identifier les attentes de ces parties prenantes quant aux activités du Groupe FLO et de mieux comprendre leur perception des chantiers RSE prioritaires sur les prochaines années.

1) Collaborateurs et franchisés

Afin de favoriser le dialogue avec les restaurants, deux conventions annuelles sont organisées pour l'enseigne Hippopotamus : l'une avec les franchisés et l'autre avec les succursales. En 2020, elles ont été organisées en début d'année. Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et valider les nouvelles orientations de la marque, d'informer les participants sur les dernières orientations stratégiques du groupe. Lors de ces conventions, les thématiques liées à la RSE sont désormais abordées. La Directrice RSE présente les engagements et les lignes directrices du Groupe à l'ensemble des participants.

Depuis 2018, les franchisés sont incités à acheter leurs produits auprès des fournisseurs référencés par la centrale de référencement du Groupe, conformément au contrat de franchise. Cette fonction de référencement peut être directement assurée par le Groupe ou bien par l'intermédiaire d'une centrale de référencement sélectionnée par le Groupe (à savoir la société Convergence Achats jusqu'au 30 juin 2020). Cette mesure permet de garantir la maîtrise des produits utilisés et d'homogénéiser le service en accord avec les engagements du Groupe. En juin 2020, la société Convergence Achats a arrêté ses activités et la fonction de référencement des achats du Groupe a été complètement internalisée au sein du Groupe Bertrand (i.e. au sein d'une nouvelle Direction Achats). Au cours de la deuxième partie de l'année 2020, l'équipe achats se charge de prendre connaissance des dossiers en cours afin de permettre une réouverture des restaurants en 2021. Suite à ce changement, les franchisés continuent d'être liés par l'intermédiaire de leurs contrats de franchise aux choix de référencement opérés par la Direction Achats du Groupe, qui définit les critères de sélection des produits et valide également l'achats de certains produits régionaux.

Le Groupe FLO réfléchit à la mise en place d'avenants pour les contrats de franchise, qui ne sont pas encore arrivés à échéance, afin d'intégrer une nouvelle clause permettant de définir des indicateurs à suivre notamment sur l'eau, l'énergie et le tri des déchets et des objectifs à atteindre sur ces sujets.

Deux outils permettent de diffuser des messages tout au long de l'année au sein du réseau de restaurants :

- Les newsletters : promeuvent l'actualité et notamment l'actualité RSE (changements de carte et promotion de la saisonnalité des produits, tri des déchets, etc.) ;
- La plateforme LMS (Learning Management System) « Rise Up » : met à disposition de l'ensemble des collaborateurs des programmes de formation thématiques accessibles en ligne. Les modules de formation concernent les procédures métier, les règles d'hygiène et de sécurité. A termes, certains modules permettront de sensibiliser les collaborateurs aux engagements RSE du Groupe. Dans chaque module métier, un focus RSE permettra d'identifier les bonnes pratiques RSE à mettre en œuvre dans ses activités quotidiennes.

2) Clients

Un questionnaire de satisfaction est envoyé automatiquement chaque jour aux clients adhérents du programme de fidélité 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 (Net Promoter Score) - NPS. Cette année, les clients ont également été interrogés sur les mesures sanitaires mises en place dans les restaurants pour les accueillir au moment de la ré-ouverture des restaurants en juin 2020.

La e-réputation est la moyenne du nombre d'étoiles (1 à 5) 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 portail permet également à tous les Directeurs de restaurants Hippopotamus 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 Smice, permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les méthodes de service.

Sur le réseau Hippopotamus, des enquêtes mystères régulières (généralement 4 fois par an) réalisées par la société Qualimétrie, permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les standards de service de la marque. En 2020, 94 visites ont été effectuées en mars, 97 visites en septembre et 52 visites en octobre, avec une évaluation des restaurants sur une cinquantaine de points. Les réponses à ces questions permettent d'apprécier les restaurants Hippopotamus sur l'entretien du lieu, le professionnalisme des équipes, la qualité des plats servis, etc. Après la réouverture des restaurants en juin 2020, les visites mystères ont intégré le bon respect du protocole sanitaire dans leur notation globale.

Sur les grandes brasseries & concessions, des enquêtes mystères mensuelles, réalisées par la société Smice, permettent de contrôler via un taux de satisfaction global l'expérience client, les process opérationnels et les méthodes de service.

3) Secteur de la restauration commerciale

Le Groupe FLO s'investit au sein de son secteur. Il 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 les bonnes pratiques et de rester en contact avec les acteurs du secteur.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des directeurs franchisés ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE** | % | *68* | *86* | *-* |
| **Part des collaborateurs ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE** | % | *4.7* | *-* | *-* |

## 2.3.9.2 PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

### a) Enjeu

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) concerne tous les professionnels qui collectent des données personnelles de leurs clients ou utilisateurs. Le respect des principes de responsabilité et de vie privée nécessite une prise en compte continue de l'utilisation des données collectées dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

La mise en conformité à la RGPD est donc l'occasion de mettre en œuvre des processus de coopération entre les services opérationnels, le service informatique, le service juridique et le délégué à la protection des données afin de protéger la vie privée des clients.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




## b) Politiques

Dans le cadre de son activité, différentes données personnelles circulent au sein du Groupe.

Le Groupe peut collecter différents types de données personnelles comme par exemple :
- données des clients liées à la réservation, connexion sur un site client, programme relationnel ou fidélité, abonnement à une lettre d'information, rédaction d'un avis, contact du service client, etc.
- données des candidats liés à l'envoi d'une candidature ;
- données collectées via toute communication avec le Groupe ;
- données afférentes au personnel travaillant dans le Groupe.

Conformément au RGPD, le traitement des données personnelles détenues par le Groupe FLO respecte les principes suivants :
- consentement explicite et positif avant toute collecte de données personnelles ;
- précision de l'usage qui est fait des données transmises et collecte de données uniquement pour la finalité communiquée ;
- accès à la modification, la restitution et l'effacement des données ;
- droit à l'oubli et à l'effacement des données ;
- mesures préventives pour la protection des données ;
- en cas de fuites de données, information des personnes concernées ;
- droit de l'utilisateur à la portabilité des données personnelles vers un autre organisme.

Le service juridique travaille en lien avec l'ensemble des services du Groupe sur l'évolution des procédures de traitement des données personnelles.

Ainsi, initialement, afin de vérifier la validité du système déployé, le Groupe FLO avait collaboré avec le cabinet Lexing afin d'auditer un certain nombre d'applications générant du traitement de données personnelles. Sur la base de ce travail d'analyse et d'entretiens, le cabinet Lexing avait ainsi élaboré des rapports d'audit de conformité desdites applications. Ces rapports mettaient en lumière un certain nombre d'axes d'amélioration.

Par la suite, avec l'aide du cabinet Marvell Avocats, le Groupe a élaboré (i) une matrice décisionnelle identifiant l'ensemble des flux de données personnelles par société au sein du Groupe et (ii) les projets de registres de traitement des données personnelles. C'est ainsi sur la base de ces éléments qu'ont été organisés des entretiens individuels entre le cabinet Marvell Avocats, le Directeur juridique et une quarantaine de collaborateurs du Groupe identifiés par rapport aux traitements qu'ils pouvaient mettre en œuvre dans le cadre des activités de leurs services respectifs. Ces entretiens ont permis de finaliser la rédaction de l'ensemble des registres de responsable de traitement et de sous-traitant des sociétés du Groupe et de travailler à l'élaboration d'un plan d'action de conformité RGPD.

Le Groupe travaille ainsi de manière constante au déploiement du plan d'action au sein de ses différents services, avec notamment :

- Elaboration de programmes de formation et de supports adéquats pour s'assurer que la politique de traitement des données et les bonnes pratiques soient connues et maitrisées par tous les collaborateurs sur le long terme ; et

- Identification et réalisation des analyses d'impact requises.

En outre, le service juridique accompagne les différents services du Groupe au quotidien dans le cadre de leurs activités, comme par exemple le service marketing à l'occasion du déploiement d'un nouveau programme de fidélité à la rentrée 2020.

## c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|
| **Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD** | % | ***0*** | ***0*** |

**Analyse des résultats :**

L'année 2020 a permis aux équipes juridiques de terminer le diagnostic et les recommandations. Les 2 prochaines années permettront de contrôler notre conformité, créer des modules de formation et les administrer aux personnes traitant des données.

### 2.3.9.3 INTEGRITE DES AFFAIRES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

## a) Enjeu

Les risques de fraude, corruption, blanchiment et financement du terrorisme nécessitent une vigilance de chaque instant. Les principes éthiques internes à une entreprise servent à prévenir certains comportements qui peuvent porter atteinte au bon fonctionnement de la société, mais aussi à la notoriété ou à l'image de l'entreprise. La bonne gestion de ces enjeux est essentielle pour garantir la pérennité des activités économiques.

**Objectifs de Développement Durable concernés :**




**OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :**

**100%** des collaborateurs cadres sont formés au code éthique.

## b) Politiques

Au 31 décembre 2020, le Groupe Flo n'est pas redevable d'impôts sur les sociétés dans les pays où il exerce son activité.

La grande majorité de ces activités sont exercées en 2020 en France. Les deux autres filiales sont la Belgique, qui a été liquidée début 2019, et l'Espagne, cédée en 2019, ces deux pays présentant un faible risque d'évasion fiscale.

Au 31 décembre 2019, à l'issue de ces opérations liées à son recentrage stratégique, Groupe Flo exerce donc son activité exclusivement en France.

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.

Le Groupe n'a pas identifié le risque d'évasion fiscale comme significatif, notamment par le fait que nos activités sont essentiellement basées en France et qu'aucun montage financier n'a été mis en place dans des pays identifiés comme des paradis fiscaux. Groupe Flo conscient du rôle de l'impôt dans le budget des pays au sein desquels ses opérations économiques sont réalisées pratique une politique de transparence fiscale.

La Direction du contrôle financier est en charge de la mise en place et de l'optimisation des procédures de contrôle interne au sein du Groupe ainsi que de la maîtrise des risques opérationnels et financiers.
Une cartographie des risques « Loi Sapin 2 » a été validée par le Comité Exécutif fin 2018. Cette cartographie est la pierre angulaire du programme de prévention et de détection des risques de corruption.

Une nouvelle cartographie des risques a été réalisée à la fin de l'exercice 2020 et au début de l'exercice 2021 avec l'accompagnement du cabinet Marvell Avocats qui a réalisé un audit « Loi Sapin 2 » auprès de plusieurs dizaines de collaborateurs du Groupe avec le Directeur juridique sur la base d'un questionnaire préétabli conforme aux exigences « Loi Sapin 2 ».

Ce travail a donné lieu à la rédaction d'un rapport « Loi Sapin 2 » afin de permettre à la Direction Juridique, en collaboration avec la Direction du contrôle financier, de finaliser le chantier de mise en conformité à la loi Sapin 2 avec le déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et la rédaction d'une charte éthique.

### c) Résultats et performance

| Indicateurs | Unité | 2020 | 2019 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Part des collaborateurs formés sur ces sujets parmi les cadres et les personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence** | % | ***0*** | ***0*** | **-** |
| **Nombre d'alerte interne remontée et nombre d'alerte interne traitée** | Nbre | ***0*** | ***0*** | **-** |

**Analyse des résultats :**

Le code de conduite sera finalisé en 2021. Une formation sera alors créée afin de la déployer auprès de l'ensemble des cadres d'ici à 2023.

#### 2.3.9.4 AUTRES ACTIONS NOTABLES

En 2020, le Groupe FLO a soutenu différentes associations :

- Le Rire Médecin à hauteur de 25 000 €
- Refugee Food Festival à hauteur de 2 500€
- Terres de lien à hauteur de 1 000€
- ANDES à hauteur de 1 000€

### 2.3.10 TABLEAU RECAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

| AXES D'ENGAGE-MENT | ENJEUX | INDICATEURS DE PERFORMANCE | VALEUR 2020 | VALEUR 2019 | UNITE | PERIMETRE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Proposer une cuisine responsable** | Priorité à la sécurité des clients | Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80 | 88% | 87% | % | Restaurants succursales (dont cession) |
| | | Part des analyses produits satisfaisants | 99% | 95% | % | Restaurants succursales (dont cession) |
| | Des achats durables | Part de la viande d'origine française | 40% | 49% | % | Restaurants succursales |
| | | Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés | 6 | 83 | Nbre | Fournisseurs |
| | Des recettes de qualité, diversifiées et des services qui évoluent avec les attentes des clients | Evolution du ticket moyen | -1% | +3,1% | % | Restaurants succursales |
| | | Indice de recommandation client (NPS- Net Promoter Score) | 54 | 37 | Indice | Restaurants des clients adhérents au programme de fidélité Hippopotamus |
| | | E-reputation (avis clients sur les sites – Google en majorité) | 4,05 | 3,84 | Indice | Restaurants Hippopotamus |
| **Préserver les ressources** | Valorisation des déchets | Part des restaurants du Groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques | 43% | 9.7% | % | Restaurants succursales |
| | Lutte contre le gaspillage alimentaire | Quantité de déchets alimentaires par convive | 101 | 70 | g | 25 Restaurants faisant le tri des biodéchets |
| | Amélioration du bien-être animal dans la chaine d'approvisionnement | Part des fournisseurs de « viande » ayant mis en place des actions en faveur du bien-être animal | 42% | / | % | Fournisseurs |
| | | % œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides) | 33,8% | 17,2% | % | Restaurants succursales |
| | Protection de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement | Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge) | 5,2% | 3,4% | % | Restaurants succursales |
| | Mesures pour limiter le réchauffement climatique | Volume d'émissions de CO2 compensées | 241 | 160 | tCO2e | Groupe FLO |
| | Gestion de l'eau et des effluents | Consommation d'eau par m²/ m3 | 6.4 | | m2/m3 | 13 restaurants |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Acquérir et gérer des immeubles performants au niveau environnemental | Consommation d'énergie par m² | 1 098 | 1 623 | KwH/m² | Restaurants succursales |
| | | Consommation d'électricité par m² | 396 | 553 | KwH/m² | Restaurants succursales |
| **Evoluer auprès de ses collaborateurs et partenaires** | Conditions de travail et qualité de vie<br>Développement de la marque employeur | Turnover | 42% | 82% | % | Groupe FLO (hors cessions) |
| | | Taux de gravité | 0,9 | 1,5 | Nbre | Groupe FLO |
| | | Taux de fréquence | 28 | / | Nbre | Groupe FLO |
| | | Taux d'absentéisme | 9,04% | | % | Groupe FLO |
| | | % de collaborateurs en CDI formés | | 47% | % | Groupe FLO |
| | | % d'employés ayant bénéficié d'une promotion | 5% | 13% | % | Groupe FLO |
| | | Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés | 6 | 7 | Heures | Groupe FLO |
| | Lutte contre les discriminations et égalité des chances | Index égalité homme femme | 78 | 79 | Nbre | Groupe FLO |
| | | % de personnes handicapées | 3,3% | 2,3% | % | Groupe FLO |
| | | Nombre de nationalités | 88 | 79 | Nbre | Groupe FLO |
| **Intégrité dans la conduite des affaires** | Dialogue avec les franchisés, les collaborateurs et homogénéité des pratiques par enseigne | Part des directeurs franchisés ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE | 68% | 86% | % | Restaurants franchisés du Groupe FLO |
| | | Part des collaborateurs ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE | 4,7 | / | % | Groupe FLO |
| | Protection des données personnelles | Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD | 0 | 0 | % | Groupe FLO |
| | Lutte contre la corruption | Part des collaborateurs formés sur ces sujets parmi les cadres et les personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence | 0 | 0 | % | Groupe FLO |
| | | Nombre d'alerte interne remontée et nombre d'alerte interne traitée | 0 | 0 | Nbre | Groupe FLO |

## 2.3.11 NOTE METHODOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

### 2.3.11.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

**Périmètre de reporting RSE**

Le périmètre de reporting des informations sociales et environnementales du Groupe Flo exclut le réseau des restaurants franchisés.

Les informations environnementales (déchets, énergies) concernent les restaurants ouverts au 31/12/2020 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 Paris et des restaurants français en propre ouverts au 31/12/2020.

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

Le Groupe FLO s'engage à étendre progressivement les périmètres de reporting pour les indicateurs aux périmètres restreints.

**Informations générales sur les indicateurs**

Certains indicateurs sont suivis pour la première fois, nous ne disposons donc pas de l'historique concernant leur évolution sur les dernières années :

- Part des fournisseurs de « viande » ayant mis en place des actions en faveur du bien-être animal
- Consommation d'eau par m²
- Part des collaborateurs ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE

**Points spécifiques par indicateur**

**Proposer une cuisine responsable :**

Part des analyses produits satisfaisants : part des analyses des produits réalisées qui ont obtenu un résultat satisfaisant pour les germes recherchés. Les analyses microbiologiques sont réalisées par un laboratoire externe, en restaurant, sur un échantillon de produits et surfaces.

Part de la viande d'origine française : part de la viande achetée qui provient de France sur la part de viande total achetée en volume.

Evolution du ticket moyen : évolution de la dépense moyenne par convive.

Indice de recommandation (basé sur le calcul du Net Promoter Score) : indice de -100 à +100 qui représente l'écart entre la part de clients ambassadeurs (notes 9 et 10) et celle des détracteurs (notes 0 à 6). Cet indice est calculé à partir de l'enquête de satisfaction diffusée auprès des clients adhérant au programme de fidélité et notamment des réponses à la question : Recommanderiez-vous la marque Hippopotamus à vos amis, collègues, famille ? Les clients du Groupe peuvent attribuer une notre entre 1 (pas du tout) et 10 (tout à fait).

E-réputation : taux permettant de mesurer au niveau national la réputation de nos restaurants Hippopotamus sur internet en faisant la moyenne des notes allant de 0 à 5 données par nos clients sur internet (fortement représenté par les avis Google).

**Préserver les ressources :**

Part des restaurants ayant mis en place le tri des déchets organiques : part des restaurants en succursale qui font le tri des biodéchets.
Quantité de déchets alimentaires par convive : il s'agit de la quantité totale de biodéchets récupérés divisée par le nombre de convives reçus dans les restaurants au cours de l'année 2020. Cet indicateur ne concerne que les restaurants faisant le tri des biodéchets, c'est-à-dire 25.

Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge) : nombre de références produits labellisés parmi les références actives en 2019. Une référence active est une référence qui a été achetée au moins un fois au cours de l'année.

Volume d'émissions de CO2 compensées : émissions qui ont été compensées pour contre balancer, à travers des projets de compensation carbone, une partie des émissions de CO2e liées à l'activité du Groupe lors de l'année n-1.

Consommation d'eau par m² : il s'agit de la quantité d'eau consommée au m² par 13 restaurants en succursales (soit 22% des restaurants du groupe)

Consommation d'électricité : il s'agit des quantités totales d'électricité achetées en direct par l'ensemble des restaurants et du siège de Groupe FLO, en 2020.

Consommation d'électricité par m2 ne concerne que 78% des restaurants pour lesquels la surface était disponible en 2020.

**Evoluer auprès de ses collaborateurs et partenaires :**

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).

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

Dans le calcul du taux de gravité, les accidents du travail et les maladies professionnelles sont pris en compte à partir du deuxième jour d'arrêt pour les salariés en CDI. Les arrêts liés à une rechute ou à une maladie professionnelle survenue avant le 1er janvier 2019 ne sont pas différenciés des arrêts liés à des maladies professionnelles survenues en cours d'année.

Taux de fréquence : nombre de salarié avec au moins un jour d'absence pour accident du travail sur l'année / heures contractuelles CDI fin de mois * 1 000 000.

Taux de gravité : nombre de jours d'absence d'accident du travail de l'année considérée * 1 000 / heures contractuelles CDI fin de mois.

Taux d'absentéisme : somme des jours d'absences pour maladie, accident du travail et trajet, mi-temps thérapeutique, absence non autorisée / (heures contractuelles CDI fin de mois / 7).

Part de salariés formés : 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.

Index égalité homme / femme : le calcul de cet index prend en compte plusieurs indicateurs

- L'écart de rémunération femmes-hommes
- L'écart de répartition des augmentations individuelles
- L'écart de répartition des promotions
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.



## 2.3.11.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNE ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDEE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

# Groupe Flo

## Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, 92 095, La Défense, Paris Cédex
*Ce rapport contient 5 pages*

**Groupe Flo S.A.**

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

**Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière**

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe, en application des dispositions 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

**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 ».

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 l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

[1] Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

**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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000[1] :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 les informations prévues au 2ème alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités 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 afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ;
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Nos travaux ont été menés au siège de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - 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 couvrent 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

[1] ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités 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 cinq personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et avril 2021 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 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

**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 consolidée 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.

Paris-La Défense, le 14 avril 2021

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
*Associée*
*Sustainability Services*

Eric Ropert
*Associé*

**Annexe**

| Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes |
|---|
| Accompagnement spécifique des salariés et des clients mis en place durant la crise sanitaire |
| Accord collectif signé en 2020 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail |
| Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail |
| Actions de développement de l'attractivité de la marque employeur et résultats |
| Actions en faveur de l'insertion des personnes en situation d'handicap |
| Charte de respect du bien-être animal et engagements associés |
| Charte Relations Fournisseurs Responsables |
| Déploiement du tri des biodéchets et autres mesures de gestion des déchets et de réduction du gaspillage alimentaire |
| Action de sensibilisation en faveur de la biodiversité |
| Audit énergétique et autre dispositif de gestion des consommations d'énergies |
| Programme de prévention et de détection des risques de corruption et RGPD |
| Actions de mécénats |
| Dispositif d'évaluation de la satisfaction client et résultats |

| Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants |
|---|
| Turnover |
| Effectif moyen |
| Nombre d'heures de formation par collaborateur formé |
| % de personnes handicapées |
| Taux de fréquence |
| Taux de gravité |
| Taux d'absentéisme |
| Part des collaborateurs ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE |
| Consommation d'électricité par $m^2$ |
| Consommation d'eau par $m^2$ |
| Quantité de biodéchets par convive |
| Volume d'émissions de $CO_2$ compensées |
| Part des restaurants du Groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques |
| Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge) |
| % œufs issus de poules élevées hors cages (œufs coquilles et œufs liquides) |
| Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80 |
| Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés |

## 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 sociales, 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.

Conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 concernant le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé, et abrogeant la directive 2003/71/CE, la présente partie a vocation à ne présenter que les seuls risques qui sont spécifiques au Groupe, importants pour la prise d'une décision d'investissement en connaissance de cause et corroborés par le document d'enregistrement.

Les risques sont répartis en différentes catégories, telles que ci-après listées, étant précisé qu'au sein de chacune des catégories, les facteurs de risque les plus importants sont mentionnés en premier lieu :

- Risques externes et internes spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 2.4.1) ;
- Risques financiers (paragraphe 2.4.2) ; et
- Risques juridiques (paragraphe 2.4.3).

Le Groupe a procédé à une revue de ses risques et 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.

La présentation des risques ci-après intègre l'analyse du risque liée à la Covid-19 à la date de dépôt du présent document, qui est déclinée principalement dans les risques sanitaires, puis indirectement dans les autres risques concernés.

Le tableau de synthèse des facteurs de risques classe, au sein de chaque catégorie, les différents risques selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette synthèse des risques reflète l'exposition du Groupe, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. La matérialité de chaque risque présenté se fonde sur une échelle composée des trois niveaux suivants : **faible**, **moyen** ou **élevé**.

| | | |
|---|---|---|
| **Catégorie 1 : Risques externes et internes spécifiques au secteur de la restauration** | Risques sanitaires | **élevé** |
| | Risques liés à l'environnement général | **moyen** |
| | Risques liés à la conjoncture économique et à l'évolution des modes de consommations sur les principaux marchés du Groupe | **moyen** |
| | Risques cyber | **moyen** |
| | Risques liés à une activité à forte densité humaine | **moyen** |
| **Catégorie 2 :** | Risques de liquidité | **élevé** |
| | Risques lies a la valorisation des actifs incorporels | **faible** |

| | | |
|---|---|---|
| **Risques financiers** | Risques de taux d'intérêt | **faible** |
| | Risques liés au non-recouvrement des créances clients | **faible** |
| **Catégorie 3 :**<br><br>**Risques juridiques** | Risques liés aux baux commerciaux | **moyen** |
| | Risques liés aux locations gérances, concessions et mandats de gestion | **moyen** |
| | Risques liés aux litiges | **moyen** |
| | Risques liés à l'environnement réglementaire de la restauration et à son évolution | **moyen** |
| | Risques de garanties sur actif et passif et cessions de restaurants | **moyen** |
| | Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle | **faible** |

## 2.4.1 RISQUES EXTERNES ET INTERNES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

### 2.4.1.1 RISQUES SANITAIRES

❖ **Contexte externe à l'entreprise**

Différentes alertes, ou gestions de crise dans le milieu agro-alimentaire font chaque année l'objet de médiatisations importantes car le sujet de l'alimentation de la population reste un sujet légitimement très sensible. Ces risques sanitaires externes sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe, en particulier lorsqu'ils touchent au cœur d'activité de nos enseignes, comme c'était le cas par exemple pour nos restaurants Hippopotamus lors des crises dites de « la vache folle » en mars 1996 et novembre 2000.

En outre, le Groupe est exposé aux risques de type épidémique/pandémique et, en particulier, aux très graves conséquences pouvant être engendrées par la crise sanitaire en résultant. Ainsi, après un début d'année 2020 positif, le Groupe a constaté à compter du début du mois de mars 2020 une baisse très importante de chiffre d'affaires en conséquence de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Ainsi, hors cessions et mises en location-gérance survenues au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires a baissé en 2020 de -82,1m€ par rapport à 2019 (-55,7%), soit +14.7% du 1er janvier au 29 février, -80.5% du 1er mars au 30 juin, -31.5% au 3ème trimestre et -84.0% au 4ème trimestre.

Les restaurants ont été totalement fermés à compter du 15 mars 2020 avec une réouverture des restaurants de province le 4 juin 2020, des restaurants d'Ile de France entre le 2 et le 22 juin 2020 à l'exception des 2 restaurants du parc Disneyland Paris réouverts le 15 juillet 2020 et le 11 août 2020 et des brasseries Bofinger et Terminus Nord réouvertes le 1er septembre 2020.

Un couvre-feu a par la suite été mis en place le 16 octobre 2020 en Ile de France et sur 8 métropoles, étendu à 54 départements le 23 octobre 2020 : les horaires d'ouverture de 44 restaurants Hippopotamus en succursales ont alors été réduits.

Depuis le 29 octobre 2020, tous les restaurants du Groupe sont fermés conformément aux mesures imposées par le Gouvernement pour faire face à l'épidémie liée à la Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

Dans ce contexte, de nombreuses actions ont été menées par le Groupe avec (i) le recours au chômage partiel tant au niveau des sites que du siège, (ii) pour les charges sociales et fiscales, l'utilisation de toutes mesures d'exonération et/ou de report et moratoires proposés par le Gouvernement, (iii) pour les loyers, la négociation avec les bailleurs portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture, (iv) pour les autres prestataires et fournisseurs, la suspension autant que possible des contrats en cours, en négociant avec eux (une attention particulière étant portée aux fournisseurs exclusifs et à ceux de petite taille et/ou structure familiale) et (v) la signature de protocoles d'accords transactionnels avec l'assureur du Groupe qui ont permis de percevoir des indemnités au titre de la seule année 2020 (l'indemnisation des pertes liées à la Covid-19 étant désormais expressément exclue par l'assureur du Groupe depuis le 1er janvier 2021).

Un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35.0m€ a par ailleurs été mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

Dans ce contexte sans précédent, et en l'absence persistante d'horizon défini de l'ampleur et de la fin de cette pandémie, le Groupe prépare d'ores et déjà la réouverture de ses restaurants, afin d'apporter à ses clients lors de la reprise d'activité un service de grande qualité, dans un environnement sécurisé pour ses collaborateurs et ses clients.

Le risque sanitaire externe est ainsi un des principaux facteurs de baisse de fréquentation des restaurants.

❖ **Contexte interne à l'entreprise**

Dans le cadre de leur activité, les différents établissements du Groupe sont soumis à un nombre important de règles et règlements leur imposant des obligations en matière d'hygiène et de sécurité des aliments. Le Plan de Maîtrise Sanitaire (cf. partie 2.3.6.1) décrit les procédures du Groupe pour répondre à la réglementation en vigueur en matière de sécurité des aliments.

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.

Au titre de 2020, 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.

### 2.4.1.2 RISQUES LIES A L'ENVIRONNEMENT GENERAL

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. Enfin, des risques sanitaires, tels que celui lié à la Covid-19 peuvent entraîner une baisse importante de la fréquentation de nos restaurants voire leur fermeture totale (cf. paragraphe 2.4.1.1 ci-dessus).

Les années 2015 et 2016 avaient été marquées par des séquences d'évènements tragiques qui ont affecté le comportement des consommateurs : ainsi par rapport au chiffre d'affaires réalisé à la même époque l'année précédente, les restaurants Hippopotamus et les brasseries du Groupe situés à Paris intra-muros avaient connu des baisses respectives de 68.5 % et de 57.8% de leur chiffre d'affaires le lendemain des attentats du 13 novembre 2015. Plus récemment, les débordements violents dans toute la France liés au mouvement dit des « gilets jaunes » ont pu amplifier ou raviver l'impact négatif sur le désir de consommation.

Ainsi, la période de contestation des « gilets jaunes » a eu un impact de -0.4 m€ sur le chiffre d'affaires 2018 du Groupe et également de -0.4 m€ sur le chiffre d'affaires 2019 du Groupe, et les mouvements de contestation afférents au projet de réforme des retraites ont eu un impact de -2.0 m€ sur le chiffre d'affaires 2019 du Groupe.

En outre, 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 et a représenté 28% des chiffres d'affaires annuels de 2018 et 2019 malgré les mouvements sociaux de fin d'année.

### 2.4.1.3 RISQUES LIES A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE ET A L'EVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATIONS 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.

❖ Cette crise de consommation se traduit également par une évolution importante des modes de consommation avec un recours accru à la vente à emporter (et cela d'autant plus dans un contexte de crise liée à la Covid-19) et au snacking qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur nos restaurants où la consommation se fait majoritairement en place assise. Par ailleurs, il existe une baisse générale de consommation de viande qui est susceptible d'impacter nos restaurants Hippopotamus (spécialiste notamment de la viande de bœuf). Cependant cette baisse générale se fait au profit de la consommation d'une viande de qualité, et notamment à l'extérieur en restaurant plutôt qu'à domicile, ce qui est favorable à la fréquentation des restaurants 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.

#### 2.4.1.4 RISQUES CYBER

Le siège du Groupe et l'ensemble de ses établissements sont reliés à un réseau virtuel global permettant notamment aux restaurants d'assurer leur pilotage opérationnel (TPE, outils de gestion des réservations, etc.) et la remontée d'informations comptables au niveau du siège.

Une attaque ou une destruction du *data-center* du Groupe pourrait causer une désorganisation du Groupe en suspendant la remontée d'informations au siège et/ou en provoquant l'arrêt des services support du siège (perte des outils de pilotage, perte des outils financiers, perte des applications de back-office, etc.). En outre, une telle attaque pourrait engendrer un vol de données confidentielles ou de données personnelles.

Ainsi, la survenance de l'un de ces évènements pourrait avoir un impact financier négatif sur le Groupe et pourrait se traduire par une perte de confiance de ses clients et partenaires.

Dans ce contexte Groupe Flo a mis en place des outils de prévention (firewall, log, surveillance des flux, isolement du *data-center*, etc.) et des procédures de contrôles afin de prévenir et limiter l'impact de toute attaque.

#### 2.4.1.5 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 des 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 2020, les provisions pour risques sociaux se montent à 1.6m€ (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 RISQUES FINANCIERS

#### 2.4.2.1 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 27 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

Le déploiement du nouveau concept Hippopotamus et les rénovations des brasseries s'accompagnent d'importants investissements dans le cadre de la rénovation de nos restaurants. Dans ce contexte, le Groupe a d'importants besoins en liquidité, qui ne sont que partiellement couverts par les cessions menées dans le cadre du recentrage stratégique des actifs.

C'est dans ce contexte que le Conseil d'Administration de la société Groupe Flo a autorisé en 2019 la signature d'une convention d'avances en compte courant (puis de ses avenants) avec son actionnaire,

la société Bertrand Invest, au titre de laquelle des avances en compte-courant d'un montant cumulé maximum de 25m€ peuvent être réalisées afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

De plus, le rachat réalisé par le Groupe Bertrand (via la société Bertrand Invest) en décembre 2019 des obligations émises par Groupe Flo auprès des anciens actionnaires, Tikehau Capital et GB Inno BM, permet d'atténuer le risque de liquidité du Groupe.

Néanmoins, la fermeture de l'ensemble des restaurants du Groupe dans le contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19 (cf. paragraphe 2.4.1.1) a un impact très significatif sur la trésorerie du Groupe. Compte tenu des incertitudes afférentes à cette crise, notamment quant à sa durée, il n'est aujourd'hui pas encore possible d'évaluer l'ampleur de son impact final.

Pour faire face à l'absence de chiffre d'affaires depuis le 29 octobre 2020, en sus des mesures mises en place telles que détaillées au paragraphe 2.4.1.1, le Groupe s'est rapproché de son pool bancaire afin d'obtenir un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser son prêt garanti par l'État et afin de sécuriser ses liquidités.

Enfin, la crise sanitaire de la Covid-19 qui a particulièrement impacté le secteur de la restauration et entraîné des fermetures prolongées des restaurants du Groupe, laisse craindre que des salariés aient pris la décision de changer de métier et de rejoindre un autre secteur d'activité. Aussi, les habituelles difficultés de recrutement qui existaient déjà au sein du secteur pourraient s'être accrues du fait de la crise sanitaire.

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

Les actifs incorporels (marques et goodwill) font l'objet de tests de dépréciation. Les méthodes d'élaboration de ces tests sont décrites dans les paragraphes 4, 5 et 6 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 26 « Jugements et estimations » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.3 « Principes comptables »).

Les principales hypothèses opérationnelles et les résultats de ces tests sont décrits en note 15 « Dépréciation des actifs » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4. Au 31 décembre 2020, les actifs incorporels nets représentent 14.8% du bilan consolidé soit un total de 34.9m€.

Au 31 décembre 2020, les provisions pour dépréciation des goodwill s'élèvent à 61.9m€, et les provisions pour dépréciation des autres actifs incorporels s'élèvent à 6.9 m€.

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 celles des brasseries et des concessions montrent qu'une augmentation du WACC de 1% conduirait à diminuer la valeur recouvrable de -19.9 m€ (respectivement -13.4m€ pour l'activité Hippopotamus, -3.4 m€ pour l'activité des brasseries et -3.1 m€ pour l'activité des concessions), une diminution de taux de croissance à l'infini de 1% conduirait à diminuer la valeur recouvrable de -14.2 m€ (respectivement -9,6 m€, -2.4 m€ et -2.2 m€). De même, si le chiffre d'affaires diminuait de 1%, la valeur recouvrable de la branche baisserait de -17.5m€ (respectivement -14.6 m€, -2.2 m€ et -0.7m€).

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, Brasseries et Concessions.

### 2.4.2.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET

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 15.4m€ (couverture à échéance janvier 2021) et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikehau et GB Inno BM (ultérieurement racheté par Groupe Bertand – *supra*) pour un montant de 6.2m€ (couverture à échéance juin 2020). 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 27 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, conformément à IFRS 9.

### 2.4.2.4 RISQUES LIES AU NON RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS

Le Groupe a peu de créances envers les clients, les consommateurs particuliers, qui effectuent un paiement immédiat dans les établissements du Groupe, représentant l'essentiel de sa clientèle.

Les créances clients inscrites au bilan consolidé de Groupe Flo correspondent principalement :

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

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 récupérées dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté.

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

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas en fonction de plusieurs critères d'appréciation : le niveau des retards de paiement en valeur et en nombre de jours, les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance, le suivi régulier de l'activité commerciale et la situation financière de chaque client. (cf. point 9 en partie 4.1.2.3 « Principes comptables » dans les comptes consolidés du Groupe).

Au 31 décembre 2020, un montant de 3.8 m€ de provisions pour dépréciations des créances clients est enregistré (cf. note 16 « Créances » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4). Ainsi, les comptes consolidés ne font apparaître aucun risque sur créances clients connu à cette date et non provisionné.

## 2.4.3 RISQUES JURIDIQUES

### 2.4.3.1 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. 49 baux commerciaux et 12 baux à construction sont actifs au 31 décembre 2020.

❖ Trois baux ont été renouvelés en 2020. Un bail a en outre été tacitement prorogé à compter du 1er janvier 2020. Enfin, 3 baux arrivent à échéance en 2021.

❖ 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.

En outre, les négociations initiées avec l'ensemble des bailleurs du Groupe, portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture de nos restaurants dans le contexte de la crise liée à la Covid-19, sont susceptibles d'entraîner des actions judiciaires de la part de certains bailleurs pouvant conduire au paiement d'indemnités voire, dans certains cas exceptionnels, à la résiliation du bail.

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

❖ Les révisions des loyers du Groupe 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 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 du Groupe peuvent se décomposer ainsi au 31/12/2020 :

| | **Nombre de baux ayant un loyer variable** | **Montant global des loyers fixes + variables 2020 en millions d'euros** |
|---|---|---|
| Hippopotamus | 17 | 3.1 |
| **Total** | **17** | **3.1** |

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 0.6m€ en 2020).

❖ 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 2020, 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 0.2m€.

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

Le Groupe Flo exploite également, par le biais de ses filiales, des fonds de commerce n'appartenant pas au groupe via différentes formes de contrats : contrat de location-gérance, mandat de gestion, autorisation temporaire d'occupation du domaine public : 5 contrats de location-gérance sur Hippopotamus et 1 autorisation temporaire d'occupation du domaine public (l'autorisation du CNIT est arrivée à échéance au 1er semestre 2020 sans être renouvelée et celle du Jardin Des Plantes arrivera à échéance en 2025).

Par ailleurs, Groupe Flo exploite par le biais de ses filiales Rainforest Café et King Ludwig Castle deux fonds de commerce dans le cadre de sous-locations à échéance 2023. Un non renouvellement de ces contrats par Disney aurait un impact significatif sur le chiffre d'affaire du Groupe, ces restaurants (incluant le chiffre d'affaires de la boutique) réalisant 8.7% du chiffre d'affaires publié au titre de l'exercice 2019, le chiffre 2020 n'étant pas représentatif en raison des fermetures consécutives à la crise de la Covid-19 – *supra,* § 2.4.1.1.

Le Groupe n'a pas souhaité renouveler en 2020 les concessions du CNIT mais ceci a peu d'impact sur le chiffre d'affaires.

Groupe Flo, directement ou par le biais de ses filiales, a confié au 31 décembre 2020 à différentes sociétés extérieures au groupe, l'exploitation en location-gérance de 12 fonds de commerce : 11 contrats pour Hippopotamus, 1 sur les Brasseries. En outre, 4 nouveaux contrats de location-gérance ont été signés à la fin de l'exerce 2020 mais n'ont pas encore pris effet du fait des mesures de fermeture administrative des restaurants du 30 octobre 2020 dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

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.

### 2.4.3.3 RISQUES LIES AUX LITIGES

Au 31 décembre 2020, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 3.2m€ qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 1.6m€,
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 1.6m€.

Il n'existe pas d'autres procédures gouvernementales, judiciaires 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.

#### 2.4.3.4 RISQUES LIES A L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE DE LA RESTAURATION ET A SON EVOLUTION

❖ **Risques liés aux autorisations légales, réglementaires et administratives nécessaires à l'exploitation et inhérentes à l'activité**

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.).

❖ **Risques liés à l'évolution de la réglementation 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%. 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 a été mise en place au 1er janvier 2019 afin de compenser la suppression du CICE.

Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, une augmentation du taux de TVA pourrait significativement affecter la rentabilité et les résultats de Groupe Flo, bien que dans un contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, une telle augmentation du taux de TVA paraisse peu probable.

❖ **Risques industriels liés à l'environnement**

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

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

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

Le Groupe s'efforce de se prémunir d'un risque industriel lié à l'environnement (pollution, non-respect d'une norme, etc.). Chaque restaurant du Groupe est par exemple équipé d'un bac à graisse, lequel fait l'objet d'un contrat d'entretien, rendant un risque de pollution des eaux ainsi très faible.

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.

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

Dans la plupart des cas lors de cessions de sites sous la forme d'une cession de fonds de commerce, Groupe Flo 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. Sur les 37 cessions réalisées depuis 2017, 34 sont soumises au régime de garantie des loyers dont 17 garanties sont à échéance en 2021, 13 en 2022 et 3 en 2023.

Des procédures judiciaires au nombre de 3 sont actuellement en cours étant précisé qu'un montant total de 0.65m€ a été provisionné au titre de ces litiges.

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, et cela d'autant plus dans un contexte de crise sanitaire liée à la Covid-19, laquelle est susceptible de frapper durement certains cessionnaires restaurateurs.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe un certain nombre de cessions de titres de sociétés exploitant des restaurants de diverses enseignes s'étaient poursuivies au cours des exercices clos le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, 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. Hormis des cessions intragroupes, aucune cession de titres n'a été réalisée en 2020.

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

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

A l'exception des marques « Rainforest Café » et « 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, tant en France qu'à l'international.

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 POLITIQUE D'ASSURANCE

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité, sauf évènement grave d'ampleur nationale. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur de chacun des sites du Groupe. 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, notamment dans des centres commerciaux, 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 ».

Il est rappelé qu'au résultat des protocoles d'accord transactionnels conclus au niveau du Groupe avec le principal assureur du Groupe dans le cadre de la crise de la Covid-19, le risque de pandémie n'est plus couvert par les assurances du Groupe (*supra*, § 2.4.1.1).

**Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2020**

**Multirisque Commerce :**

| Principaux risques couverts | Niveau de couverture (pour la globalité) |
|---|---|
| * **Incendies – explosion – risques divers :**<br>- Bâtiments responsabilité locative,<br>- Contenu en général (matériel/ marchandises) | Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5.9m€ à 49.99m€ suivant les sites. |
| * **Frais, pertes et recours consécutifs garantis** | 33% de la valeur de la limite contractuelle d'indemnité qui va de 5.9m€ à 49.99m€ suivant les sites. |
| * **Pertes d'exploitation** | Montant réel de la perte, de la marge brute et des frais supplémentaires d'exploitation à dire d'expert dans la limite de 24 mois. |
| * **Valeur vénale du fonds de commerce** | Valeur réelle à dire d'expert. |
| * **Autres dommages (matériels et/ou marchandises)** | 4m€ au global. |

**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 :** 3 000 € 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 €.
Le plafond de garantie Accident corporel du conducteur est fixé à 0.45m€, avec un seuil d'intervention de 10% en cas de déficit fonctionel permanent.
Les véhicules sont garantis en bris de glace sans franchise systématique, pour le vol avec une franchise de 300 € à 750 € selon le type de véhicule.

**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 :**

Ce contrat garantit 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 3m€ par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par sinistre de 3 000 €.

**Contamination :**

Cette police couvre les restaurants sous enseigne Hippopotamus exploités en propre ou par le réseau de franchisés.

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 10m€ par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par événement de 0.5m€.

**Les Dommages Ouvrages :**

L'ensemble des sites ouverts ou ayant fait l'objet de travaux de transformation, principalement de rénovation au concept STEAK HOUSE A LA FRANCAISE, sont tous garantis par une police Dommages-Ouvrages souscrite dans le cadre d'un contrat cadre.

**La sinistralité :**

Il n'a pas été constaté au cours de l'année 2020 une sinistralité supérieure à celle de l'année 2019. Pour l'avenir, une augmentation de la sinistralité pourrait avoir un effet défavorable sur les primes d'assurance du Groupe.

### 2.4.5 SECURITE DES SITES

Les restaurants de Groupe Flo sont assujettis aux arrêtés du 25 juin 1980 et 21 juin 1982 modifié relatifs aux établissements recevant du public. Concernant la sécurité incendie, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de tenir en bon état de fonctionnement les systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et les dispositifs d'alarmes sonores et/ou visuelles.

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 10 dernières années la maintenance annuelle de ses exploitations en organisant et planifiant la gestion administrative des contrats et leur renouvellement.

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

Malgré la mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures, le Groupe ne peut garantir l'absence d'incidents ou de non-conformités qui seraient notamment susceptibles d'entraîner une fermeture totale ou partielle de certains sites ou de nuire à l'image du Groupe.

# 2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

## 2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

La rénovation du Bofinger a été finalisée fin janvier 2021.

Le nouveau restaurant Hippopotamus de Torcy a été terminé début février 2021.

Groupe Flo SA a reçu le 11 mars 2021 l'avenant de prorogation signé de la concession du restaurant Rainforest Café jusqu'au 30 septembre 2023.

Suite aux annonces du Gouvernement en date du 14 janvier 2021 portant sur l'évolution des aides en faveur des entreprises, et en l'absence de visibilité quant à la date de réouverture des restaurants, le Groupe s'est rapproché de son pool bancaire afin d'obtenir un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser son prêt garanti par l'État et afin de sécuriser ses liquidités.

Acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, le Groupe met tout en œuvre pour préparer la réouverture de ses restaurants dès que les conditions sanitaires le permettront et partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

## 2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Les perspectives 2021, approuvées par le Conseil d'Administration, prennent l'hypothèse d'une réouverture des restaurants à compter de juin 2021, dans les mêmes conditions sanitaires que celles en vigueur en 2020, et d'une augmentation progressive de l'activité jusqu'à la fin de l'exercice (impact du déploiement de la vaccination sur la population française et touristique). Néanmoins, les activités Brasseries et Concessions ne retrouveront pas leurs performances historiques en 2021.

Ces perspectives permettent d'assurer un niveau de trésorerie satisfaisant notamment grâce aux éléments suivants :

- Une gestion optimale des coûts sur la période de fermeture ;
- Une optimisation de la gestion opérationnelle dès la réouverture, comme vécu lors de la reprise en 2020 ;
- La poursuite des accompagnements spécifiques pour couvrir, en partie, les charges de personnel (activité partielle totale et activité partielle longue durée) ;
- La limitation des investissements ;
- Un plan de cession raisonnable.

Compte tenu des actions menées par le Groupe, des prévisions de trésorerie établies et de la convention d'avances en compte courant (puis de ses avenants) signée en 2019 avec son actionnaire, la société Bertrand Invest, pour un montant cumulé maximum de 25m€ dont seulement 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2020, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale du Prêt Garanti par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

Le plan de cession de décembre 2017 est en cours de finalisation et devrait être bouclé en 2021 permettant d'achever le recentrage stratégique opéré depuis 2017. Sur l'année 2021, le plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre et en franchise se poursuit à un rythme plus modéré du fait de la crise sanitaire.

# 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 au contrat de crédit signé le 16 juin 2017, des dividendes plafonnés à hauteur de 30% du résultat net consolidé du Groupe peuvent être distribués au titre des exercices à compter de 2018 tant que le ratio de leverage est supérieur ou égal à 1.25. Aucune restriction ne s'applique dans l'hypothèse où le ratio de leverage pro forma de la distribution envisagée est strictement inférieur à 1.25.

| Année | Dividende net par action | Avoir fiscal | Revenu global par action |
|---|---|---|---|
| 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 |
| 2019 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 2020 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

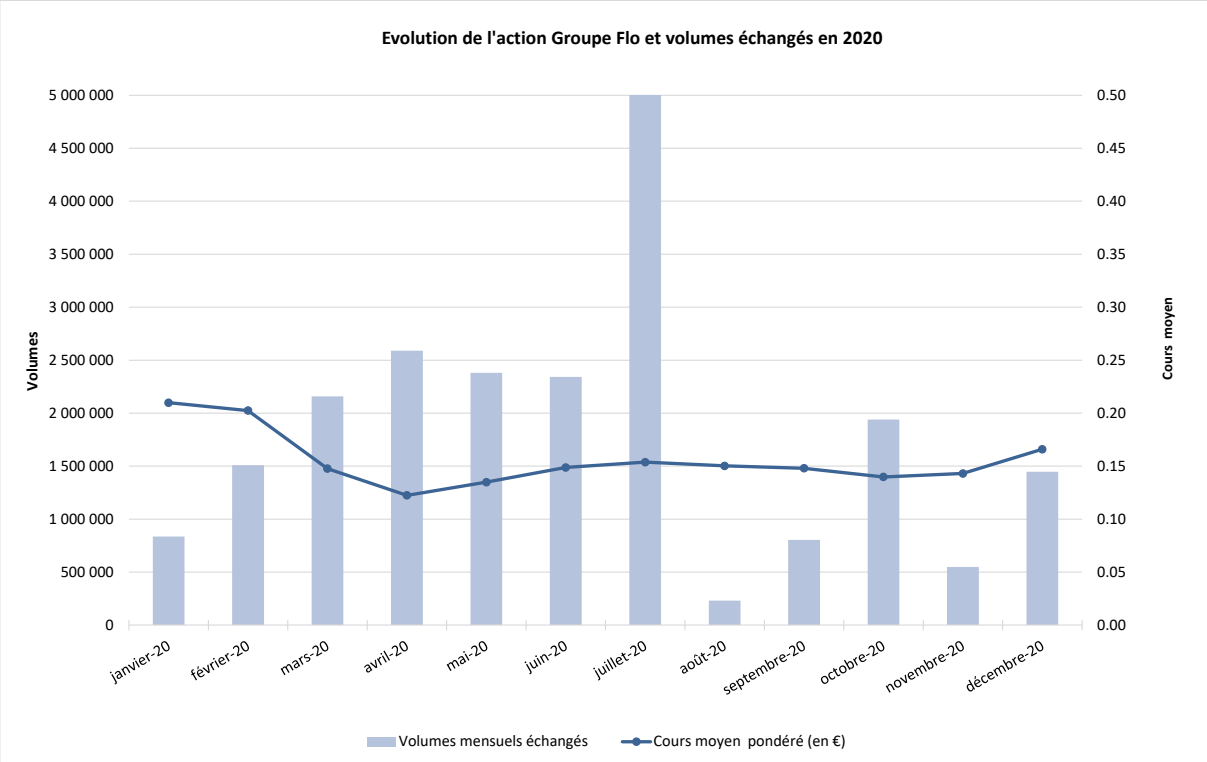
### 2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

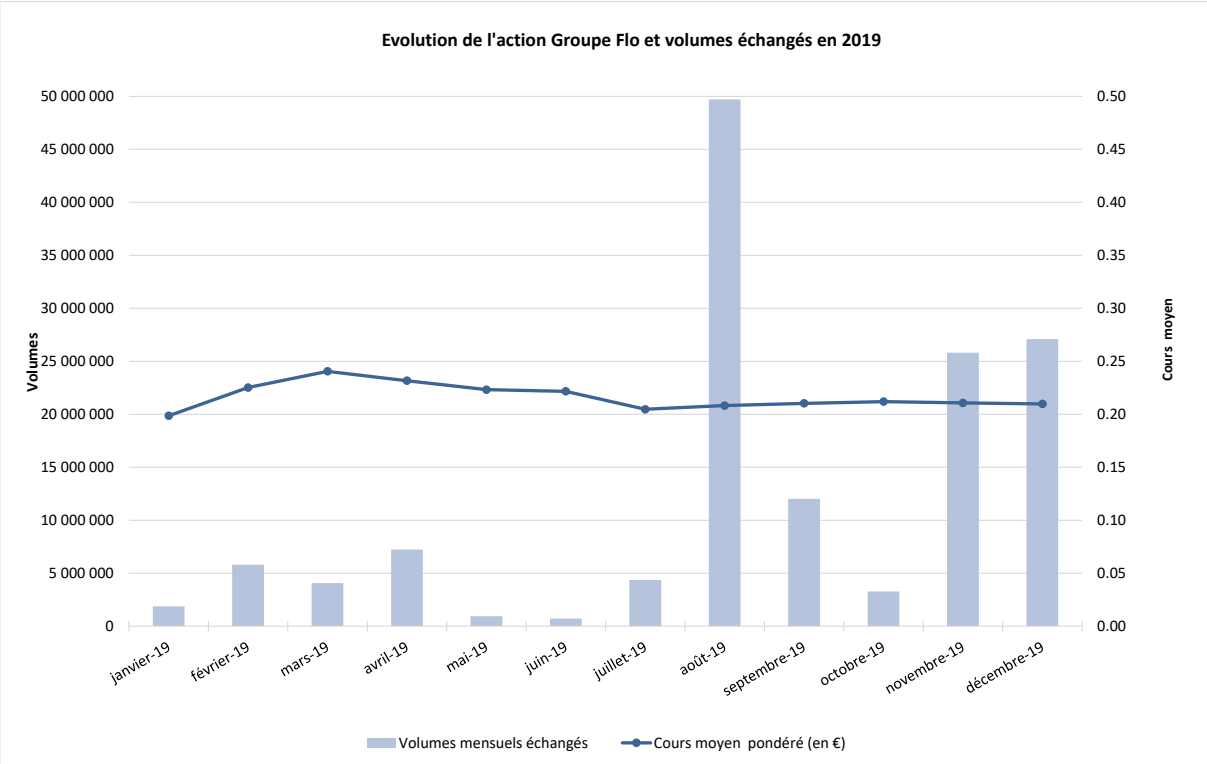
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

## 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 | | | |
| **2019** | janv-19 | 0.21 | 0.19 | 0.20 | 152.00 | 1 885 977 |
| | févr-19 | 0.25 | 0.20 | 0.23 | 172.35 | 5 801 232 |
| | mars-19 | 0.25 | 0.22 | 0.24 | 184.07 | 4 066 791 |
| | avr-19 | 0.24 | 0.22 | 0.23 | 177.30 | 7 236 501 |
| | mai-19 | 0.24 | 0.20 | 0.22 | 170.85 | 943 886 |
| | juin-19 | 0.24 | 0.20 | 0.22 | 169.58 | 733 657 |
| | juil-19 | 0.23 | 0.20 | 0.20 | 156.66 | 4 361 251 |
| | août-19 | 0.22 | 0.17 | 0.21 | 159.30 | 49 719 586 |
| | sept-19 | 0.22 | 0.20 | 0.21 | 160.92 | 12 020 484 |
| | oct-19 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 162.17 | 3 281 620 |
| | nov-19 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 161.26 | 25 811 103 |
| | déc-19 | 0.22 | 0.20 | 0.21 | 160.51 | 27 097 118 |
| **2020** | janv-20 | 0.22 | 0.21 | 0.21 | 160.60 | 835 177 |
| | févr-20 | 0.21 | 0.19 | 0.20 | 154.92 | 1 508 582 |
| | mars-20 | 0.20 | 0.11 | 0.15 | 113.00 | 2 159 208 |
| | avr-20 | 0.14 | 0.12 | 0.12 | 93.69 | 2 590 282 |
| | mai-20 | 0.17 | 0.10 | 0.13 | 103.21 | 2 380 243 |
| | juin-20 | 0.17 | 0.13 | 0.15 | 113.85 | 2 342 615 |
| | juil-20 | 0.17 | 0.14 | 0.15 | 117.68 | 5 050 892 |
| | août-20 | 0.16 | 0.14 | 0.15 | 114.94 | 231 375 |
| | sept-20 | 0.16 | 0.14 | 0.15 | 113.27 | 803 883 |
| | oct-20 | 0.15 | 0.12 | 0.14 | 107.02 | 1 939 549 |
| | nov-20 | 0.15 | 0.13 | 0.14 | 109.49 | 547 955 |
| | déc-20 | 0.21 | 0.15 | 0.17 | 127.01 | 1 447 338 |

Source : https://connect2.euronext.com




Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2019
Volumes
Cours moyen
50 000 000
45 000 000
40 000 000
35 000 000
30 000 000
25 000 000
20 000 000
15 000 000
10 000 000
5 000 000
0
0.50
0.45
0.40
0.35
0.30
0.25
0.20
0.15
0.10
0.05
0.00
janvier-19
février-19
mars-19
avril-19
mai-19
juin-19
juillet-19
août-19
septembre-19
octobre-19
novembre-19
décembre-19
Volumes mensuels échangés
Cours moyen pondéré (en €)

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


3.1 Informations sur les organes d'administration et de direction generale. ..... 130
3.1.1 composition du conseil d'administration ..... 131
3.1.2 enseignements personnels relatifs aux membres du Conseil d'Administration ..... 137
3.1.3 conflits d'interets ..... 152
3.1.4 fonctionnement des organes d'administration et de direction ..... 154
3.1.5 remunerations et avantages des dirigeants et mandataires sociaux 160
3.2 procedures de gestion des risques et de controle interne mises en place .. ..... 176
3.2.1 principes generaux de gestion des risques ..... 176
3.2.2 definition et objectifs du controle interne ..... 177
3.2.3 presentation de l'organisation generale du controle interne ..... 178
3.2.4 presentation synthetique des procedures de controle interne ..... 179
3.2.5 procedures de controle interne relatives a l'elaboration de l'information comptable et financiere ..... 182
3.2.6 demarche d'analyse des procedures de controle interne ..... 183
3.3 renseignements concernant le Groupe et le capital ..... 184
3.3.1 actionnariat au 31 decembre 2020 ..... 184
3.3.2 accord dont la mise en œuvre peut entrainer un changement de controle ..... 185
3.3.3 generalites sur le capital ..... 185
3.3.4 generalites sur la societe ..... 191
3.4 Controleurs legaux des comptes ..... 195
3.4.1 Responsables du controle des comptes ..... 195
3.4.2 Honoraires perçus par les commissaires aux comptes ..... 196

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 2020. 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 actualisé en janvier 2020 et disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com), (ii) des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération et (iii) du guide d'application du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées actualisé en mars 2020 (le « Code AFEP-MEDEF »). La présence d'administrateurs indépendants au Conseil d'Administration est de nature à prévenir les situations de contrôle abusif.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise précise les dispositions du code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Aussi, le présent paragraphe présente ci-dessous les recommandations du code qui ne sont pas suivies par Groupe Flo ainsi que sa pratique et ses justifications :

- Échelonnement des mandats (§14.2) : 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 (§10) : 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'avaient pas permis d'organiser, dans les conditions souhaitées, l'auto-évaluation du Conseil d'Administration et de ses comités, qui devait être conduite en 2019. L'offre publique d'achat simplifiée sur les titres Groupe Flo, initiée à l'été 2019 et clôturée en décembre 2019, a conduit le Conseil d'Administration à différer la conduite de cette auto-évaluation. Le Conseil d'Administration entendait réaliser cette auto-évaluation en 2020. Le bouleversement opéré par la crise liée à la Covid-19 et ses conséquences n'ont pas permis la réalisation de cet objectif, les équipes de la Société, la direction générale et le conseil ayant été fortement mobilisés par la gestion de la crise sanitaire et l'organisation des mesures permettant de sauvegarder les intérêts du Groupe (souscription d'un Prêt Garanti par l'Etat, gestion des demandes d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe, négociations auprès des bailleurs, recours à l'activité partielle, etc.). L'auto-évaluation du Conseil sera réalisée au cours de l'exercice 2021 et au plus tard lors de l'examen des comptes 2021 par le conseil, notamment à l'aide d'un questionnaire d'évaluation des règles de fonctionnement 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 (§16.1) : 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 plan de développement

arrêté lors de la profonde réorganisation du Groupe opérée en 2017, en cours, 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 (§17.1) : 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 2020, la présidence du Comité des Rémunérations n'est pas assurée par un administrateur indépendant.

  Cette situation s'explique également par le plan de développement mis en place lors de la réorganisation du Groupe (*supra*) et par un souci d'efficacité. Enfin, il ne compte pas non plus d'administrateur salarié.

- Politique de diversité (§6.2 et 7) : Si le Conseil d'Administration est attentif à une représentation équilibrée des hommes et des femmes, en son sein et au sein des instances dirigeantes de la Société, et à la complémentarité des compétences, il a choisi de ne pas élaborer de politique de diversité ni de déterminer des objectifs de mixité pour le moment. Compte-tenu de la réorganisation encore récente de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe et des objectifs de redressement et relance de la croissance ayant accompagné la réorganisation de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe opérée en 2017, toujours en cours de mise en œuvre, le Conseil d'Administration et les instances dirigeantes comptent prioritairement 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 constamment suivies par la société, permettent d'assurer une information claire et complète en la matière.

- Obligation de détention d'actions par les administrateurs (§23) : 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.

Ratios de rémunération (§26.2) : le Conseil d'Administration a choisi de calculer les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun des dirigeants mandataires et la rémunération (moyenne et médiane) des salariés (sur une base équivalent temps plein) requis par l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce sur la base du périmètre prévu par ces articles, à savoir la masse salariale de la Société (cf. 3.1.5). La structure de la rémunération du président du conseil (dont le mandat n'est pas rémunéré) et du directeur général (qui perçoit uniquement une rémunération fixe) comme la composition de la masse salariale de la Société assurent la cohérence et la comparabilité recherchées. L'extension de la masse salariale au périmètre consolidé du Groupe n'est pas de nature à renforcer ces objectifs.

## 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 Directrice Générale 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. 22-10-10 2° du Code de commerce, le Conseil d'Administration :

- doit décrire la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Si le Conseil d'Administration est attentif aux problématiques de diversité en son sein, il a pour le moment choisi de ne pas adopter de politique dédiée. En effet, compte-tenu des objectifs de redressement et relance de la croissance ayant accompagné la réorganisation de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe en 2017, toujours en cours de mise en œuvre et ralentis par le contexte sanitaire lié à la Covid-19, 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.

- doit rendre 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 disposition n'ayant pas institué un tel comité en son sein.
La politique diversité est explicitée supra en introduction du présent paragraphe 3.

### 3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 8 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) (*),
- Philippe Hery (administrateur lié au Groupe Bertrand) (*).

(*) Dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 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 de 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 2022, du mandat d'administrateur de Mesdames Christelle Grisoni, Christine de Gouvion Saint Cyr, Bénédicte Hautefort et Messieurs Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach et Philippe Hery, dont les mandats avaient été précédemment renouvelés (à l'exception de celui de M. Philippe Hery, qui correspond à son premier mandat d'administrateur) à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2018.

Il est rappelé que :

- Le mandat de Monsieur Claude Vivier, administrateur représentant les salariés, a pris fin en application des statuts de la Société, à l'issue de l'Assemblée générale du 24 juin 2020. Le processus de désignation d'un nouvel administrateur représentant les salariés a pu démarrer seulement à la signature d'un accord de renouvellement du Comité de Groupe fin 2020. A la date de rédaction des présentes, en raison de la fermeture des restaurants et du chômage partiel touchant la majorité des salariés du Groupe, le processus a été suspendu. Un nouvel administrateur représentant les salariés devrait être désigné par le Comité de Groupe courant 2021 pour une durée statutaire de 2 ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022, conformément aux statuts de Groupe Flo ;
- Monsieur Michel Razou a démissionné de son mandat d'administrateur à effet du 5 novembre 2020 et n'a pas été remplacé.

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 | 47 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 21/02/2019<br><br>16/06/2017 (administrateur) | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 3,5 ans | Oui<br><br>(Audit) |
| Directrice Générale : Christelle GRISONI | 42 | F | Fr | 0 | 0 | Non | 21/02/2019<br><br>16/06/2017 (administrateur) | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 3,5 ans | Non |
| Administrateur :<br><br>Olivier BERTRAND | 52 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 16/06/2017 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 3,5 ans | Oui<br><br>(Rémunération) |
| Administrateur : Michel RAZOU* | 63 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 16/06/2017 | Démission le 5 novembre 2020 | 3 ans | Oui<br><br>(Audit)<br><br>(Rémunérations – Président) |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Administrateur : Olivier GRUMBACH | 42 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 16/06/2017 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 3,5 ans | Oui<br><br>(Audit)<br>(Rémunérations - Président) |
| Administrateur : Dominique ESNAULT | 59 | F | Fr | 0 | 0 | Oui | 29/06/2016 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2021 | 4,5 ans | Non |
| Administrateur : Christine de GOUVION SAINT-CYR | 55 | F | Fr | 0 | 0 | Oui | 28/05/2013 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 6,5 ans | Oui<br>(Rémunérations) |
| Administrateur : Bénédicte HAUTEFORT | 52 | F | Fr | 0 | 0 | Oui | 28/05/2013 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 6,5 ans | Oui<br>(Audit - Présidente) |
| Administrateur: Philippe HERY | 58 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 27/06/2019 | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2020 | 1,5 an | Non |
| Administrateur (représentant les salariés) : Claude VIVIER* | 60 | H | Fr | 0 | 0 | Non | 14/12/2018<br><br>(Comité de Groupe) | Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2019 | 1,5 an | Non |

* Il est rappelé que, au cours de l'exercice 2020, (i) le mandat d'administrateur représentant les salariés de Monsieur Claude Vivier a pris fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle du 24 juin 2020 et (ii) le mandant d'administrateur de Monsieur Michel Razou a pris fin le 5 novembre 2020 par suite de sa démission (*supra*).

**Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des comités au cours de l'exercice**

Situation arrêtée le 31 décembre 2020

| Organe | Départ (identité, fonction et date) | Nomination (identité, fonction et date |
|---|---|---|
| Conseil d'administration | Michel Razou 05/11/2020 | Néant |
| | Claude Vivier 24/06/2020 | |
| Comité d'audit | Michel Razou, membre et Président: 05/11/2020 | Christophe Gaschin, membre : 05/11/2020 |
| Comité des rémunérations | Michel Razou, membre: 05/11/2020 | Olivier Bertrand, membre: 05/11/2020<br>Olivier Grumbach, Président: 05/11/2020 |

**Indépendance des administrateurs**

Au 31 décembre 2020, 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 actualisé en janvier 2020. 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.

Le tableau ci-dessous présente la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance au cours de l'exercice 2020 (en ce compris les administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de cet exercice) :

| | Indépendance des administrateurs | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Critères (1)** | **Dominique ESNAULT** | **Christine de GOUVION SAINT-CYR** | **Bénédicte HAUTEFORT** | **Christophe GASCHIN** | **Christelle GRISONI** | **Olivier BERTRAND** | **Michel RAZOU (jusqu'au 5 nov. 2020)** | **Olivier GRUMBACH** | **Philippe HERY** | **Claude VIVIER (jsuqu'au 24 juin 2020)** |
| **Critère 1** : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes | √ | √ | √ | X | X | X | X | X | X | X |
| **Critère 2** : Mandats croisés | √ | √ | √ | X | 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** | √ | √ | √ | **X** | √ |
| **Critère 8** : Statuts de l'actionnaire important | √ | √ | √ | **X** | **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 de janvier 2020** |
|---|
| **Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes**<br><br>Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :<br><br>• Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;<br>• Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;<br>• 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**<br><br>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**<br><br>Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :<br><br>• Significatif de la Société ou de son groupe ;<br>• Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.<br><br>L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel. |
| **Critère 4 : Lien familial**<br><br>Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social. |
| **Critère 5 : Commissaire aux comptes**<br><br>Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes. |

| |
|---|
| **Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans**<br><br>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**<br><br>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**<br><br>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.<br><br>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 2020 quatre femmes (Mesdames Dominique Esnault, Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint-Cyr et Christelle Grisoni) soit la moitié de ses effectifs, de sorte que la représentation des hommes et des femmes est strictement égalitaire. La proportion des femmes au sein du Conseil d'Administration est donc, au 31 décembre 2020, supérieure à la proportion de 40% prévue par les dispositions de l'article L. 22-10-3 du Code de Commerce et telle que recommandée par le Code AFEP-MEDEF actualisé en janvier 2020, plaçant ainsi la Société en situation de strict respect de ces dispositions et recommandations.

S'agissant de la politique de diversité au sein du conseil d'administration, au sens de l'article L. 22-10-10 2° 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 : 52 ans<br>Adresse professionnelle : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **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 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** | **Président de BH, elle-même présidente de Bertrand Corp., elle-même présidente de Financière Flo** | - | - |
| **Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest** | **Président de BH, elle-même présidente de Bertrand Corp., elle-même présidente de Bertrand Invest** | - | - |
| **Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest** | **Président** | BH SAS<br>Société Brasserie Lipp SAS<br>Bertrand Hôtels SAS<br>Immobilia SAS<br>B-CHR and Co SAS<br>Les cabrettes<br>BHG Gestion<br>SAS JOE 2 | Sparinvest SAS (2019)<br>B&C Développement Franchise SAS (2018)<br>OB Holding SAS (2018)<br>Spare SAS (2018)<br>Bertrand Développement SAS (2014)<br>Bertrand Restauration SAS (2017) |
| | **Président du conseil de surveillance** | - | Newco GB SAS (2018) |
| | **Président du comité de surveillance** | Burger King France SAS | Burger King France SAS (2018) |

(C) Société cotée en bourse.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Co-gérant** | SARL JOE<br>Christine SNC<br>Résidence Club Thiers SARL | Château du Bois SNC<br>(*transformée en SAS en 2020*) |
| | **Gérant** | Musique Cafés Studio « MCS » SARL<br>Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant<br>SCI Chaudeneant<br>Société Civile Immobilière Pernet<br>SCI des Coussards<br>SCI du Golf du Battut<br>SCI 59 Tocq<br>Bourdaloue SCI<br>Grandes Fontaines SCI<br>SCI OCLAC<br>Bertrand C&T<br>PK16<br>SCI DIX HUITIEME<br>SARL OBO<br>PROUVAIRES 5<br>SARL J.O.E<br>SCI MONTCAL<br>SCI PERNET | SARL J Bertrand<br>La Fuataise SCI |
| | **Associé Gérant** | SC Bertrand | Bertrand et Cie SNC<br>(transformée en *SAS en 2020*) |
| | **Administrateur** | Topco GB | |
| | **Membre du comité de surveillance** | THOM GROUP<br>Burger King France SAS | - |
| | **Représentant permanent de BH SAS** | Bertrand Corp | - |
| | **Représentant permanent de Bertrand Corp** | Topco GB SAS<br>Newco GB SAS | Burger King France SAS<br>(2018)<br>Financière Quick SAS<br>(2018) |
| | **Représentant permanent de Topco GB SAS** | Midco GB SAS<br>Burger King France SAS<br>Financière Quick SAS | - |
| | **Représentant de Bertrand Hotels** | 79 BELLES FEUILLES<br>CHATEAU DU BOIS SAS<br>Bertrand et Cie 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.<br>Depuis, il anime et contrôle le Groupe Bertrand qui compte aujourd'hui près de 31.000 collaborateurs et qui réalise un chiffre d'affaires sous enseigne de 1,8 milliard d'euros. |

| **Mme Dominique ESNAULT[1]** | | **Age** : 59 ans<br>**Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes<br>75003 Paris | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **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.<br>En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire.<br>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).<br>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.<br>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.<br>Elle exercera ensuite des activités de conseil auprès de fonds d'investissement et de startups. De juillet 2017 à octobre 2020, 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** : 47 ans<br>**Adresse professionnelle** : Groupe Flo<br>Tour Manhattan<br>5/6 Place de l'Iris<br>92400 Courbevoie | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **Echus au cours des cinq dernières années** |
| **Fonction exercée au sein de la Société** | **Directeur Général** | | Groupe Flo SA (C) |
| | **Président du Conseil d'Administration et Administrateur** | Groupe Flo SA (C) | |
| **Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)** | **Président Directeur Général et Administrateur** | | CEM SA<br>Euro-Gastronomie SA |
| | **Administrateur** | A.G.O. SA<br>GIE FloBert | - |
| | **Représentant permanent de Groupe Flo SA** | SER La Coupole SA<br>La Coupole SA<br>Les Petits Bofinger SA<br>Taverne de Maitre Kanter SA | - |
| | **Président** | Flo Restauration SAS<br>KAP SAS | Red Restauration SAS (2017)<br>Flo Concession SPA |
| | **Gérant** | Arago Lacroix SARL<br>Flo Fidélité SARL<br>Flo Tradition SNC<br>Flo Formation SNC<br>Flo Gestion SNC<br>SCI Hippo<br>ARMOR AUTOMOBILE | Hippo Gestion Et Cie SNC (2017)<br>SCI Taverne de Maître Kanter (2020) |
| | **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<br>VDF SAS<br>B&C Développement Franchise SAS<br>Bertrand Restauration SAS<br>Financière Frères Blanc SAS<br>GB Holding SAS | |
| | **Directeur Général** | SAS JOE 2 | |
| | **Gérant** | Coco Ouest SARL<br>EURL CGC<br>LM<br>SARL LDB DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL | |
| | **Associé Gérant** | SC CM | |
| | **Administrateur** | - | Quick Restaurants SA |
| | **Membre du conseil d'administration** | Topco GB SAS | - |
| | **Membre du conseil de surveillance** | Burger King France SAS | - |
| | **Représentant de Financière Frères Blanc** | 13 Comédie LGE<br>39 Champs Elysées<br>4 Boulevard des Capucines LGE<br>91 Gouvion Saint Cyr<br>Au pied de cochon LGE<br>Birka LGE<br>Brasserie Lorraine LGE<br>Delavega | |
| | **Représentant de OB Holding** | Bertrand Concess<br>Bertrand Gourmet<br>Bertrand Services<br>CHR Exploitation SAS<br>Cité restauration<br>Concept restauration<br>Lipp Holding | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Représentant de Coco Ouest** | Le Saint Martin | |
| | **Représentant de B&C Développement Franchise** | AB Nanteuil | |
| | Gérant de EURL CGC, elle-même Directeur général délégué de Bertrand Corp., elle-même Présidente de la Société | Bertrand Restauration Holding | |
| | Représentant de Bertrand Restauration | Bertrand Construction<br>Aménagement BCA<br>SDC Léon<br>Léon Invest 1<br>Léon Invest 2<br>Léon de Bruxelles<br>Ecole Léon<br>SCI 232<br>SE2C<br>Société de Restauration et d'Alimentation<br>Société de Restauration Montparnasse SOREMO<br>Société Parisienne de Restauration | |
| **Curriculum Vitae** | Christophe Gaschin est Avocat de formation et a exercé en cabinets d'affaires entre 2000 et 2016. Il est Secrétaire Général de Groupe Bertrand depuis Septembre 2016, a été nommé Directeur Général de Groupe Flo le 27 juillet 2017 jusqu'à février 2019 puis il a été nommé Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo.<br>Il est également :<br>- Vice-Président du groupe Bertrand Restauration depuis Février 2018,<br>- Président du groupe Léon de Bruxelles. | | |

| **Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]** | | **Age** : 55 ans<br>**Adresse professionnelle** : 25 rue des Pyramides 75001 Paris | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **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** | **Président** | SAS CYR | |
| | **Secrétaire général** | | Office du Tourisme et des Congrès de Paris[2] |
| | **Co-Gérant** | SARL Campanile Caen Mondeville<br>SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel | - |
| | **Gérant** | Groupement foncier agricole de Réverseaux<br>Groupement forestier de Réverseaux | |
| | **Gérant associé** | FLOMALO | |
| | **Associé** | SCEA des chênes verts | |

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.

| | |
|---|---|
| **Curriculum Vitae** | Christine de Gouvion Saint-Cyr 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.<br>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.<br>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.<br>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.<br>De septembre 2007 à janvier 2019, 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.<br>En janvier 2020, elle devient associée de SCEA des chênes verts et co-fonde la société SAS CYR, qui a vocation à commercialiser du miel haut de gamme. Elle en est également Présidente. |

| **Christelle GRISONI** | | **Age** : 42 ans<br>**Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **Echus au cours des cinq dernières années** |
| **Fonction exercée au sein de la Société** | **Administrateur** | Groupe Flo SA (C) | - |
| | **Directrice Générale** | Groupe Flo SA (C) | |
| **Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)** | **Représentant permanent de Flo Tradition SNC** | Les Petits Bofinger SA<br>A.G.O. SA<br>Taverne de Maître Kanter SA<br>SER LA COUPOLE SA | CEM SA<br>Euro-Gastronomie 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** | **Directrice Générale** | B&C Développement Franchise SAS<br>Bertrand Restauration SAS<br>Financière Frères Blanc SAS<br>GB Holding SAS<br>VDF SAS<br>OB Holding | |
| | **Co-gérant** | | Convergence Achats SARL (2020) |
| | **Représentante de Financière Frères Blanc** | 13 Comédie LGE<br>39 Champs Elysées<br>4 Boulevard des Capucines LGE<br>91 Gouvion Saint Cyr<br>Au pied de cochon LGE<br>Birka LGE<br>Brasserie Lorraine LGE<br>Delavega | |
| | **Représentante de OB Holding** | Bertrand Concess<br>Bertrand Gourmet<br>Bertrand Services<br>CHR Exploitation SAS<br>Cité restauration<br>Concept restauration<br>Lipp Holding | |

(C) Société cotée en bourse.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Représentant de Bertrand Restauration | BERTRAND CONSTRUCTION<br>AMENAGEMENT BCA<br>SDC Léon<br>Léon Invest 1<br>Léon Invest 2<br>Léon de Bruxelles<br>Ecole Léon<br>SCI 232<br>SE2C<br>Société de Restauration et d'Alimentation<br>Société de Restauration Montparnasse SOREMO<br>Société Parisienne de Restauration | |
| **Curriculum Vitae** | Diplômée de l'EDHEC, Christelle Grisoni a évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 18 ans, en passant par différentes fonctions :<br>- 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration,<br>- 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration,<br>- 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration,<br>- 2017 : Directrice Générale Adjointe de Bertrand Restauration en charge du Marketing, du commercial, des achats, du R&D et de la stratégie,<br>- depuis février 2018 : Directrice Générale de Bertrand Restauration,<br>- depuis février 2019 : Directrice Générale de Groupe Flo SA,<br>- depuis décembre 2019 : Directrice Générale du groupe Léon de Bruxelles. | | |

| **Olivier GRUMBACH** | | **Age** : 42 ans<br>**Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **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** | - | MCNE SAS<br>Quick Restaurants SA |
| | **Gérant** | OG Holding SARL<br>SCOG<br>SCI Auvergne<br>SCI BEAUJARDIN | - |
| | **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<br>BK Développement SAS<br>(2018)<br>BK Expansion SAS<br>(2018)<br>BK Croissance SAS |
| **Curriculum Vitae** | Diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP-EAP), Olivier Grumbach a eu 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.

| **Bénédicte HAUTEFORT**[1] | | **Age** : 52 ans<br>**Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **Echus au cours des cinq dernières années** |
| **Fonction exercée au sein de la Société** | **Administrateur** | Groupe Flo SA (C) | - |
| **Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)** | **Néant** | - | - |
| **Fonction exercée au sein de la société Financière Flo** | **Néant** | - | - |
| **Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest** | **Néant** | - | - |
| **Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest** | **Gérant** | ABCM Investissements SARL | H&H Partners (2015)<br>Garlone (2015) |
| | **Représentante de ABCM Investissements** | SCI ABCM Immobilier | |
| | **Président** | EquityStories SAS<br>HebdodesAG SAS | |
| | **Membre du Conseil de Surveillance** | JCDecaux SA(C) | |
| **Curriculum Vitae** | 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**<br>**(mandat terminé le 5 novembre 2020)** | | Age : 64 ans<br>Adresse professionnelle : Groupe Bertrand<br>59, rue de Tocqueville<br>75017 PARIS | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 05/11/2020** | **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** | | BK Croissance SAS<br>BK Exploitation SAS<br>Charlot Le Roi des Coquillages SAS (2019)<br>B&C Développement Franchise SAS (2018)<br>OB Holding SAS<br>(2018)<br>Fermette Marbeuf SAS<br>(2018)<br>Bertrand Développement SAS (2014)<br>BK Développement SAS<br>(2018)<br>BK Expansion SAS<br>(2018) |

(C) Société cotée en bourse.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Gérant** | Elefanto SARL<br>RMM SARL<br>Pain Nat Aligre<br>La Moisson<br>Pain Nat Nord<br>Les Perdreaux<br>Société civile immobilière Villeneuve d'Ascq 59<br>SCI Rabbot<br>SCI de l'Eglise<br>Société civile immobilière IMMO SUD OUEST 65<br>SCI RANUBI<br>Société civile immobilière Lons Pau 64<br>SCI du Chatou<br>SCI de la Marne<br>SCI DES PORTES DE LA SARTHE<br>SCI PLUMELIN 56<br>SARL SL2M | SCI VLAG (2020)<br>R et B Pub SARL (2019)<br>Pub Guéret SARL<br>(2018)<br>Les Mazes SARL<br>(2018)<br>SL2M SARL<br>(2018)<br>SPFB SNC<br>(2018) |
| | **Gérant associé** | SCI Noisy Michelet<br>SCI DE VIGNOLLES | - |
| | **Président** | SAS AVEPI | Café Lucas SAS (2019)<br>Espinasse SAS<br>(2018)<br>GB Holding SAS<br>(2018)<br>EVR PUB SAS<br>(2018) |
| | **Membre du conseil de surveillance** | Newco GB SAS<br>AD HOLDING SAS | - |
| | **Membre du comité de surveillance** | Burger King France SAS | - |
| | **Administrateur** | - | Quick Restaurants SA (2017) |
| | **Membre du conseil d'administration** | Topco GB SAS | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Curriculum Vitae** | **DG Délégué** | - | Burger King France SAS (2018) |
| | Entre 1988-2010 : Créateur et Dirigeant d'une société de transaction, spécialisée dans la cession de fonds de commerce CHR - Création du réseau Century 21 Commerce<br>1998 à ce jour : Directeur Général du Groupe Bertrand | | |

| **Philippe HERY** | | **Age : 58 ans**<br>**Adresse professionnelle : Groupe Flo**<br>**Tour Manhattan**<br>**5/6 Place de l'Iris**<br>**92400 Courbevoie** | |
|---|---|---|---|
| **Mandats** | | **En cours au 31/12/2020** | **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)** | **Président** | Red Restauration SAS<br>SAS C.J.C. | - |
| | **Directeur général** | KAP SAS<br>SAS LEON DE BRUXELLES | - |
| | **Gérant non associé** | Hippo Gestion et Cie SNC | - |
| | **Représentant permanent de Hippo Gestion et Cie** | La Coupole 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** | **Président** | Phenix Richelieu SAS | BDBK SAS (2018)<br>ANVI SAS (2015) |
| | **Directeur général** | - | Bertrand Gourmet (2018) |
| **Curriculum Vitae** | Diplômé de l'école Hôtelière, il évolue depuis plus de 30 ans au sein du secteur de la restauration commerciale et occupe diverses fonctions de direction Générale.<br>En 2001, Philippe HERY intègre le Groupe BERTRAND dans le cadre du rachat de la société PHENIX RICHELIEU (Eris / Quick).<br>En 2006, il est nommé Directeur Général des Opérations du Groupe BERTRAND en charge des exploitations (Lipp, Angelina, Bert's, La Gare, L'ile…) Il dirige également la direction des Achats, la direction Technique et le service hygiène et sécurité alimentaire.<br>En 2014, il prend la direction Générale de la Division restauration rapide et nomade (Bert's / Burger King) pour y développer la marque BURGER KING et ouvre 26 restaurants en 36 mois.<br>Le 20 Juin 2017, il est nommé Directeur Général de Hippopotamus par le Conseil d'Administration du Groupe Flo.<br>Depuis le 5 novembre 2020, il est également Directeur Général de Léon de Bruxelles. | | |

(C) Société cotée en bourse.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| **Claude VIVIER**<br>**(mandat terminé le 24 juin 2020)** | | **Age** : 60 ans<br>**Adresse professionnelle** : Groupe FLO<br>Tour Manhattan<br>5/6 Place de l'Iris<br>92400 COURBEVOIE | |
| **Mandats** | | **En cours au 24/06/2020** | **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)** | **Assistant administratif** | 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<br>Maître d'Hôtel au sein de la SER La Coupole depuis le 22/10/2002, il a été reclassé sur un poste d'assistant administratif depuis février 2018. | | |

## 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 d'enregistrement universel, 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 2020, le Conseil d'Administration s'est réuni 10 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2020 est de 90.4%. 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 2020, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2019, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2020,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020,
- la rémunération des administrateurs, la rémunération du Président et du Directeur Général,
- le suivi de l'activité du Groupe,
- le suivi de l'activité de la société Convergence Achats,
- L'examen et l'approbation de la conclusion des conventions réglementées,
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2020 et qui se sont poursuivies en 2020,
- le suivi du financement du Groupe, autorisation de la conclusion du Prêt Garanti par l'Etat, des avenants aux contrats de souscription des obligations Groupe Bertrand et Tikehau/GIB et au contrat de crédit existant,

- le suivi des conséquences sur l'activité du Groupe du contexte sanitaire lié à la Covid-19 et approbation des actions mises en œuvre pour y pallier, l'examen des aides mises en œuvre par l'Etat pour accompagner les entreprises dans le cadre des conséquences liées à la crise sanitaire de la Covid-19, le suivi des prévisions de trésorerie dans ce contexte sanitaire,
- l'examen de l'indemnisation du Groupe par son assureur dans le contexte de la crise sanitaire et constat de l'existence d'une information privilégiée,
- la nomination de nouveaux membres des Comités d'audit et de rémunération pour faire suite à la démission de l'un des membres.
- l'examen et l'approbation de la signature de l'avenant de renouvellement de la convention de direction entre la Société et la société Bertrand Restauration Holding (anc. Bertrand Développement) 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, Madame Christelle Grisoni,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe et de transmission universelle du patrimoine de filiales sans activité,
- l'examen des chiffres d'affaires des premier et troisième trimestres,
- l'examen et approbation des communiqués de presse.

**Comité d'Audit**

Au 31 décembre 2020, le Comité d'Audit est composé de Bénédicte Hautefort (Président et Administrateur indépendant), Olivier Grumbach et Christophe Gaschin.

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité d'Audit est présenté dans le présent rapport (cf. paragraphe 3.1.2 « 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 paragraphe 3.

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 ;
  - de revoir annuellement la liste des conventions courantes et conclues à des conditions normales et d'apprécier l'opportunité de revoir la procédure d'évaluation périodique de ces conventions ;
- 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 quatre fois au cours de l'année 2020, avec un taux de présence de 100%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2019, sur les comptes du 1er semestre 2020,
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne,
- examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2020,
- conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2020,
- 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 2020 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 2020, le Comité des Rémunérations est composé de Olivier Grumbach (Président), Christine de Gouvion Saint Cyr (Administrateur indépendant) et Olivier Bertrand.

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 2020, le Comité des Rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres (sur la justification : *supra*, § 3, introduction).

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 rémunération émanant du Président du Conseil d'Administration et relatives aux performances du Directeur Général et du Comité Exécutif par rapport aux 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,
- analyse de la proposition de politique de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs, président, directeur général) et recommandations dans ce cadre,
- recommandations sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération allouée 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 2020, 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.

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

Le présent paragraphe reflète les exigences du dispositif dit « say on pay » organisant un double vote de l'Assemblée Générale des actionnaires sur les rémunérations des mandataires de sociétés dont les actions sont négociées sur un marché réglementé

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, notamment les articles L.22-10-8, L.22-10-9 et L.22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée Générale appelée à se réunir le 24 juin 2021 est invitée à statuer :

- sur les informations visées à l'article L.22-10-9 I du Code de commerce concernant chacun des mandataires en fonction de Groupe Flo au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020, dûment approuvés par l'Assemblée Générale du 24 juin 2020 ou attribués au titre de l'exercice 2020 conformément aux principes et critères approuvés par la même assemblée au Président et au Directeur Général de Groupe Flo ; et
- sur la politique de rémunération des mandataires de Groupe Flo, au sens des articles L.22-10-8 et R.22-10-14 du Code de commerce, au titre de l'exercice 2021 (cf. 3.1.5.1. ci-dessous).

### 3.1.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX APPLICABLE EN 2021

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, le paragraphe suivant présente la politique de rémunération des mandataires sociaux de Groupe Flo, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 (résolutions 15 à 17).

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que les informations permettant de comprendre et d'apprécier cette dernière et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Une politique de rémunération distincte est établie pour (i) les administrateurs (cf. 3.1.5.1.2), (ii) le Président du Conseil d'Administration (cf. 3.1.5.1.3), et (iii) le Directeur général (cf. 3.1.5.1.4), (iv) chacune de ces politiques incluant/partageant des principes communs (cf. 3.1.5.1.1).

#### 3.1.5.1.1 PRINCIPES GENERAUX FONDANT LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES

**a) Processus de détermination – gestion des conflits d'intérêts**

Les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Groupe Flo et la politique de rémunération dans le cadre de laquelle ils s'inscrivent sont déterminés par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le Conseil et le Comité s'attachent à prendre en compte, outre les spécificités du Groupe, sa stratégie et sa continuité, les attentes des actionnaires le cas échéant exprimées, en particulier en assemblée générale.

Afin d'enrayer tout conflit d'intérêts dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération, le Conseil délibère et statue hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux s'agissant des décisions les concernant. S'ils sont administrateurs, ces derniers ne prennent pas part au débat et au vote sur ces décisions.

En outre, lors de la fixation des éléments de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil s'attache à limiter la création de conflits d'intérêts particuliers. La simplicité de la structure de rémunération des mandataires, en ce compris les dirigeants mandataires sociaux, de même que la recherche de l'alignement des intérêts entre l'ensemble des parties prenantes tend à limiter l'émergence de conflits d'intérêts liés à la politique de rémunération.

### b) Objectifs de la politique de rémunération

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Groupe Flo est conçue pour accompagner durablement la stratégie du Groupe, refléter les caractéristiques de sa gouvernance, s'adapter à la situation de la Société et du Groupe et ainsi servir au mieux l'intérêt social.

Cette politique a donc été refondue 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 étroites 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 du Conseil et le Directeur Général de Groupe Flo.

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration en tiennent compte depuis 2017 lors de la détermination de la rémunération des mandataires, dont la structure de rémunération privilégie la simplicité, la clarté et la mesure. Le Comité et le Conseil veillent également à l'exhaustivité et à la transparence de sa description.

Le Comité et le Conseil s'assurent par ailleurs, annuellement, que la politique de rémunération des mandataires sociaux participe de l'alignement des intérêts entre mandataires, actionnaires et employés. En particulier, la structure de la rémunération et son évolution ne doivent être incohérentes ni par rapport aux performances du Groupe et à leur évolution, ni par rapport à l'évolution de la rémunération des salariés de Groupe Flo, notamment ses cadres-clefs. En ce sens, la politique de rémunération doit aussi contribuer à retenir les talents au sein du Groupe, à permettre la réalisation du plan stratégique sur toute sa durée, à dynamiser le développement du Groupe sur le long-terme et permettre la réalisation du plan stratégique sur l'ensemble de sa durée et à assurer la pérennité du Groupe.

### c) Référence au Code AFEP-MEDEF

Le processus de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux de Groupe Flo considère par ailleurs les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF (Code AFEP-MEDEF), auquel la Société se réfère, chaque fois qu'elles sont compatibles avec les spécificités du Groupe et de sa stratégie.

À ce titre, la politique de rémunération des mandataires sociaux de Groupe Flo, notamment ses dirigeants, intègre les principes suivants :

- Exhaustivité et transparence : pour chacun des mandataires, l'ensemble des éléments de rémunération dus à raison du mandat sont publiés et précisément décrits, accompagnés d'une

information sur tout autre élément de rémunération, le cas échéant, dû au mandataire à un autre titre (contrat de travail ou autre mandat au sein du Groupe notamment).

- Comparabilité et cohérence : les rémunérations sont établies et appréciées selon plusieurs éléments (contexte sectoriel, niveau de responsabilités, etc.) qui contribue à leur cohérence, intrinsèque et par rapport à la rémunération des dirigeants du Groupe. La structure de rémunération est par ailleurs conçue pour s'appliquer dans la durée (constance dans la structure et les montants), sous réserve d'éléments conjoncturels pouvant nécessiter une adaptation temporaire des composantes et/ou des montants. Elle fait, en toute hypothèse, l'objet d'un réexamen annuel par le Comité des rémunérations et par le Conseil d'Administration afin d'assurer le maintien de sa cohérence et de sa pertinence au regard des objectifs attachés à la politique de rémunération et de l'évolution du contexte, du secteur et du Groupe (*infra*).
- Intelligibilité : les principes et la structure de la rémunération des mandataires sociaux reposent sur la simplicité, la stabilité et la transparence, facilitant leur appréhension et compréhension par l'ensemble des parties prenantes, notamment les actionnaires.
- Mesure : la détermination de la structure de rémunération et des éléments la composant s'attachent à refléter et concilier à la fois l'intérêt social de la Société et du Groupe, le plan de développement et les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

### d) Révision de la politique de rémunération

La politique de rémunération des mandataires sociaux est revue chaque année par le Conseil d'Administration, sur la base des travaux du Comité des rémunérations.

À cette occasion, le Conseil débat de l'opportunité d'une modification, le cas échéant temporaire, de la politique de rémunération au regard notamment de l'évolution du contexte économique et des spécificités du secteur du Groupe, de l'évolution de la stratégie, de l'évolution générale du Groupe et, le cas échéant, de tous autres événements particuliers (nouvelles fonctions, acquisitions, intégrations, nouveaux métiers, nouveaux pays…) ayant ou susceptible d'avoir un impact sur la Société, le Groupe, leur organisation ou leur rentabilité.

Dans ce cadre, en sa séance du 2 avril 2020, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait décidé, à titre exceptionnel compte-tenu des effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19 sur l'activité (cf. 2.4.1.1, 2.4.1.2 et 2.5.1), de diminuer la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020 (§3.1.5.2). Cet effort, qui devait être limité à l'exercice 2020, visait à favoriser le redressement de l'activité, impacté par cette crise conjoncturelle. Le Comité et le Conseil avaient donc révisé, pour l'exercice 2020, la politique de rémunération des administrateurs, par rapport notamment à celle en vigueur au titre de 2019 en divisant notamment la rémunération des administrateurs par deux. Compte tenu de l'évolution de la crise sanitaire, de la persistance des mesures gouvernementales prises en vue de lutter contre sa propagation et de l'absence de visibilité quant à une reprise normale et pérenne de l'activité, le Conseil d'Administration, en sa séance du 1er avril 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de maintenir, pour l'exercice 2021, la politique de rémunération arrêtée pour l'exercice 2020 et ainsi maintenir, à titre exceptionnel pour 2021, une division par deux de la rémunération des administratrices indépendantes par rapport à 2019.

Le Comité et le Conseil seront à nouveau amenés, pour l'exercice 2022, à apprécier l'opportunité du maintien de cette politique exceptionnelle et réviser la politique de rémunération des administrateurs, au regard notamment de l'évolution de la crise sanitaire.

En tout état de cause, le Conseil d'Administration s'assure annuellement :

(i) dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération : du respect des principes décrits ci-dessus ; et

(ii) dans le cadre de la définition des éléments de rémunération des mandataires sociaux, notamment les dirigeants : de leur conformité à la politique de rémunération ainsi arrêtée.

**e) Application de la politique de rémunération aux mandataires sociaux nommés ou renouvelés en cours d'exercice**

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration ont examiné, pour la première fois en 2020, l'application concrète de la politique de rémunération dans l'hypothèse d'un changement de l'organigramme en cours d'exercice après approbation de cette politique par l'assemblée générale et avant approbation de la politique afférente à l'exercice suivant, notamment en cas de :

- changement de la structure de gouvernance (réunion des fonctions de président et de directeur général)
- nomination d'un nouveau mandataire social, soit en remplacement d'un mandataire social (dirigeant ou administrateur) dont les fonctions auraient cessé, soit en renfort de la direction générale (mandataire social) ou du Conseil d'Administration (administrateur).

Dans ce cadre, les règles suivantes ont été arrêtées pour régir de telles situations :

(i) Pour les administrateurs : la rémunération de tout nouvel administrateur sera déterminée conformément à la politique de rémunération applicables aux administrateurs, étant précisé que cette détermination sera faite alors *prorata temporis* pour ne rémunérer que la période au cours de laquelle l'administrateur concerné a effectivement exercé son mandat au cours de l'exercice considéré.

(ii) Pour les mandataires dirigeants : il appartiendra au Comité et au Conseil de mener une analyse globale de la situation du ou des dirigeants concernés (compétences, expérience, mission confiée, appartenance ou non au groupe, etc.) et du Groupe (contexte de la nomination, modifications dans la gouvernance, performances, perspectives, etc.), afin notamment de déterminer s'il convient ou non d'aligner leur rémunération totale, dans sa structure et ses montants, avec celle du Directeur Général (cf. 3.1.5.4). Si ce mandataire exerce par ailleurs des fonctions de direction ou d'encadrement, comme l'actuelle Directrice Générale, au sein d'une société contrôlant Groupe Flo, il pourra également être mis à disposition de Groupe Flo selon les mêmes modalités.

En toute hypothèse, cette rémunération sera fixée conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux, sans préjudice d'ajustements dont l'entrée en vigueur définitive serait conditionnée à l'approbation d'une nouvelle politique de rémunération les intégrant par la plus prochaine assemblée générale.

Une telle situation pourrait par ailleurs conduire le Conseil à recourir à la dérogation ouverte par l'article L.22-10-8 III du Code de commerce en cas d'obligation de remplacer de manière soudaine et imprévisible le président ou le directeur général. La liberté de choix du remplaçant est en effet essentielle à la viabilité et la pérennité, à court ou moyen terme, de la Société. Les ajustements le cas échéant rendus nécessaires à la politique de rémunération en vigueur

resteraient toutefois limités aux éléments suivants : montant de la rémunération fixe, introduction d'une rémunération variable (au maximum égale à 50% de la rémunération fixe), éligibilité à l'attribution d'actions de performance, avantages en nature, engagement de non-concurrence.

La rémunération des mandataires renouvelés après approbation de la politique de rémunération et avant approbation de la politique afférente à l'exercice suivant par l'assemblée générale sera quant à elle déterminée conformément à la politique de rémunération en vigueur (*prorata temporis*), sans ajustement.

Le Conseil d'administration, en sa séance du 1er avril 2021, a, sur recommandation du Comité des rémunérations, décidé de maintenir ces règles.

#### 3.1.5.1.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2021

La politique de rémunération des administrateurs de Groupe Flo pour 2021 est constituée (i) des principes généraux exposés au paragraphe 3.1.5.1.1 communs à l'ensemble des mandataires de Groupe Flo (administrateurs et dirigeants) et (ii) des principes spécifiques, informations et éléments détaillés au présent paragraphe 3.1.5.1.2.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, cette politique sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 (17ème résolution).

Cette politique a été arrêtée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 1er avril 2021, sur recommandations du Comité des rémunérations. Le Conseil a :

(i) conclu à la pertinence des règles de répartition de la rémunération des administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2020, compte tenu notamment de la persistance de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et de ses conséquences (supra) ; ces règles, qui permettent de prendre en compte significativement l'assiduité des administrateurs, sont donc reconduites au titre de l'exercice 2021 ;

(ii) décidé, au titre de l'exercice 2021 et à titre exceptionnel, de maintenir le montant de la rémunération des administrateurs arrêté au titre de l'exercice 2020 (le montant de la rémunération avait été divisé par deux par rapport au montant arrêté pour l'exercice 2019) en considération des difficultés générées par la crise sanitaire liée à la Covid-19 et afin de participer à l'effort nécessaire pour les surmonter (cf. 2.4.1.1, 2.4.1.2 et 2.5.1).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les règles de répartition entre les administrateurs de la rémunération globale annuelle décidée par l'assemblée générale tiennent largement compte de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, à celles des Comités du Conseil. La quote-part de la rémunération globale 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.

Compte-tenu du maintien exceptionnel, pour l'exercice 2021, de la rémunération amoindrie décidée et appliquée au titre de l'exercice 2020 :

- cette partie fixe s'élève à 2 500 euros pour l'ensemble de l'exercice 2021 (et non 5 000 euros comme au titre de l'exercice 2019) ;

- la partie variable est de 500 euros par réunion du Conseil et par réunion de tout Comité du Conseil au cours de l'exercice 2021 tenue à laquelle assiste effectivement l'administrateur (et non 1 000 euros comme au titre de l'exercice 2019).

Le Conseil a par ailleurs acté, à titre exceptionnel, pour l'exercice 2021 dans la continuité de la politique appliquée en 2020, en considération de la persistance des difficultés générées par la crise sanitaire liée à la Covid-19 et de l'absence de visibilité quant à une reprise normale et pérenne de l'activité et afin de participer à l'effort nécessaire pour surmonter ces difficultés, l'absence de toute rémunération des administrateurs également titulaires d'un contrat de travail ou mandat au niveau de Groupe Bertrand ou d'une société contrôlée par Groupe Bertrand (hors périmètre de consolidation de Groupe Flo). Il est rappelé que ces administrateurs ont, depuis 2017, toujours renoncé à percevoir leurs rémunérations (anciennement jetons de présence) qui leur avaient été alloués par le Conseil.

Il est par ailleurs rappelé qu'aucune rémunération n'est allouée aux administrateurs représentant les salariés au titre de leur mandat d'administrateur.

En considération des éléments susvisés, le Conseil, conformément à la recommandation du Comité des rémunérations, propose à l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 (17ème résolution) de fixer l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs à la somme totale de 26 500 euros. Ce montant prend pour hypothèse (i) 11 réunions du Conseil d'Administration, soit 5 réunions supplémentaires par rapport au nombre de réunions actuellement prévues par le calendrier 2021, (ii) 4 réunions du Comité d'Audit et (iii) 1 réunion du Comité des rémunérations. La prise en compte de réunions additionnelles permet de ne pas avoir à réunir une nouvelle assemblée générale pour permettre de rémunérer la présence des administrateurs à ces réunions si celles-ci venaient à s'avérer nécessaires, la survenance d'un évènement ou la réalisation d'une opération notamment pouvant nécessiter une réunion ad hoc du Conseil, de même que l'évolution de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et ses conséquences. Naturellement, l'enveloppe décidée par l'assemblée générale constitue un plafond, que la rémunération totale des administrateurs au titre de l'exercice 2021 n'atteindra pas si le calendrier actuel des réunions du Conseil peut être respecté.

Par ailleurs, le Conseil se réserve la faculté de rémunérer une mission exceptionnelle qui pourrait être confiée à un administrateur (autre qu'un administrateur par ailleurs titulaire d'un contrat de travail ou d'un mandat au niveau de Groupe Bertrand ou d'une société contrôlée par Groupe Bertrand). Pareille rémunération sera alors déterminée par le Conseil, après recommandation du Comité des rémunérations, au regard de l'importance de la mission pour le Groupe, sa durée, de l'implication requise de l'administrateur, de son expertise, des déplacements requis, le cas échéant, et autres modalités d'exécution. L'octroi d'une telle mission exceptionnelle suivra, en toute hypothèse, la procédure des conventions réglementées, conformément aux dispositions de l'article L. 225-46 du Code de commerce.

Il est enfin rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, le versement de la rémunération à verser, en 2022, aux administrateurs en contrepartie de l'exercice de leur mandat au titre de l'exercice 2021 requerra l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2021 au titre du vote ex-post dit global (approbation de la politique de rémunération mise en œuvre en 2021).

### 3.1.5.1.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2021

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo pour 2021 est constituée (i) des principes généraux exposés au paragraphe 3.1.5.1.1, communs à l'ensemble des mandataires de Groupe Flo (administrateurs et dirigeants) et (ii) des principes spécifiques, informations et éléments détaillés au présent paragraphe 3.1.5.1.3.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, cette politique sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 (15ème résolution).

Traditionnellement, Groupe Flo ne rémunère pas les fonctions non exécutives de Président du Conseil d'Administration. Cette politique a été réexaminée et confirmée à l'occasion de l'acquisition du contrôle de Groupe Flo par le Groupe Bertrand en 2017.

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration ont réévalué et confirmé la pertinence de cette politique au regard notamment de la stratégie du Groupe, de l'intérêt social et de l'adhésion exprimée par les actionnaires.

Ainsi, conformément à cette politique, M. Christophe Gaschin, Président du Conseil d'Administration, ne percevra aucune rémunération ni avantage au titre de l'exercice 2021 en contrepartie de son mandat de Président :

| Éléments de rémunération du Président pour 2021 | |
|---|---|
| **Rémunération fixe** | 0 € |
| **Rémunération Variable** | 0 € |
| **Rémunération exceptionnelle** | 0 € |
| **Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage long terme** | n/a<br>Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société au Président à raison de son mandat |
| **Rémunération à raison du mandat d'administrateur** | 0 €<br>Au titre de l'exercice 2021, le Président ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur de la Société (*supra*, §3.1.5.1.2) |
| **Avantages de toute nature** | 0 €<br>Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera au Président au titre de l'exercice 2021 à raison de son mandat |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | n/a<br>Il n'existe aucun engagement relatif à la prise d'effet ou à la cessation des fonctions de Président |
| **Retraite supplémentaire** | n/a<br>Aucun engagement de retraite supplémentaire ne bénéficie au Président de la Société à raison de son mandat |
| **Indemnité de non-concurrence** | n/a<br>La cessation des fonctions de Président n'ouvre droit à aucune indemnité de non-concurrence à raison de son mandat |

Il est précisé que M. Christophe Gaschin est par ailleurs titulaire de mandats sociaux au niveau du Groupe et de Groupe Bertrand tels que listés en partie 3.1.2 du présent document.

#### 3.1.5.1.4 POLITIQUE DE REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL POUR 2021

La politique de rémunération du Directeur Général de Groupe Flo pour 2021 est constituée (i) des principes généraux exposés au paragraphe 3.1.5.1.1, communs à l'ensemble des mandataires de Groupe Flo (administrateurs et dirigeants) et (ii) des principes spécifiques, informations et éléments détaillés au présent paragraphe 3.1.5.1.4.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, cette politique sera soumise à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale du 24 juin 2021 (16ème résolution).

Depuis 2017, le Directeur Général est issu du Groupe Bertrand. Le maintien de son implication au sein du Groupe Bertrand et donc du contrat de travail le liant à ce dernier est opportun compte-tenu notamment des synergies fortes entre Groupe Bertrand et Groupe Flo et la stratégie de développement du Groupe.

Aussi, dès 2017, il a été convenu de l'exercice des fonctions exécutives de Directeur Général de Groupe Flo dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale rémunérée : le Directeur Général reçoit ainsi son entière rémunération de Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement), filiale de Groupe Bertrand, cette dernière refacturant 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.

Conformément aux principes généraux fondant la politique de rémunération des mandataires sociaux, la simplicité et la mesure ont gouverné le choix de la structure de rémunération du Directeur Général qui se limite depuis 2017 à une rémunération fixe. Le Conseil a considéré qu'une telle structure était la plus adaptée pour accompagner la stratégie de développement et de dynamisation de Groupe Flo.

Il est rappelé que Mme Christelle Grisoni assume les fonctions de Directrice Générale depuis le 21 février 2019. La convention de direction arrêtant les modalités d'exercice par cette dernière des prestations de direction générale au profit de Groupe Flo a initialement été conclue entre Groupe Flo et Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement) le 21 février 2019 puis a ultérieurement été amendée par voie d'avenants les 24 décembre 2019 et 15 janvier 2021. Ce dernier avenant renouvelle notamment la convention de direction générale pour une année courant du 1er janvier au 31 décembre 2021, étant précisé que (i) les parties, en accord avec Christelle Grisoni, sont libres de reconduire cette convention, (ii) Groupe Flo est libre de résilier la convention en cas de cessation anticipée de la mission ou du mandat de Mme Christelle Grisoni, sans droit à indemnité pour Bertrand Restauration Holding et (iii) les deux parties sont libres de résilier la convention en cas de manquement non régularisé à l'issue d'un délai de 30 jours.

Le Conseil en sa séance du 1er avril 2021 a réexaminé la pertinence de la politique susvisée et, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reconduire celle-ci et la rémunération attribuée à Christelle Grisoni au titre de son mandat de Directrice Générale de Groupe Flo en considération notamment de :

- l'approbation par l'assemblée générale du 24 juin 2020 des éléments de rémunération arrêtés pour l'exercice 2020,

- la situation de la Société et sa stratégie pour 2021 qui se situe dans la continuité de la stratégie définie depuis l'acquisition du contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand.

| Éléments de rémunération de la Directrice Générale pour 2021 | |
|---|---|
| **Rémunération fixe** | 225 000 € (charges incluses)<br>Identique à la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020 (elle-même identique à celle de l'exercice 2019)<br>Versée à Mme Christelle Grisoni par la société Bertrand Restauration Holding, filiale de Groupe Bertrand, puis refacturée par Bertrand Restauration Holding à Groupe Flo conformément à la convention de direction générale susvisée |
| **Rémunération Variable** | n/a<br>Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société à la Directrice Générale à raison de son mandat |
| **Rémunération exceptionnelle** | 0 €<br>Au titre de l'exercice 2021, la Directrice Générale ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur de la Société (*supra*, §3.1.5.1.2) |
| **Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage long terme** | 0 €<br>Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera à la Directrice Générale au titre de l'exercice 2021 à raison de son mandat |
| **Rémunération à raison du mandat d'administrateur** | n/a<br>Il n'existe aucun engagement relatif à la prise d'effet ou à la cessation des fonctions de Directrice Générale |
| **Avantages de toute nature** | n/a<br>Aucun engagement de retraite supplémentaire ne bénéficie à la Directrice Générale de la Société à raison de son mandat |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | n/a<br>La cessation des fonctions de Directrice Générale n'ouvre droit à aucune indemnité de non-concurrence |
| **Retraite supplémentaire** | n/a<br>Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société à la Directrice Générale à raison de son mandat |
| **Indemnité de non-concurrence** | n/a<br>Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société à la Directrice Générale |

Il est précisé que Mme Christelle Grisoni est par ailleurs titulaire de mandats sociaux au niveau de Groupe Bertrand tels que listés en partie 3.1.2 du présent document ainsi que d'un contrat de travail à durée indéterminée au sein de la société Bertrand Restauration Holding.

### 3.1.5.2 POLITIQUE DE REMUNERATION APPLIQUEE EN 2020

Depuis l'entrée en vigueur de l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019, prise en application de la Loi Pacte le vote dit ex-post de l'assemblée générale des actionnaires, comprend :

- un vote ex-post dit « global » portant sur les informations prévues par l'article L.22-10-9 I du Code de commerce, reflétant la mise en œuvre de la politique de rémunération pour chacun des mandataires sociaux (administrateurs et dirigeants mandataires sociaux) au titre de l'exercice écoulé ;

- un vote ex-post dit « individuel » portant sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature du Président du Conseil et du Directeur Général à raison de leur mandat ; à ce titre, l'approbation des actionnaires porte (i) sur les éléments et les avantages attribués au titre de l'exercice écoulé, comme avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance et (ii) également désormais sur les éléments et avantages versés au cours de l'exercice écoulé, quel que soit l'exercice de rattachement.

Conformément à ces dispositions, le présent paragraphe rend compte de la mise en œuvre, en 2020, de la politique de rémunération applicable aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux. Les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à raison du mandat des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020, fondant la politique de rémunération leur étant applicable, ont fait l'objet d'un vote positif de l'assemblée générale des actionnaires réunie le 24 juin 2020.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce, les informations ainsi présentées, pour tous les mandataires, à l'appui de la mise en œuvre de cette politique, telles que prévues par l'article L.22-10-9 I du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale appelée à se réunir le 24 juin 2021 (12ème résolution). Ces informations sont détaillées aux paragraphes 3.1.5.2.1, 3.1.5.2.2, 3.1.5.2.3 et 3.1.5.2.4 ci-dessous.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L22-10-34 II du Code de commerce, cette assemblée sera également invitée à statuer sur les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de 2020 ou attribués au cours de 2020 à chaque dirigeant mandataire à raison de son mandat (13ème et 14ème résolutions). Ces éléments et avantages sont détaillés dans les tableaux figurant aux paragraphes 3.1.5.2.2 et 3.1.5.2.3 ci-dessous.

#### 3.1.5.2.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS APPLIQUEE POUR 2020

**a) Structure de rémunération des administrateurs et règles de répartition pour 2020**

Le Conseil d'Administration, en sa séance du 1er avril 2021, a, sur recommandation du Comité des rémunérations, procédé à la répartition entre ses membres de l'enveloppe de rémunération (anciennement jetons de présence) décidée, au titre de l'exercice 2020, par l'assemblée générale du 24 juin 2020, conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par la même assemblée générale.

Ainsi, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration, conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2020 :

(i) a rappelé que seuls les administrateurs n'appartenant pas au Groupe Bertrand étaient éligibles à la répartition de l'enveloppe susvisée ;

(ii) a procédé à cette répartition par application des critères détaillés dans la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2020, à savoir :

- allocation à chaque administrateur en fonction au cours de l'exercice écoulé d'une rémunération forfaitaire globale de 2 500 euros (*prorata temporis* pour les administrateurs dont le mandat a pris fin avant la fin de l'exercice écoulé)
- allocation en sus d'une rémunération variable à hauteur de 500 euros par réunion du Conseil à laquelle l'administrateur a assisté
- allocation en sus, pour chaque administrateur membre d'un Comité du conseil au cours de l'exercice écoulé, d'une rémunération variable à hauteur de 500 euros par réunion du Comité à laquelle l'administrateur a assisté

étant rappelé que l'administrateur représentant les salariés ne perçoit aucune rémunération à raison de son mandat d'administrateur ;

(iii) après examen des présences sur l'exercice 2020, a décidé la répartition d'un montant total de 24 000 euros dont 7 500 euros au titre de la partie fixe (31%) et 16 500 euros au titre de la partie variable (69%).

Aucune autre forme de rémunération n'a été versée à un administrateur à raison de son mandat au titre de l'exercice 2020.

### b) Rémunération attribuée ou versée au titre de l'exercice 2020

Le tableau ci-dessous récapitule la rémunération attribuée au titre de 2020 et versée au cours de 2020 aux administrateurs en fonction sur tout ou partie de l'exercice 2020.

| | Exercice 2019 | | Exercice 2020 | |
|---|---|---|---|---|
| | Montants attribués au titre de l'exercice | Montants versés au cours de l'exercice* | Montants attribués au titre de l'exercice | Montants versés au cours de l'exercice** |
| Christophe Gaschin, *président et administrateur*[1] [4] | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*[4] | *Infra, § [3.1.5.2, 3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.2, 3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.2, 3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.2, 3.1.5.3]* |
| Christelle Grisoni, *Directrice Générale et administrateur*[2] | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*[4] | *Infra, § [3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.3]* | *Infra, § [3.1.5.3]* |
| Olivier Bertrand, *administrateur*[3] | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*[4] | *Infra, § [3.1.5.2]* | *Infra, § [3.1.5.2]* | *Infra, § [3.1.5.2]* | *Infra, § [3.1.5.2]* |
| Michel Razou, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*[4] | - | - | - | - |
| Olivier Grumbach, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*[4] | - | - | - | - |
| Dominique Esnault, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 5 000 € | 5 000 € | 2 500 € | 5 000 € |
| *Part variable* | 9 000 € | 7 000 € | 5 500 € | 12 000 € |
| *Autres rémunérations* | - | - | - | - |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Christine Gouvion Saint-Cyr, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 5 000 € | 5 000 € | 2 500 € | 5 000 € |
| *Part variable* | 11 000 € | 9 000 € | 6 000 € | 14 000 € |
| *Autres rémunérations* | - | - | - | - |
| Bénédicte Hautefort, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 5 000 € | 5 000 € | 2 500 € | 5 000 € |
| *Part variable* | 13 000 € | 9 000 € | 7 000 € | 16 000 € |
| *Autres rémunérations* | - | - | - | - |
| Philippe Hery, *administrateur* | | | | |
| *Part fixe* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Part variable* | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| *Autres rémunérations*(5) | (5) | (5) | (5) | (5) |
| Claude Vivier, *administrateur représentant les salariés* | | | | |
| *Part fixe* | n/a | n/a | n/a | n/a |
| *Part variable* | n/a | n/a | n/a | n/a |
| *Autres rémunérations*(6) | (6) | (6) | (6) | (6) |

** Les montants versés en 2019 correspondent aux rémunérations dues et attribuées au titre de l'exercice 2018.*

*** Les montants versés en 2020 correspondent aux rémunérations dues et attribués au titre de l'exercice 2019.*

*(1) Au cours de l'exercice 2019, M. Christophe Gaschin, outre son mandat d'administrateur, a assumé le mandat de Directeur Général de Groupe Flo jusqu'au 21 février 2019 puis le mandat de président du conseil à compter du 21 février 2019.*

*(2) Au cours de l'exercice 2019, Mme Christelle Grisoni, outre son mandat d'administrateur, a assumé le mandat de Directrice Générale de Groupe Flo à compter du 21 février 2019.*

*(3) Au cours de l'exercice 2019, M. Olivier Bertrand, outre son mandat d'administrateur, a assumé le mandat de président du conseil de Groupe Flo jusqu'au 21 février 2019.*

*(4) Les administrateurs appartenant au Groupe Bertrand perçoivent une rémunération de Groupe Bertrand (ou d'une filiale de Groupe Bertrand, hors périmètre de consolidation de Groupe Flo) au titre d'un mandat et/ou d'un contrat de travail.*

*(5) M. Philippe Hery perçoit une rémunération de Groupe Flo, au titre d'un contrat de travail en qualité de Directeur Général de l'enseigne Hippopotamus (sur l'autorisation du dernier avenant à ce contrat de travail en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce : information disponible sur le site de Groupe Flo sous la rubrique « Groupe Flo / Finance / Conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce / 18/01/2021 » http://www.groupeflo.com/fichiers/Information%20relative%20a%20conclusion%20dune%20convention%20visee%20a%20larticle%20L225%2038%20du%20Code%20de%20commerce.pdf))*

*(6) M. Claude Vivier (administrateur représentant les salariés jusqu'au 24 juin 2020 – supra) est lié à la société SER LA COUPOLE, Filiale de Groupe Flo par un contrat de travail à durée indéterminée conclu le 22 octobre 2002.*

#### 3.1.5.2.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL APPLIQUEE POUR 2020

La politique de rémunération du Président du Conseil au titre de l'exercice 2020, à savoir M. Christophe Gaschin, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2020.

Dans la continuité des objectifs fixés et des décisions arrêtées lors de l'acquisition du contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en 2017 et compte-tenu de l'adhésion des actionnaires, il a été décidé de n'attribuer aucune rémunération au Président du Conseil au titre de l'exercice 2020. Ainsi, conformément au tableau récapitulatif ci-dessous, aucune rémunération n'a été versée au Président du Conseil d'Administration au titre ou au cours de l'exercice 2020.

| Rémunération et avantages de toute nature attribués au président au titre de l'exercice 2020 ou versés au Président au cours de l'exercice 2020, à raison de son mandat | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Exercice 2019 | | Exercice 2020 | |
| | Montants attribués[1] | Montants versés[2] | Montants attribués[1] | Montants versés[2] |
| **Olivier Bertrand**<br>*Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 21 février 2019)* | | | | |
| **Rémunération fixe** | - | - | - | - |
| **Rémunération variable** | - | - | - | - |
| **Rémunération exceptionnelle** | - | - | - | - |
| **Rémunération d'administrateur** [3] | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| **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** | - | - | - | - |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | - | - | - | - |
| **Régime de retraite supplémentaire** | - | - | - | - |
| **Autre rémunération** [4] | - | - | - | - |
| **Christophe Gaschin**<br>*président du Conseil d'Administration (à compter du 21 février 2019)* | | | | |
| **Rémunération fixe** | - | - | - | - |
| **Rémunération variable** | - | - | - | - |
| **Rémunération exceptionnelle** | - | - | - | - |
| **Rémunération d'administrateur** [3] | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| **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** | - | - | - | - |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | - | - | - | - |
| **Régime de retraite supplémentaire** | - | - | - | - |
| **Autre rémunération** [5] | 32 150 € | 32 150 € | - | - |

*(1) La rémunération attribuée au titre de l'exercice considéré comprend tout élément de rémunération et avantage effectivement attribué en contrepartie des fonctions exercées sur cet exercice, que son versement ou sa perception intervienne également au cours de cet exercice ou au cours d'un exercice ultérieur.*

(2) *La rémunération versée au cours de l'exercice considéré comprend tout élément de rémunération et avantage effectivement versé ou perçu au cours de cet exercice, quel que soit l'exercice de rattachement.*

(3) *MM. Olivier Bertrand et Christophe Gaschin ont renoncé à la perception de la rémunération leur ayant été attribuée au titre de leurs mandats d'administrateurs sur l'exercice 2019.*

(4) *M. Olivier Bertrand ne perçoit aucune rémunération de la part de Groupe Flo ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation de Groupe Flo, à quelque titre que ce soit.*

(5) *Rémunération perçue par M. Christophe Gaschin au titre de son mandat de Directeur Général (versée par BH et refacturée à Groupe Flo conformément à la convention de direction générale, laquelle a pris fin le 21 février 2019 (infra). Le vote ex-post individuel prévu par l'article L. 22.10.34 II du Code de commerce ne porte pas sur cet item, non rattaché au mandat de président.*

#### 3.1.5.2.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL APPLIQUEE POUR 2020

La politique de rémunération du Directeur Général, Mme Christelle Grisoni,, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2020.

Dans la continuité des objectifs fixés et des décisions arrêtées lors de l'acquisition du contrôle de Groupe Flo par Groupe Bertrand en 2017 et compte-tenu de l'adhésion des actionnaires, il a été décidé de maintenir la structure et le montant de la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2020. Ainsi, conformément au tableau récapitulatif ci-dessous, la Directrice Générale a perçu, au titre et au cours de l'exercice 2020, une rémunération fixe d'un montant total de 225.000 euros (charges sociales incluses), à l'exclusion de tout autre élément de rémunération ou avantage ; cette rémunération lui a été versée par la société Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement) puis refacturée à Groupe Flo conformément aux stipulations de la convention de direction générale en vigueur au titre de l'exercice 2020 à l'effet de formaliser les modalités d'exercice des prestations de direction générale par Mme Christelle Grisoni.

| **Rémunération et avantages de toute nature attribués au Directeur Général au titre de l'exercice 2020 ou versés au Directeur Général au cours de l'exercice 2020, à raison de son mandat** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Exercice 2019** | | **Exercice 2020** | |
| | **Montants attribués(1)** | **Montants versés(2)** | **Montants attribués(1)** | **Montants versés(2)** |
| **Christophe Gaschin**<br>***Directeur Général (jusqu'au 21 février 2019)*** | | | | |
| **Rémunération fixe** | 32 150 € | 32 150 € | n/a | n/a |
| **Rémunération variable** | - | - | n/a | n/a |
| **Rémunération exceptionnelle** | - | - | n/a | n/a |
| **Rémunération d'administrateur (3)** | 0 € | 0 € | n/a | n/a |
| **Avantages en nature** | - | - | n/a | n/a |
| **Options attribuées au cours de l'exercice** | - | - | n/a | n/a |
| **Actions de performance attribuées au cours de l'exercice** | - | - | n/a | n/a |
| **Autres plans de rémunération de long terme** | - | - | n/a | n/a |
| **Indemnité de non-concurrence** | - | - | n/a | n/a |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | - | - | n/a | n/a |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Régime de retraite supplémentaire** | - | - | n/a | n/a |
| **Autre rémunération** (4) | - | - | n/a | n/a |
| **Christelle Grisoni**<br>***Directrice Générale (à compter du 21 février 2019)*** | | | | |
| **Rémunération fixe** | 192 850 € | 192 850 € | 225 000 € | 225 000 € |
| **Rémunération variable** | - | - | - | - |
| **Rémunération exceptionnelle** | - | - | - | - |
| **Rémunération d'administrateur** (3) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| **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** | - | - | - | - |
| **Indemnité de départ ou de prise de fonctions** | - | - | - | - |
| **Régime de retraite supplémentaire** | - | - | - | - |
| **Autre rémunération** (5) | - | - | - | - |

*(1) La rémunération attribuée au titre de l'exercice considéré comprend tout élément de rémunération et avantage effectivement attribué en contrepartie des fonctions exercées sur cet exercice, que son versement ou sa perception intervienne également au cours de cet exercice ou au cours d'un exercice ultérieur.*

*(2) La rémunération versée au cours de l'exercice considéré comprend tout élément de rémunération et avantage effectivement versé ou perçu au cours de cet exercice, quel que soit l'exercice de rattachement.*

*(3) M. Christophe Gaschin et Mme Christelle Grisoni ont renoncé à la perception de la rémunération leur ayant été attribuée au titre de leurs mandats d'administrateurs sur l'exercice 2019 ; Mme Christelle Grisoni n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administratrice pour l'exercice et 2020 conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2020 (supra)..*

*(4) M. Christophe Gaschin n'a perçu, pendant son mandat de Directeur Général, aucune autre rémunération de la part de Groupe Flo ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation de Groupe Flo, à quelque titre que ce soit. Il est titulaire d'un mandat de Directeur Général Délégué rémunéré au sein du Groupe Bertrand (supra).*

*(5) Mme Christelle Grisoni ne perçoit aucune autre rémunération de la part de Groupe Flo ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation de Groupe Flo, à quelque titre que ce soit. Elle est titulaire de mandats et d'un contrat de travail rémunéré au sein du Groupe Bertrand (supra).*

#### 3.1.5.2.4 RATIOS D'EQUITE

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, le présent paragraphe présente :

(i) les ratios entre a) le niveau de rémunération du président du conseil et du directeur général et b) la rémunération moyenne et (c) la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société (Groupe Flo SA) autres que les mandataires sociaux ; et

(ii) l'évolution de ces ratios au cours des cinq exercices les plus récents.

Dans un souci d'utilité et de lisibilité de ces ratios, leur établissement, tant pour chaque dirigeant mandataire social que pour les salariés faisant partie de l'échantillon retenu, a intégré les éléments de rémunération suivants :

- la part fixe due au titre de l'exercice N
- la part variable annuelle éventuellement due au titre de l'exercice N (et donc versée en année N+1)
- les actions de performance le cas échéant attribuée au titre de l'exercice N (valorisées au moment de l'attribution selon la méthode retenue pour l'établissement des comptes consolidés)
- les avantages en nature afférents à l'exercice N, valorisés
- toute rémunération exceptionnelle le cas échéant due au titre de l'exercice N.

Les autres éléments non récurrents (indemnité de prise ou cessation des fonctions, indemnité transactionnelle, indemnité de non-concurrence, etc.) ou ne rémunérant pas le mandat de président ou directeur général (rémunération d'administrateur, etc.) ou le contrat de travail des salariés (mandat, etc.) n'ont pas été intégrés au calcul.

Les salariés arrivés ou partis en cours d'exercice sont exclus du calcul.

Par ailleurs, le président n'ayant perçu aucune rémunération sur les exercices 2016 à 2020, il n'y a lieu au calcul des ratios susvisés que pour la rémunération du directeur général ; ces ratios figurent dans le tableau ci-dessous.

| Directeur général | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ratio avec la rémunération moyenne | 3.2 | 0.0 | 0.9 | 0.9 | 1.0 |
| Ratio avec la rémunération médiane | 3.6 | 0.0 | 0.9 | 1.0 | 1.0 |

## 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 2020 en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques, et validée par le Directeur financier. Les résultats de ces travaux ont été examinés en 2020, 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 2020, Groupe Flo a continué de veiller 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 2021, 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 ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- 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 à 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 Groupe et le sont également dans le document d'enregistrement universel 2020, dans la partie 2.4 « Les facteurs de risques et politique d'assurance ».

### 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, fiable et pertinente,
- une analyse régulière des risques principaux du Groupe,
- des activités de contrôle adaptées,
- une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne.

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, en sa qualité de société mère, et l'ensemble de ses 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 du document

- 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 annuels 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.

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 potentiel, de leur probabilité d'occurrence et de la capacité du Groupe à les maitriser. Il permet de hiérarchiser les thématiques RSE selon leur impact opérationnel, financier, juridique, environnemental ou encore d'image.

Cette synthèse des risques reflète l'exposition du Groupe, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact :

| | | |
|---|---|---|
| **Catégorie 1 : Risques externes et internes spécifiques au secteur de la restauration** | Risques sanitaires | **élevé** |
| | Risques liés à l'environnement général | **moyen** |
| | Risques liés à la conjoncture économique et à l'évolution des modes de consommations sur les principaux marchés du Groupe | **moyen** |
| | Risques cyber | **moyen** |
| | Risques liés à une activité à forte densité humaine | **moyen** |
| **Catégorie 2 : Risques financiers** | Risques de liquidité | **élevé** |
| | Risques liés a la valorisation des actifs incorporels | **faible** |
| | Risques de taux d'intérêt | **faible** |
| | Risques liés au non-recouvrement des créances clients | **faible** |
| **Catégorie 3 : Risques juridiques** | Risques liés aux baux commerciaux | **moyen** |
| | Risques liés aux locations gérances, concessions et mandats de gestion | **moyen** |
| | Risques liés aux litiges | **moyen** |
| | Risques liés à l'environnement réglementaire de la restauration et à son évolution | **moyen** |
| | Risques de garanties sur actif et passif et cessions de restaurants | **moyen** |
| | Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle | **faible** |

### 3.2.4.2 PROCEDURES

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

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

Contrôle de l'hygiène : Le contrôle interne relatif à l'hygiène est décrit au paragraphe 2.4.1.

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 référencement des produits et fournisseurs et au circuit d'approvisionnement :

Les procédures relatives à cette fonction reposent sur :

- Un Service Achats internalisé avec des équipes acheteurs, responsable qualité et logistique,
- A partir du cahier des charges défini avec les responsables des offres, il référence des fournisseurs et des produits. Les fournisseurs sont audités et la qualité des produits est suivie.
- Les produits sont négociés en fonction des catégories produits et des cycles de vie des matières premières sur le marché.
- Un catalogue de produits est disponibilisé auprès des restaurants grâce à un outil catalogue qui permet au restaurant de passer ses commandes uniquement de produits référencés auprès de fournisseurs référencés.
- Les achats s'assurent du bon approvisionnement des produits : en qualité et en quantité. L'approvisionnement et la logistique des produits jusqu'au restaurant est délégué à des grossistes distributeurs dans la cadre d'un contrat de prestation.
- La relation fournisseur et les accords commerciaux sont définis dans le cadre d'un contrat.
- Les accords financiers sont renégociés à période régulière et un suivi permet de s'assurer de leur bonne facturation (validation des volumes et des conditions).

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 2.4.2 « 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 est chargé 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 2020, 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 la Direction Juridique ;
- 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 planning détaillé de clôture, portant sur les différents cycles.

Il est précisé que le collège des Commissaires aux comptes assure le contrôle des filiales de Groupe Flo qui font l'objet d'un contrôle légal des comptes.

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

Au cours de l'année 2020, Groupe Flo a continué de veiller 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 la Directrice Générale, 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 2021, 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 2020

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 0.50 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 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2019 | 2018 | 2020 | 2019 | 2018 |
| Financière Flo (1) (2) | 471 049 642 | 471 049 642 | 471 049 642 | 61.56% | 61.56% | 61.56% |
| Bertrand Invest | 71 656 503 | 71 656 503 | 71 656 503 | 9.37% | 9.36% | 9.37% |
| Bertrand Corp. | - | 47 735 679 | - | - | 6.24% | - |
| Bertrand Restauration | 92 838 230 | 45 102 551 | - | 12.13% | 5.89% | - |
| SwissLife Gestion Privée | | 46 956 491 | - | | 6.14% | 0.00% |
| Auto détention | - | - | - | - | - | - |
| Public | 129 612 738[1] | 82 656 247 | 222 450 968 | 16.94%[2] | 10.80% | 29.07% |
| **TOTAL** | **765 157 113** | **765 157 113** | **765 157 113** | **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 28 124 884 actions bénéficiant d'un droit de vote double.*

[1] Dont détention par SwissLife Gestion Privée
[2] Dont détention par SwissLife Gestion Privée

Au cours de l'exercice 2020, les franchissements de seuils suivants ont été déclarés :

- Le 2 mars 2020 : franchissement en hausse des seuils de 10 % du capital et des droits de vote avec 12,13 % par Bertrand Restauration avec 12.13 % du capital et 11.70 % des droits de votes ;
- Le 2 mars 2020 : franchissement en baisse des seuils de 5 % du capital et des droits de vote par Bertrand Corp. Cette dernière ne détient plus aucune action GROUPE FLO.

## 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 Générale Mixte du 27 juin 2019 ayant le même objet) | Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 (Dix-septième 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 |
| 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 27 juin 2019 ayant le même objet) | Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 (Dix-huitième 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 devra être inférieur à 1 298 000 € | 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 27 juin 2019 ayant le même objet) | Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 (Dix-neuvième 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 |

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

**L'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020** 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 27 juin 2019 ayant le même objet) | Quinzième 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 27 juin 2019 ayant le même objet) | Seizième 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** avait 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 de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale précitée figure dans le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat » de la note 26 « 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 27 juin 2019 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020** 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.

Aucune mise en œuvre de cette autorisation n'est intervenue.

### 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 26 « 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 2020, 409 906 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 2020, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des options de souscription d'actions en vigueur est de 0.33% (étant précisé qu'il n'existe aucune valeur mobilière ou autre instrument donnant un accès différé au capital social de Groupe Flo).

#### 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 26 « 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 et L.22-10-1 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 21, 22, 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 huit. Un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités lorsque ce nombre est supérieur à huit. 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 |
|---|---|---|
| **Constantin Associés S.A.**<br>Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex<br>représenté par Mme Cécile Rémy | 25/06/2004 | Assemblée Générale appelée<br>à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |
| **KPMG**<br>2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense<br>représenté par Mr Eric Ropert | 16/11/2017 | Assemblée Générale appelée<br>à statuer sur les comptes<br>de l'exercice clos le 31-12-2022 |
| **Suppléants** | **Date de première nomination** | **Date d'expiration** |
| **Cisane**<br>Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex | 29/06/2016 | Assemblée Générale appelée<br>à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021 |
| **SALUSTRO REYDEL S.A.**<br>Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – CS 60055 – 92066 Paris La Défense cedex | 16/11/2017 | Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022 |

L'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 a constaté la fin du mandat de la société Fidaudit et de son suppléant la société SAREX et a décidé de ne pas le renouveler et de ne pas le remplacer.

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 a statué 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 31 des annexes des comptes consolidées en partie 4.1.2.4.

# 4 COMPTES ET RAPPORTS


4.1 Comptes consolides et annexes au 31 decembre 2020 ..... 198
4.1.1 Comptes consolides ..... 198
4.1.2 Annexes aux comptes consolides au 31 decembre 2020 ..... 206
4.2 Comptes annuels de Groupe Flo SA et annexes au 31 decembre 2020 ..... 256
4.2.1 Comptes annuels de Groupe Flo SA ..... 256
4.2.2 Annexes aux comptes annuels de Groupe Flo SA ..... 258
4.3 Rapports des commissaires aux comptes ..... 282
4.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolides ..... 283
4.3.2 Rapport general des commissaires aux comptes sur les comptes annuels ..... 293
4.3.3 Rapport special des commissaires aux comptes sur les conventions reglementees ..... 302

# 4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2020

## 4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

### 4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

| En millions d'euros | Notes | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'Affaires** | **2** | **71.4** | **175.0** |
| Coûts d'approvisionnement | | (13.8) | (36.0) |
| Charges de personnel | **3** | (40.6) | (86.2) |
| Autres frais et produits opérationnels | | (7.4) | (34.9) |
| Amortissements, dépréciations et provisions | **4** | (18.3) | (15.3) |
| **Résultat opérationnel courant** | | **(8.7)** | **2.6** |
| Autres produits opérationnels non courants | **5** | - | 1.9 |
| Autres charges opérationnelles non courantes | **5** | (2.9) | (9.7) |
| **Résultat opérationnel non courant** | | **(2.9)** | **(7.8)** |
| **Résultat opérationnel** | | **(11.6)** | **(5.2)** |
| Coût de l'endettement financier net | **6** | (1.2) | (1.2) |
| Autres Produits & Charges Financiers | **6** | (2.4) | (1.2) |
| **Résultat financier** | | **(3.6)** | **(2.4)** |
| **Résultat avant impôt** | | **(15.2)** | **(7.6)** |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | **14** | - | (0.6) |
| Impôts sur le résultat | **7** | (0.6) | (1.4) |
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **(15.8)** | **(9.6)** |
| Résultat net des activités non poursuivies | **17** | (1.8) | (2.9) |
| **Résultat net** | | **(17.6)** | **(12.5)** |
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère | | (17.1) | (12.3) |
| Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | | (0.5) | (0.2) |
| **Résultat net des activités poursuivies attribuable :** | | | |
| - aux propriétaires de la société mère | | (15.3) | (9.4) |
| - aux participations ne donnant pas le contrôle | | (0.5) | (0.2) |
| **Résultat net des activités non poursuivies attribuable :** | | | |
| - aux propriétaires de la société mère | | (1.8) | (2.9) |
| - aux participations ne donnant pas le contrôle | | - | - |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.2)*

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

| En euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Résultat de base par action | (0.02) | (0.02) |
| Résultat de base par action des activités poursuivies | (0.02) | (0.01) |
| Résultat dilué par action | (0.02) | (0.02) |
| Résultat dilué par action des activités poursuivies | (0.02) | (0.01) |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.2.2.1)*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### 4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **Résultat net de la période** | **(17.6)** | **(12.5)** |
| **Eléments non reclassables en résultat :** | | |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies | 0.4 | 0.1 |
| Impôts sur éléments non reclassables en résultat | (0.1) | - |
| **Total des autres éléments du résultat global** | **0.3** | **0.1** |
| **Résultat global consolidé** | **(17.3)** | **(12.4)** |
| **Attribuable aux :** | | |
| - propriétaires de la société mère | **(16.8)** | **(12.2)** |
| - participations ne donnant pas le contrôle | **(0.5)** | **(0.2)** |
| **Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :** | | |
| - Activités poursuivies | **(15.0)** | **(9.3)** |
| - Activités non poursuivies | **(1.8)** | **(2.9)** |
| **Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :** | | |
| - Activités poursuivies | **(0.5)** | **(0.2)** |
| - Activités non poursuivies | **-** | **-** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.2)*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### 4.1.1.3 BILAN CONSOLIDE

| En millions d'euros | Notes | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|---|
| **ACTIF** | | | |
| Marques | 9 | 32.9 | 32.9 |
| Autres immobilisations incorporelles nettes | 9 | 2.0 | 0.3 |
| Immobilisations corporelles nettes | 11 | 45.3 | 42.3 |
| Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location | 12 | 84.4 | 71.3 |
| Autres actifs non courants nets | 13 | 11.2 | 12.2 |
| Créances nettes non courantes | 16 | 0.5 | 5.4 |
| **Total actifs non courants** | | 176.3 | 164.4 |
| Stocks nets | | 0.5 | 1.5 |
| Clients nets | 16 | 4.3 | 7.5 |
| Autres créances | 16 | 24.2 | 22.9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 18 | 29.4 | 6.9 |
| **Total actifs courants** | | 58.4 | 38.8 |
| **Actifs destinés à la vente** | 17 | 1.3 | 3.4 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | | 236.0 | 206.6 |
| **PASSIF** | | | |
| Capital | | 38.3 | 38.3 |
| Réserves consolidées | | (23.5) | (11.5) |
| Résultat de l'exercice | | (17.1) | (12.3) |
| **Capitaux propres Groupe** | | (2.3) | 14.5 |
| **Participations ne donnant pas le contrôle** | | (0.5) | - |
| **Total des Capitaux Propres** | | (2.8) | 14.5 |
| Dettes financières non courantes | 18 | 80.3 | 39.2 |
| Dettes de location non courantes | 12 | 67.5 | 54.5 |
| Provisions non courantes | 19 | 4.6 | 4.5 |
| Impôts différés - passif | 21 | 3.8 | 3.7 |
| **Total passifs non courants** | | 156.2 | 101.9 |
| Dettes financières courantes | 18 | 6.9 | 8.1 |
| Dettes de location courantes | 12 | 10.8 | 9.6 |
| Provisions courantes | 19 | 5.7 | 6.3 |
| Dettes fournisseurs | 20 | 31.0 | 32.0 |
| Autres dettes diverses | 20 | 27.6 | 33.0 |
| **Total passifs courants** | | 82.0 | 89.0 |
| **Passifs liés aux actifs destinés à la vente** | 17 | 0.6 | 1.2 |
| **TOTAL DU PASSIF** | | 236.0 | 206.6 |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.2)*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### 4.1.1.4 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

| En millions d'Euros | Notes | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|---|
| Résultat net Part du Groupe | | **(17.1)** | (12.3) |
| Résultat net Part des minoritaires | | **(0.5)** | (0.2) |
| **Résultat net total consolidé** | | **(17.6)** | **(12.5)** |
| Elimination du résultat des mises en équivalence | | **-** | 0.6 |
| Elimination des amortissements et provisions | | **19.2** | 18.4 |
| Elimination des profits/pertes de réévaluation | | **(0.2)** | (0.6) |
| Elimination des résultats de cession | | **0.4** | 1.1 |
| Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie | *12* | **(0.7)** | - |
| **CAF après coût de l'endettement financier net et impôt** | | **1.1** | **7.0** |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt | | **0.7** | 1.7 |
| Elimination du coût de l'endettement financier | | **3.8** | 2.8 |
| **CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt** | | **5.6** | **11.5** |
| Incidence de la variation du BFR | *22* | **3.1** | (2.8) |
| Impôts payés | | **(1.0)** | (1.9) |
| **Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles** | | **7.7** | **6.8** |
| *Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies* | *17* | *(2.1)* | *(2.7)* |
| Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée | | **-** | (0.2) |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles | *9/10* | **(16.5)** | (19.0) |
| Variation des prêts et avances consentis | | **1.2** | 0.1 |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles | | **2.2** | 7.5 |
| **Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement** | | **(13.1)** | **(11.6)** |
| *Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies* | *17* | *-* | *(0.5)* |
| Augmentation de capital souscrite par les minoritaires | | **-** | 0.3 |
| Emission d'emprunts | *18* | **35.0** | 2.6 |
| Remboursement des dettes de location | *12* | **(8.6)** | (10.5) |
| Intérêts payés sur les dettes de location | *6* | **(1.9)** | (0.7) |
| Intérêts financiers versés | *6* | **(1.2)** | (1.3) |
| Avance compte courant actionnaire | *18* | **8.5** | 4.5 |
| Remboursement compte courant actionnaire | *18* | **(4.0)** | - |
| **Flux de trésorerie liés aux activités de financement** | | **27.8** | **(5.1)** |
| *Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies* | *17* | *-* | *-* |
| | | | |
| **Variation de la trésorerie** | | **22.4** | **(9.9)** |
| *Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies* | | *(2.1)* | *(3.2)* |
| Trésorerie d'ouverture | | **5.1** | 14.6 |
| Autres impacts non monétaires | | **0.1** | 0.4 |
| Trésorerie de clôture | | **27.6** | 5.1 |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.2)*

### Variation de la trésorerie nette

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Banques et Caisses | 29.4 | 6.9 |
| **Trésorerie brute** | **29.4** | **6.9** |
| Intérêts courus non échus | (1.8) | (1.8) |
| **Trésorerie nette** | **27.6** | **5.1** |

## 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 31/12/2018** | **38.3** | **155.6** | **(166.5)** | **(0.7)** | **26.7** | **-** | **26.7** |
| **Mouvements avec les actionnaires** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **0.3** | **0.3** |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies | - | - | - | **0.1** | **0.1** | | **0.1** |
| Autres | | (155.6) | **155.6** | | | **(0.1)** | **(0.1)** |
| **Résultat net de l'exercice** | - | - | **(12.3)** | - | **(12.3)** | (0.2) | **(12.5)** |
| **Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres** | **-** | **(155.6)** | **143.3** | **0.1** | **(12.2)** | **-** | **(12.2)** |
| **Capitaux propres clôture 31/12/2019(*)** | **38.3** | **-** | **(23.2)** | **(0.6)** | **14.5** | **-** | **14.5** |
| **Mouvements avec les actionnaires** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | | **-** |
| Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies | | | | **0.3** | **0.3** | | **0.3** |
| **Résultat net de l'exercice** | | | **(17.1)** | | **(17.1)** | (0.5) | **(17.6)** |
| **Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres** | **-** | **-** | **(17.1)** | **0.3** | **(16.8)** | **(0.5)** | **(17.3)** |
| **Capitaux propres clôture 31/12/2020** | **38.3** | **-** | **(40.3)** | **(0.3)** | **(2.3)** | **(0.5)** | **(2.8)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.2)*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### 4.1.1.6 FAITS MARQUANTS

#### PANDEMIE COVID 19

L'année 2020 a été fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec une baisse significative du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et un résultat opérationnel négatif au 31 décembre 2020.

Les restaurants ont été totalement fermés à compter du 15 mars 2020 avec une réouverture des restaurants de province le 4 juin 2020, des restaurants d'Ile de France entre le 2 et le 22 juin 2020 à l'exception des 2 restaurants du parc Disneyland Paris réouverts le 15 juillet 2020 et le 11 août 2020 et des brasseries Bofinger et Terminus Nord réouvertes le 1er septembre 2020.

La baisse de fréquentation observée pendant la période de réouverture a été la conséquence de la réduction du potentiel de couverts liée aux règles sanitaires, au télétravail, à l'activité partielle et à l'absence de touristes.

Face à la recrudescence de l'épidémie, un couvre-feu a par la suite été mis en place le 16 octobre 2020 en Ile de France et sur 8 métropoles, étendu à 54 départements le 23 octobre 2020 : les horaires d'ouverture de 44 restaurants Hippopotamus en succursales ont alors été réduits.

Depuis le 29 octobre 2020, tous les restaurants du Groupe sont de nouveau fermés conformément aux mesures imposées par le Gouvernement pour faire face à la pandémie dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions sont menées par le Groupe avec :

- Le recours au chômage partiel tant au niveau des sites que du siège ;
- Pour les charges sociales et fiscales, l'utilisation de toutes les mesures d'exonération et/ou de report et moratoires proposées par le Gouvernement ;
- Pour les loyers, négociation avec les bailleurs portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture ;
- Pour les autres prestataires et fournisseurs, suspension autant que possible des contrats en cours, en négociant avec eux (une attention particulière étant portée aux fournisseurs exclusifs, et à ceux de petite taille et/ou structure familiale) ;
- La signature de protocoles d'accord transactionnels avec l'assureur du Groupe qui ont permis de percevoir des indemnités au titre de la seule année 2020 (l'indemnisation des pertes liées à la Covid-19 étant désormais expressément exclue par l'assureur du Groupe depuis le 1er janvier 2021).

Un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35.0 m€ a par ailleurs été mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

**Le Résultat Opérationnel Courant est fortement impacté par la crise sanitaire de la Covid-19**

| Compte de résultat en € millions | Fin décembre 2019 IFRS 5 (*) Retraité (**) | Fin décembre 2020 IFRS 5 (*) | *Variations* |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **175.0** | **71.4** | ***-59.2%*** |
| **Marge Brute** | **139.0** | **57.6** | ***-58.6%*** |
| (en % de CA) | 79.4% | 80.7% | *+1.3 pts* |
| Charges de personnel et autres frais opérationnels | -121.1 | -48.0 | *-60.3%* |
| (en % de CA) | -69.2% | -67.2% | *+1.9 pts* |
| **EBITDA** | **17.9** | **9.6** | ***-46.5%*** |
| (en % de CA) | 10.2% | 13.4% | ns |
| Amort., dépr. et prov. courants | -15.3 | -18.3 | *19.2%* |
| **Résultat Opérationnel Courant** | **2.6** | **-8.7** | ***-439.9%*** |
| (en % de CA) | 1.5% | -12.2% | *-13.7* |
| Résultat opérationnel non courant | -7.8 | -2.9 | *ns* |
| **Résultat opérationnel** | **-5.2** | **-11.6** | ***-121.8%*** |
| (en % de CA) | -3.0% | -16.3% | *-13.3* |
| Résultat financier | -2.4 | -3.6 | *-53.6%* |
| Quote-part des sociétes mises en équivalence | -0.6 | 0.0 | *ns* |
| Impôts | -1.4 | -0.6 | *ns* |
| Participations ne donnant pas le contrôle | 0.2 | 0.5 | *ns* |
| Résultat net des activités non poursuivies | -2.9 | -1.8 | *40.3%* |
| **Résultat net part du groupe** | **-12.3** | **-17.1** | ***-38.5%*** |
| (en % de CA) | -7.0% | -23.9% | *-16.9 pts* |

*(*) Chiffres 2019 et 2020 publiés en excluant les objectifs budgétaires de cessions approuvés par le conseil d'administration du 07 décembre 2017, qui sont présentés en résultat net des activités non poursuivies IFRS 5*

*(**) Résultats 2019 retraités en application de l'IFRS IC sur la durée de location*

**Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2020 s'est élevé ainsi à 71.4m€, en baisse de -103.6m€ (-59.2%)** par rapport au 31 décembre 2019.

Hors cessions et mises en location gérance survenues au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires a baissé de -82.1m€ par rapport à 2019 (-55.7%), soit +14.7% du 1er janvier au 29 février, -80.5% du 1er mars au 30 juin, -31.5% au 3ème trimestre et -84.0% au 4ème trimestre.

Le recul de -59.2% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2020 peut se décomposer comme suit :

- -54.2% pour Hippopotamus ;
- -66.5% pour les Brasseries ;
- -75.2% pour les Concessions.

La marge brute 2020 est en recul de -81.4m€ par rapport à 2019 en conséquence de la baisse du chiffre d'affaires de -103.6m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont baissé de 73.1m€ par rapport à 2019 avec le recours à l'activité partielle prise en charge par l'Etat à hauteur de +14.6m€, les exonérations de charges et aides au paiement pour +1.7m€, différentes mesures de réductions de coûts menées à hauteur de +29.6m€, l'obtention d'indemnités d'assurance protocolées sur le second semestre pour +13.7m€ et l'impact des cessions survenues pour +13.5m€.

Le **Résultat Opérationnel Courant** s'élève à -8.7m€ en baisse de -11.3m€ vs 2019, dont -9.8m€ d'impact estimé de la Covid-19.

Le résultat net à fin décembre 2020 est une perte de -17.1m€, contre une perte de -12.3m€ en 2019.

Le plan de rénovation, bien que ralenti, s'est poursuivi avec 10 restaurants Hippopotamus dont 3 franchises et 3 nouveaux restaurants depuis le 1er janvier 2020. 2 rénovations et 1 nouveau restaurant sont en cours. De plus, la rénovation de la Brasserie Bofinger a été initiée sur le 4ème trimestre 2020.

Depuis 2017, 41 Hippopotamus ont ainsi été rénovés dont 24 Hippopotamus détenus en propre et 17 Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 5 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été réalisés.

## CONTINUITE D'EXPLOITATION

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure très incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Les effets de la pandémie devraient se poursuivre sur le premier semestre de l'année 2021 et peser lourdement sur les résultats du Groupe.

Dès lors, la priorité du Groupe est le pilotage rigoureux de sa base de coûts et l'allocation des ressources financières disponibles. Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie s'étendant jusqu'au 31 décembre 2021, sur la base d'une réouverture des restaurants en juin 2021 dans les mêmes conditions sanitaires que celles en vigueur en 2020, en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (sans revenir à la situation pré covid) et de poursuite du contrôle strict des coûts.

Compte tenu des actions menées par le Groupe, des prévisions de trésorerie établies et de la convention d'avances en compte courant (puis de ses avenants) signée en 2019 avec son actionnaire, la société Bertrand Invest, pour un montant cumulé maximum de 25m€ dont seulement 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2020, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale du Prêt Garanti par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

Les comptes annuels et consolidés de la Société Groupe Flo S.A. ont ainsi été arrêtés par le Conseil d'Administration selon le principe de continuité d'exploitation.

## 4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2020

### 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 2020 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 2020.

Les normes et interprétations du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sont disponibles sur le site : http://www.efrag.org/Endorsement.

En date du 1er avril 2021, le Conseil d'Administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2020 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 24 juin 2021.

### 4.1.2.2 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2020

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 2020.

**1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2020**

- **Textes adoptés par l'Union Européenne :**

– Amendements à IFRS 3 – Définition d'une entreprise ;
– Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – Réforme des taux de référence ;
– Amendements au Cadre Conceptuel dans les normes IFRS ;
– Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Modification de la définition du terme « significatif » ;
– Amendement à IFRS 16 – Concessions de loyer Covid 19.

- **Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2020**

– Interprétation de l'IFRS IC sur la durée de location et durée d'utilité des améliorations locatives

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié une décision d'agenda concernant les sujets suivants :

– la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire.
– le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée d'un contrat de location.

Dans ses conclusions, l'IFRS IC a retenu une conception large et économique des pénalités, allant au-delà des paiements contractuels. Les agencements indissociables non amortis peuvent constituer une pénalité à prendre en compte pour déterminer la période exécutoire du contrat.

Dans le cadre de l'application de la décision de l'IFRS IC, les analyses complémentaires menées en 2020 ont portées principalement sur les sites ayant fait l'objet de récentes rénovations dans le cadre du plan stratégique du Groupe, soit 36 contrats de location (sur 61 contrats de location). Ainsi, les durées de location initialement retenues ont été comparées aux durées d'amortissement des agencements appliquées dans le cadre des rénovations.

Les analyses ont conduit à un allongement des durées de location ayant pour effet une augmentation du droit d'utilisation de 20.3 millions d'euros, une augmentation de la dette de location de 20.6 millions d'euros et un impact net sur le compte de résultat 2019 de (0.2) million d'euros.

Les états financiers au 31 décembre 2019 ont été modifiés en conséquence, tels que présentés ci-après :

*Compte de résultat*

| En millions d'euros | 2019.12 Publié | Application de la décision IFRS IC | 2019.12 retraité |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'Affaires** | **175.0** | **-** | **175.0** |
| Coûts d'approvisionnement | (36.0) | - | (36.0) |
| Charges de personnel | (86.2) | - | (86.2) |
| Autres frais opérationnels | (34.9) | - | (34.9) |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | (15.6) | 0.3 | (15.3) |
| **Résultat opérationnel courant** | **2.3** | **0.3** | **2.6** |
| Autres produits opérationnels non courants | 1.9 | - | 1.9 |
| Autres charges opérationnelles non courantes | (9.7) | - | (9.7) |
| **Résultat opérationnel non courant** | **(7.8)** | **0.0** | **(7.8)** |
| **Résultat opérationnel** | **(5.5)** | **0.3** | **(5.2)** |
| Coût de l'endettement financier net | (1.2) | - | (1.2) |
| Autres Produits & Charges Financiers | (0.6) | (0.6) | (1.2) |
| **Résultat financier** | **(1.8)** | **(0.6)** | **(2.4)** |
| **Résultat Avant Impôt** | **(7.3)** | **(0.3)** | **(7.6)** |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | (0.6) | - | (0.6) |
| Impôts | (1.5) | 0.1 | (1.4) |
| **Résultat net des activités poursuivies** | **(9.4)** | **(0.2)** | **(9.6)** |
| Résultat net des activités non poursuivies | (2.9) | - | (2.9) |
| **Résultat net** | **(12.3)** | **(0.2)** | **(12.5)** |
| Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère | (12.1) | (0.2) | (12.3) |
| Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle | (0.2) | - | (0.2) |
| **Résultat net des activités poursuivies attribuable :** | | | |
| - aux propriétaires de la société mère | (9.2) | (0.2) | (9.4) |
| - aux participations ne donnant pas le contrôle | (0.2) | - | (0.2) |
| **Résultat net des activités non poursuivies attribuable :** | | | |
| - aux propriétaires de la société mère | (2.9) | - | (2.9) |
| - aux participations ne donnant pas le contrôle | - | - | - |

*Bilan*

| En millions d'euros | 31 décembre 2019 publié | Application de la décision IFRS IC | 31 décembre 2019 retraité |
|---|---|---|---|
| **ACTIF** | | | |
| Marques | **32.9** | **-** | 32.9 |
| Goodwill net | **-** | **-** | - |
| Autres immobilisations incorporelles nettes | **0.3** | **-** | 0.3 |
| Immobilisations corporelles nettes | **42.3** | **-** | 42.3 |
| Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location | **51.0** | **20.3** | 71.3 |
| Titres mis en équivalence | **-** | **-** | - |
| Autres actifs non courants nets | **12.2** | **-** | 12.2 |
| Impôts différés - actif | **-** | **-** | - |
| Créances nettes non courantes | **5.4** | **-** | 5.4 |
| **Total actifs non courants** | **144.1** | **20.3** | **164.4** |
| Stocks nets | **1.5** | **-** | 1.5 |
| Clients nets | **7.5** | **-** | 7.5 |
| Autres créances | **22.9** | **-** | 22.9 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | **6.9** | **-** | 6.9 |
| **Total actifs courants** | **38.8** | **-** | **38.8** |
| **Actifs destinés à la vente** | **3.4** | **-** | **3.4** |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | **186.3** | **20.3** | **206.6** |
| **PASSIF** | | **-** | **-** |
| Capital | **38.3** | **-** | 38.3 |
| Primes liées au capital | **-** | **-** | - |
| Réserves consolidés | **(11.5)** | **-** | (11.5) |
| Résultat de l'exercice | **(12.1)** | **(0.2)** | (12.3) |
| **Capitaux propres Groupe** | **14.7** | **(0.2)** | 14.5 |
| **Participations ne donnant pas le contrôle** | **-** | **-** | - |
| **Total des Capitaux Propres** | **14.7** | **(0.2)** | **14.5** |
| Dettes financières non courantes | **39.2** | **-** | 39.2 |
| Dettes de location non courantes | **33.4** | **21.1** | 54.5 |
| Provisions non courantes | **4.5** | **-** | 4.5 |
| Impôts différés - passif | **3.8** | **(0.1)** | 3.7 |
| **Total passifs non courants** | **80.9** | **21.0** | **101.9** |
| Dettes financières courantes | **8.1** | **-** | 8.1 |
| Dettes de location courantes | **10.1** | **(0.5)** | 9.6 |
| Provisions courantes | **6.3** | **-** | 6.3 |
| Dettes fournisseurs | **32.0** | **-** | 32.0 |
| Autres dettes diverses | **33.0** | **-** | 33.0 |
| **Total passifs courants** | **89.5** | **(0.5)** | **89.0** |
| **Passifs liés aux actifs destinés à la vente** | **1.2** | **-** | **1.2** |
| **TOTAL DU PASSIF** | **186.3** | **20.3** | **206.6** |

*Tableau des flux de trésorerie*

| En millions d'Euros | 31 décembre 2019 publié | Application de la décision IFRS IC | 31 décembre 2019 retraité |
|---|---|---|---|
| Résultat net Part du Groupe | (12.1) | (0.2) | (12.3) |
| Résultat net Part des minoritaires | (0.2) | - | (0.2) |
| **Résultat net total consolidé** | (12.3) | (0.2) | (12.5) |
| Elimination du résultat des mises en équivalence | 0.6 | - | 0.6 |
| Elimination des amortissements et provisions | 18.7 | (0.3) | 18.4 |
| Elimination des profits/pertes de réévaluation | (0.6) | - | (0.6) |
| Elimination des résultats de cession | 1.1 | - | 1.1 |
| **CAF après coût de l'endettement financier net et impôt** | 7.5 | (0.5) | 7.0 |
| Elimination de la charge (produit) d'impôt | 1.8 | (0.1) | 1.7 |
| Elimination du coût de l'endettement financier | 2.2 | 0.6 | 2.8 |
| **CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt** | 11.5 | - | 11.5 |
| Incidence de la variation du BFR | (2.8) | - | (2.8) |
| Impôts payés | (1.9) | - | (1.9) |
| **Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles** | 6.8 | - | 6.8 |
| *Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies* | (2.7) | - | (2.7) |
| Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée | (0.2) | - | (0.2) |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles | (19.0) | - | (19.0) |
| Variation des prêts et avances consentis | 0.1 | - | 0.1 |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles | 7.5 | - | 7.5 |
| **Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement** | (11.6) | - | (11.6) |
| *Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies* | (0.5) | - | (0.5) |
| Augmentation de capital souscrite par les minoritaires | 0.3 | - | 0.3 |
| Emission d'emprunts | 2.6 | - | 2.6 |
| Remboursement des dettes de location | (10.5) | - | (10.5) |
| Intérêts payés sur les dettes de location | (0.7) | - | (0.7) |
| Intérêts financiers versés | (1.3) | - | (1.3) |
| Autres flux liés aux opérations de financement | 4.5 | - | 4.5 |
| **Flux de trésorerie liés aux activités de financement** | (5.1) | - | (5.1) |
| *Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies* | - | - | - |
| | | - | - |
| **Variation de la trésorerie** | (9.9) | - | (9.9) |
| Trésorerie d'ouverture | 14.6 | - | 14.6 |
| Transfert vers actifs destinés à la vente | 0.4 | - | 0.4 |
| Trésorerie de clôture | 5.1 | - | 5.1 |

**2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2020 et non adoptés par anticipation par le Groupe**

- **Textes adoptés par l'Union Européenne :**

– Néant

- **Textes non adoptés par l'Union Européenne :**

– IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
– Amendements à IAS 1 - Présentation des états Financiers - Classification des dettes courantes et non courantes ;
– Amendements à l'IFRS 9, à l'IAS 39, à l'IFRS 7, à l'IFRS 4 et à l'IFRS 16 Réforme de l'analyse comparative des taux d'intérêt - Phase 2 ;
– Plusieurs amendements à l'IFRS 3 - Regroupements d'entreprises, à l'IAS 16 - Immobilisations corporelles, à l'IAS 37 - Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels et aux améliorations annuelles 2018-2020 ;
– Amendement à IFRS 4 - Contrats d'assurance - Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9.

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 29.

**2. Date de clôture des comptes**

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre.

**3. Conversion des comptes exprimés en devises**

Les états financiers consolidés 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 appartiennent à la zone Euro et établissent leurs comptes en euros.

**4. Marques & 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.

**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 constatée en goodwill.

Les goodwill ne sont pas amortis conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Ils sont intégralement dépréciés depuis le 31 décembre 2017. Conformément à la norme IAS 36, aucune reprise de dépréciation n'a été effectuée depuis à l'issue des tests de valeur annuels.

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. Dépréciation des actifs**

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 actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) les principes suivants : en fonction de la destination de l'actif (destiné à être cédé 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.

**7. 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.

## 8. Contrats de location

### Contrat de location

Le Groupe reconnait un contrat de location dès lors qu'il obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation d'un actif identifié et qu'il a un droit de contrôler cet actif. Les contrats de location du Groupe portent essentiellement sur des actifs immobiliers, tels que des restaurants.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat, pour la valeur actualisée des paiements futurs. Cela se traduit par la constatation :

- d'un actif non courant « Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » et,
- d'une dette de location au titre de l'obligation de paiement.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou d'une durée inférieure ou égale à 12 mois, sont comptabilisés directement en charges.

### Droit d'utilisation

À la date de mise à disposition du bien, le droit d'utilisation évalué comprend : le montant initial de la dette auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les coûts directs initiaux, les coûts estimés de remise en état de l'actif ainsi que les paiements d'avance faits au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées. Les dotations aux amortissements des droits d'utilisation sont comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles telles que décrites dans les paragraphes 4 à 6.

*Droits au bail :*

Dans le cadre de la première application d'IFRS 16, les droits au bail, répondant à la définition d'un coût initial, ont été reclassés en « Droits d'utilisation ».

Seule la partie « droit au bail » des fonds de commerce acquis, bénéficiant d'un contrôle via une protection juridique, est maintenue en droit d'utilisation. 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.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable des actifs testés alors ces actifs sont dépréciés à hauteur de la différence.

**Dette de location**

À la date de mise à disposition du bien, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements futurs sur la durée du contrat.

Les montants pris en compte au titre des loyers dans l'évaluation de la dette comprennent :

- les loyers fixes,
- les loyers variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux défini dans le contrat,
- ainsi que les paiements relatifs aux options d'extension, d'achat, de résiliation ou de non-renouvellement, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer.

Ultérieurement, la dette de location est évaluée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. La charge d'intérêts de la période est comptabilisée dans le résultat financier.

**9. 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 27.

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 réévalué 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.

**10. 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 ».

**11. 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.

**12. Provisions**

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 probable. 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.

**13. Situation fiscale et impôts différés**

La charge d'impôt correspond à l'impôt exigible et l'impôt différé 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 29 : 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.

**14. 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.

**15. Avantages du personnel**

*15.1 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 : | De 31% à 37% pour les salariés hors siège et<br>Jusqu'à 52% pour les salariés du siège |
| * taux d'actualisation : | 0.35% |
| * table de mortalité : | Table Insee 2014-2016 |

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.

*15.2 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.

*15.3 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.

**16. 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-ou-moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

**17. 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.

*Emprunt obligataire :*

Une obligation convertible est un instrument financier défini comme " instrument financier composé ", avec une composante dette et une composante capitaux propres, lesquelles sont évaluées et comptabilisées séparément. Conformément à la norme IAS 32 « Instruments financiers », la part revenant en capitaux propres correspond à la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette.

Cette dernière est calculée comme étant la juste valeur d'une dette sans option de conversion et ayant des caractéristiques identiques. La valeur inscrite en capitaux propres correspondant à l'option de conversion n'est pas réévaluée durant la vie de l'emprunt. La composante dette est évaluée selon la méthode du coût amorti sur sa durée de vie estimée.

**18. Instruments dérivés et opérations de couverture**

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 évalués 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.

**19. 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 correspondent 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.

**20. Autres frais opérationnels**

Les autres frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation à l'exception des coûts d'approvisionnement et des charges de personnel.

**21. 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.

**22. 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.

**23. 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.

**24. 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'autocontrôle 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.

**25. 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 que (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 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.

**26. 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 cinq 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 portés 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 15 « Dépréciation des actifs ») ;

- La méthode de valorisation du passif d'engagement de retraite nécessite un certain nombre d'hypothèses et estimations, tel 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 ;

- 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 ;

- Concernant les contrats de location, le Groupe prend en compte, dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués, les caractéristiques liées aux différents restaurants, telles que leur rentabilité, l'existence d'investissements récents réalisés dans le cadre du plan de rénovations en cours, l'existence de pénalités de résiliation significatives et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ; il en va de même pour la détermination du taux d'actualisation de la dette, dès lors que le groupe se trouve dans l'obligation d'appliquer le taux marginal d'endettement de l'entité ;

- Le Groupe peut être amené à exercer son jugement dans le cadre des positions fiscales incertaines conformément à IFRIC 23 ;

- 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, mise à jour annuellement.

### 4.1.2.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2020


NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE ..... 222
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES ..... 222
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS ..... 222
NOTE 4 - AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS ..... 223
NOTE 5 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS ..... 223
NOTE 6 - RESULTAT FINANCIER ..... 223
NOTE 7 - CHARGE D'IMPOT ..... 224
NOTE 8 - RESULTAT NET PAR ACTION ..... 224
NOTE 9 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL ..... 225
NOTE 10 - GOODWILL ..... 226
NOTE 11 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES ..... 226
NOTE 12 – DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION ET DETTES DE LOCATION ..... 227
NOTE 13 – TITRES MIS EN EQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS ..... 227
NOTE 14 - INFORMATION SUR LES CO-ENTREPRISES ..... 228
NOTE 15 - DEPRECIATION DES ACTIFS ..... 229
NOTE 16 – CREANCES ..... 232
NOTE 17 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES ..... 234
NOTE 18 - DETTES FINANCIERES ..... 236
NOTE 19 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES ..... 239
NOTE 20 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES ..... 239
NOTE 21 - IMPOTS DIFFERES ..... 239
NOTE 22 - ANALYSE DE LA VARIATION DU BFR ..... 241
NOTE 23 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL ..... 241
NOTE 24 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS ..... 244
NOTE 25 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI ..... 246
NOTE 26 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ..... 248
NOTE 27 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS ..... 250
NOTE 28 – INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES ..... 253
NOTE 29 - PERIMETRE DE CONSOLIDATION ..... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**
NOTE 30 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ..... 255
NOTE 31 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES ..... 255

## Note 1 - Variations de périmètre

Néant

## Note 2 - Chiffre d'affaires

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Hippopotamus | **55.1** | 120.3 |
| Brasseries | **10.4** | 31.1 |
| Concessions *(1)* | **5.8** | 23.5 |
| Autres | **0.1** | 0.1 |
| **Total Groupe** | **71.4** | **175.0** |

*(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. Les concessions du CNIT ont pris fin au cours du premier semestre 2020.*

La baisse du chiffre d'affaires est due à la crise sanitaire liée à la Covid (cf. note 4.1.1.6).

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

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Hippopotamus | 3.9 | 4.3 |
| Brasseries | - | 0.2 |
| **Total Groupe** | **3.9** | **4.5** |

## Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Salaires et traitements | **(31.7)** | (64.8) |
| Charges sociales | **(8.9)** | (21.2) |
| Participation des salariés | - | (0.2) |
| **Charges de Personnel** | **(40.6)** | **(86.2)** |

La baisse des charges de personnel est principalement due aux mesures d'activité partielle dans le cadre de la crise sanitaire pour un montant de 14.6 millions d'euros (cf. note 4.1.1.6).

### Effectifs moyens, personnes physiques :

| | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Brasseries | **357** | 359 |
| Concessions | **205** | 299 |
| Restauration à thème | **1 536** | 1 951 |
| Services centraux | **95** | 122 |
| **Total Groupe (sociétés consolidées)** | **2 192** | **2 731** |

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

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **Dotations aux Amortissements** | **(18.9)** | **(17.1)** |
| Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants | - | 0.5 |
| Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes | 0.6 | 1.3 |
| **Dotations nettes aux provisions** | **0.6** | **1.8** |
| **Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants** | **(18.3)** | **(15.3)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

Les dotations aux amortissements au titre de l'amortissement des droits d'utilisation s'élèvent à 11.2 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 10.1 millions au 31 décembre 2019 (Cf. note 12).

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

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Charges de restructuration (1) | (0.6) | (1.8) |
| Dépréciations des actifs non courants (2) | (0.9) | - |
| Reprises sur dépréciations des actifs non courants (2) | - | 0.1 |
| Autres (3) | (1.3) | (5.6) |
| Plus et Moins-values sur cession d'actifs (4) | (0.1) | (0.5) |
| **Autres produits et charges opérationnels non courants** | **(2.9)** | **(7.8)** |

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

*(2) Au 31 décembre 2020, les dépréciations des actifs non courants d'un montant de -0.9 million d'euros concernent les immobilisations :*

- *des restaurant Hippopotamus pour -0.7 million d'euros*
- *des concessions pour -0.2 million d'euros*

*Au 31 décembre 2019, les reprises de dépréciation s'élèvent à 0.1 million d'euros et concernent les marques.*

*(3) Au 31 décembre 2020, ce poste correspond :*

- *Aux frais engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -0.6 million d'euros*
- *Aux mises au rebut Hippopotamus, Brasseries et Concessions liées aux rénovations pour un montant de -0.6 million d'euros compensées par des reprises de provision d'un montant de 0.8 million d'euros*
- *A des honoraires de -0.5 million d'euros liés aux cessions d'actifs et à l'offre publique d'achat*
- *A des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.6 million d'euros*
- *A l'impact des contrôles Urssaf pour +0.2 million d'euros*

*Au 31 décembre 2019, ce poste correspond :*

- *Aux frais engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -1.6 million d'euros*
- *Aux mises au rebut Hippopotamus, Brasseries et Concessions liées aux rénovations pour un montant de -1.7 million d'euros*
- *A des honoraires de -1.4 million d'euros liés aux cessions d'actifs et à l'offre publique d'achat*
- *A l'impact des contrôles et moratoires Urssaf pour -0.7 million d'euros ainsi qu'à des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.2 million d'euros*

*(4) Au 31 décembre 2020 ce poste inclut principalement des moins-values sur cessions d'actifs divers.*

## Note 6 - Résultat Financier

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Charges d'intérêt sur opérations de financement | **(1.2)** | (1.2) |
| **Coût de l'endettement financier net** | **(1.2)** | **(1.2)** |
| **Produits financiers** | **0.3** | **0.6** |
| Autres charges financières | **(0.7)** | (0.1) |
| Charges d'intérêt sur contrats de location | **(2.0)** | (1.7) |
| **Charges financières** | **(2.7)** | **(1.8)** |
| **Autres produits et charges financiers** | **(2.4)** | **(1.2)** |
| **Résultat financier net** | **(3.6)** | **(2.4)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

L'impact de la norme IFRS 16 sur le résultat financier est de (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2020 contre (1.7) million d'euros au 31 décembre 2019.

## Note 7 - Charge d'impôt

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Impôt courant *(1)* | (0.8) | (1.8) |
| Impôts différés | 0.2 | 0.4 |
| **Total charge d'impôt** | **(0.6)** | **(1.4)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

*(1) Au 31 décembre 2020, le montant d'impôt courant inclut principalement la charge de CVAE pour (0.8) million d'euros, contre (1.8) million d'euros au 31 décembre 2019.*

## Rationalisation de l'impôt :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Taux de droit commun | **28.00%** | 31.00% |
| Contributions supplémentaires | **3.30%** | 3.30% |
| **Taux normal d'impôt en France** | **28.92%** | **32.02%** |
| Résultat net d'ensemble | **(15.8)** | **(9.0)** |
| Charge d'impôt du groupe | (0.6) | (1.4) |
| **Résultat avant impôt** | **(15.2)** | **(7.6)** |
| Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles (1) | **(1.0)** | (5.5) |
| Autres différences permanentes | **(1.5)** | 0.2 |
| **Différences permanentes** | **(2.5)** | **(5.3)** |
| Résultats taxés au taux réduit | **-** | **-** |
| **Résultat taxable** | **(17.7)** | **(12.9)** |
| Taux normal d'impôt en France | **28.92%** | 32.02% |
| **Impôt théorique au taux normal français** | **5.1** | **4.1** |
| Effets sur l'impôt théorique : | | |
| - des pertes fiscales de l'exercice non activées | **(5.4)** | (4.5) |
| - impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5 | **0.3** | 0.3 |
| - autres (2) | **(0.6)** | (1.4) |
| **Charge d'impôt du groupe** | **(0.6)** | **(1.4)** |
| **Taux effectif d'impôt** | **-3.95%** | **-18.42%** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

*(1) Au 31 décembre 2020, ce poste inclut principalement la reprise des dépréciations sur :*

*- les fonds de commerce pour 0.4 million d'euros et*

*- les immobilisations corporelles pour -0.5 million d'euros.*

*(2) Au 31 décembre 2020, ce poste inclut principalement la CVAE nette d'impôt pour -0.6 million d'euros (contre -1.2 million d'euros au 31 décembre 2019).*

## Note 8 - Résultat net par action

| En euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **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 | (17 088 620) | (12 238 287) |
| Résultat net des activités poursuivies | (15 336 620) | (9 303 287) |
| Résultat net des activités non poursuivies | (1 752 000) | (2 935 000) |
| **Résultat net retraité** | | |
| **Résultat de base par action** | **(0.02)** | (0.02) |
| Résultat dilué par action | **(0.02)** | (0.02) |
| **Résultat de base des activités poursuivies** | **(0.02)** | (0.01) |
| Résultat dilué des activités poursuivies | **(0.02)** | (0.01) |
| **Résultat de base des activités non poursuivies** | **(0.00)** | (0.00) |
| Résultat dilué des activités non poursuivies | **(0.00)** | (0.00) |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

Au 31 décembre 2020, il n'y a pas d'actions dilutives, tous les plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 26 « 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 | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Valeurs brutes des marques | **33.0** | 33.0 |
| Dépréciations sur marques | **(0.1)** | (0.1) |
| **Marques nettes des dépréciations (*)** | **32.9** | **32.9** |
| Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles | **8.9** | 7.0 |
| Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles | **(6.9)** | (6.7) |
| **Autres immobilisations incorporelles nettes des dépréciations** | **2.0** | **0.3** |
| **Total des immobilisations incorporelles brutes** | **41.9** | **40.0** |
| **Total des amortissements et provisions** | **(7.0)** | **(6.8)** |
| **Total immobilisations incorporelles nettes** | **34.9** | **33.2** |

*(*) Cf. note 15 « Dépréciations des actifs »*

### Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

| En millions d'euros | Brut | Amortissements & Dépréciations | Net |
|---|---|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **40.0** | **(6.8)** | **33.2** |
| **Acquisitions / Dotations** | **1.7** | **(0.2)** | **1.5** |
| Dont autres immobilisations incorporelles | 1.7 | (0.2) | **1.5** |
| **Reclassement** | **0.2** | **-** | **0.2** |
| Dont autres immobilisations incorporelles | 0.2 | - | **-** |
| **Au 31 décembre 2020** | **41.9** | **(7.0)** | **34.9** |

## Note 10 - Goodwill

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Valeurs brutes | **61.9** | 62.6 |
| Dépréciations | **(61.9)** | (62.6) |
| **Goodwill net** | **-** | **-** |

### Variation des goodwill

| En millions d'euros | Brut | Dépréciations | Net |
|---|---|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **62.6** | **(62.6)** | **-** |
| Cessions/mises au rebut / apport partiel *(1)* | (0.7) | 0.7 | - |
| **Au 31 décembre 2020** | **61.9** | **(61.9)** | **-** |

*(1) Ce montant correspond à la quote-part de goodwill des sites cédés au cours de l'exercice 2020.*

## Note 11 - Immobilisations corporelles

| | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Terrains et constructions | **105.0** | 100.9 |
| Amortissements et dépréciations | **(71.5)** | (75.8) |
| **Terrains et constructions nets** | **33.5** | **25.1** |
| Installations techniques et matériels | **20.4** | 20.5 |
| Amortissements et dépréciations | **(16.1)** | (16.1) |
| **Installations techniques et matériels nets** | **4.3** | **4.4** |
| Autres Immobilisations corporelles | **36.8** | 35.7 |
| Amortissements et dépréciations | **(29.3)** | (22.9) |
| **Autres Immobilisations corporelles nettes** | **7.5** | **12.8** |
| **Total des immobilisations corporelles brutes** | **162.2** | 157.1 |
| **Total des amortissements et dépréciations** | **(116.9)** | (114.8) |
| **Immobilisations corporelles nettes** | **45.3** | **42.3** |

### Variation des immobilisations corporelles :

| En millions d'euros | Brut | Amortissements & Dépréciations | Net |
|---|---|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **157.1** | **(114.8)** | **42.3** |
| Acquisitions / Dotations (1) | 14.8 | (8.7) | **6.1** |
| Cessions / mises au rebut / Reprises | (14.9) | 11.4 | **(3.5)** |
| Actifs destinés à la vente | 5.2 | (4.8) | **0.4** |
| **Au 31 décembre 2020** | **162.2** | **(116.9)** | **45.3** |

*(1) Les acquisitions de 14.8 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.*

## Note 12 - Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et dettes de location

### 12.1 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

| En millions d'euros | Droit au bail | Constructions | Total |
|---|---|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **6.7** | **44.3** | **51.0** |
| Application de la décision IFRS IC | **-** | **20.3** | **20.3** |
| **Au 31 décembre 2019 (*)** | **6.7** | **64.6** | **71.3** |
| Entrées d'actifs et renouvellements | **0.2** | **23.6** | **23.8** |
| Effet de l'indexation | **-** | **1.0** | **1.0** |
| Résiliations | **-** | **(1.3)** | **(1.3)** |
| Amortissement | **-** | **(10.4)** | **(10.4)** |
| **Au 31 décembre 2020** | **6.9** | **77.5** | **84.4** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

### 12.2 Dettes de location

| En millions d'euros | |
|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **43.5** |
| Application de la décision IFRS IC | **20.6** |
| **Au 31 décembre 2019 (*)** | **64.1** |
| Nouveaux contrats et renouvellements | **23.8** |
| Effet de l'indexation | **1.0** |
| Remboursement | **(8.6)** |
| Résiliations | **(1.3)** |
| Autre | **(0.7)** |
| **Au 31 décembre 2020** | **78.3** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

#### Echéancier de la dette de location

| En millions d'euros | 2020.12 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total |
| Dettes de location | 10.8 | 36.6 | 30.9 | **78.3** |
| **Total** | **10.8** | **36.6** | **30.9** | **78.3** |

Au 31 décembre 2020, la charge de loyer comptabilisée dans les autres charges et produits opérationnels au compte de résultat est peu significative contre (1.6) million d'euros en 2019. Elle comprend les loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois ainsi que les paiements de loyers variables qui n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation de la dette locative.

## Note 13 - Autres actifs non courants

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Autres actifs non courants *(1)* | **11.8** | 12.7 |
| Dépréciations des autres actifs non courants | **(0.6)** | (0.5) |
| **Autres actifs non courants nets** | **11.2** | **12.2** |

*(1) 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 0.02% au 31 décembre 2020 (contre 0.32% au 31 décembre 2019).*

## Variation des autres actifs non courants :

| En millions d'euros | Brut | Amortissements & Dépréciations | Net |
|---|---|---|---|
| **Au 31 décembre 2019** | **13.2** | **(1.0)** | **12.2** |
| Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)* | 0.7 | (0.2) | 0.5 |
| Diminutions / Reprises *(1)* | (1.5) | - | (1.5) |
| **Au 31 décembre 2020** | **12.4** | **(1.2)** | **11.2** |

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

## Note 14 - Information sur les co-entreprises

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 avait jusqu'au 30 juin 2020 pour activité principale d'organiser la politique des achats alimentaires de ses actionnaires et de mutualiser leurs achats, cette activité ayant ensuite été internalisée chez chacun des actionnaires au 1er juillet 2020.
- FloBert : aujourd'hui détenu à parts égales par Flo Gestion SNC, et OB Holding (société du Groupe Bertrand), le GIE FloBert créé le 22 février 2018 a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et de Groupe Bertrand.

Le Conseil d'Administration a autorisé lors de sa séance du 27 janvier 2020 la cessation d'activité de la société Convergence Achats et sa dissolution. Les titres de la mise en équivalence sont dépréciés à 100% au 31 décembre 2020.

### Bilan simplifié

*En millions d'euros*

| | 2020.12 | | 2019.12 | |
|---|---|---|---|---|
| | Convergence | Flobert | Convergence | Flobert |
| Actifs non courants | - | - | - | - |
| Actifs courants | 2.2 | 4.1 | 3.3 | 1.4 |
| Passifs non courants | - | - | 0.1 | - |
| Passifs courants | 0.3 | 4.1 | 1.5 | 1.4 |
| **Actif net** | **1.9** | **-** | **1.7** | **-** |
| **Pourcentage de détention** | **33.30%** | **50.00%** | **33.30%** | **50.00%** |
| **Part de Groupe Flo dans les capitaux propres avant dépréciation** | **0.6** | **-** | **0.6** | **-** |
| **Dépréciation** | (0.6) | | (0.6) | |
| **Part de Groupe Flo dans les capitaux propres après dépréciation** | **-** | **-** | **-** | **-** |

### Compte de résultat simplifié

*En millions d'euros*

| | 2020.12 | | 2019.12 | |
|---|---|---|---|---|
| | Convergence | Flobert | Convergence | Flobert |
| Chiffres d'affaires | 0.8 | 9.1 | 3.3 | 10.0 |
| Résultat net | 0.3 | - | (0.1) | - |
| **Pourcentage de détention** | **33.30%** | **50.00%** | **33.30%** | **50.00%** |
| **Quote part de Groupe Flo dans le résultat net** | **0.1** | **-** | **-** | **-** |
| **Dépréciation** | (0.1) | | (0.6) | |
| **Part de Groupe Flo dans le résultat net après dépréciation** | **-** | **-** | **(0.6)** | **-** |

## Note 15 - 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 ».

La crise sanitaire liée au Covid 19, même si elle ne constitue pas en soi un indice de perte de valeur, a eu des conséquences significatives sur la performance du Groupe au 31 décembre 2020 (cf note 4.1.1.6). Dans ce contexte, le Groupe Flo a réalisé des tests de dépréciation tels que décrits ci-après.

### 1) Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2020, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

| Au 31/12/2020<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques | 30.1 | - | - | 2.4 | 0.1 | 0.4 | **33.0** |
| Goodwill *(1)* | 40.9 | - | - | 21.0 | - | - | **61.9** |
| Autres immobilisations incorporelles | 7.3 | - | - | 1.0 | 0.6 | - | **8.9** |
| **Total (valeurs brutes)** | **78.3** | **-** | **-** | **24.4** | **0.7** | **0.4** | **103.8** |
| Amortissements et dépréciations | (46.2) | - | - | (22.0) | (0.7) | - | **(68.9)** |
| **Total (valeurs nettes)** | **32.1** | **-** | **-** | **2.4** | **-** | **0.4** | **34.9** |

*(1) Incluant la partie des fonds de commerce non protégés juridiquement (Cf. partie 4.1.2.3 « Principes Comptables », paragraphes 4 et 5).*

La valeur nette au 31 décembre 2020 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

| Au 31/12/2020<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques | 30.1 | - | - | 2.4 | - | 0.4 | **32.9** |
| Droits au bail | - | | | | | | **-** |
| Goodwill *(1)* | - | - | - | - | - | - | **-** |
| Autres immobilisations incorporelles | 2.0 | - | - | - | - | - | **2.0** |
| **Total** | **32.1** | **-** | **-** | **2.4** | **-** | **0.4** | **34.9** |

Au 31 décembre 2019, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

| Au 31/12/2019<br>En millions d'euros | Hippopotamus | TMK | Bistro Romain | Brasseries | Concessions | Autres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques | 30.1 | - | - | 2.4 | 0.1 | 0.4 | **33.0** |
| Goodwill *(1)* | 41.6 | - | - | 21.0 | - | - | **62.6** |
| Autres immobilisations incorporelles | 5.6 | - | - | 0.8 | 0.6 | - | **7.0** |
| **Total (valeurs brutes)** | **77.3** | **-** | **-** | **24.2** | **0.7** | **0.4** | **102.7** |
| Amortissements et dépréciations | (46.9) | - | - | (21.8) | (0.7) | - | **(69.5)** |
| **Total (valeurs nettes)** | **30.4** | **-** | **-** | **2.4** | **-** | **0.4** | **33.2** |

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

## 2) Méthode d'élaboration des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2020, le Groupe a révisé le business plan 2021-2025 en s'appuyant sur de nouvelles hypothèses opérationnelles qui reflètent sa meilleure estimation des conditions économiques de sortie de crise à la date de l'arrêté des comptes annuels.

*Hypothèses opérationnelles :

Les hypothèses retenues intègrent une reprise progressive de l'activité sur l'année 2021 ainsi que les évolutions de marché attendues pour les années suivantes. Elles prennent également en compte les bénéfices de la réorientation stratégique du groupe sur l'activité des restaurants en termes de fréquentation et de ticket moyen.

Le business plan prévoit un retour aux niveaux de fréquentation historique sur le premier semestre 2022.

Les principales modifications d'hypothèses par rapport au précédent test effectué au premier semestre 2020 sont une dégradation du niveau d'activité en 2021 et un retour plus lent à des niveaux d'activités comparables d'avant crise sur 2022 sur les Brasseries et les Concessions.

*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 8.25%. 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 2020, le taux du WACC avant impôt est de 10.24% contre 9.9% au 31 décembre 2019.

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% au 31 décembre 2020 et 2019.

## 3) Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2020, les tests de dépréciation effectués n'ont pas conduit à déprécier les actifs du Groupe.

## 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 1% du taux d'actualisation | (13.4) | NA | NA | (3.4) | (3.1) | NA | (19.9) |
| Si baisse de 1% du taux d'actualisation | 17.6 | NA | NA | 4.5 | 4.0 | NA | 26.1 |

Le test de sensibilité pour le taux d'actualisation est réalisé avec une amplitude de +/- 1%, contre +/- 0.5% en 2019. 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 1% du taux de croissance à l'infini | 12.5 | NA | NA | 3.2 | 2.8 | NA | 18.5 |
| Si baisse de 1% du taux de croissance à l'infini | (9.6) | NA | NA | (2.4) | (2.2) | NA | (14.2) |

***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 1% du chiffre d'affaires | 15.6 | NA | NA | 2.8 | 1.8 | NA | 20.2 |
| Si baisse de 1% du chiffre d'affaires | (14.6) | NA | NA | (2.2) | (0.7) | NA | (17.5) |

**Conclusion des tests de sensibilité :**

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

- -19.9 millions d'euros (-13.4 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -3.4 millions d'euros sur la branche Brasseries et -3.1 millions d'euros sur la branche Concessions) en cas de hausse de +1% du WACC ;
- -14.2 millions d'euros (-9.6 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -2.4 millions d'euros sur la branche Brasseries et -2.2 millions d'euros sur la branche Concessions) en cas de baisse de -1% du taux de croissance à l'infini ;
- -17.5 millions d'euros (-14.6 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -2.2 millions d'euros sur la branche Brasseries et -0.7 million d'euros sur la branche Concessions) en cas de baisse de 1% 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, Brasseries et Concessions.

## Note 16 - Créances

### 16.1 Clients nets

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Créances clients | **8.1** | 11.3 |
| Dépréciations | **(3.8)** | (3.8) |
| **Total clients nets courants** | **4.3** | **7.5** |

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

### 16.2 Autres créances

#### Créances nettes non courantes :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Autres créances d'exploitation *(1)* | **1.3** | 6.2 |
| Dépréciations | **(0.8)** | (0.8) |
| **Total Créances nettes non courantes** | **0.5** | **5.4** |

*(1) Au 31 décembre 2020, ce poste inclut principalement :*

- *le CICE 2018 pour 0.5 million d'euros*
- *une indemnité à recevoir (dépréciée à 100%) pour 0.8 million d'euros pour perte d'exploitation sur le site Bistro Romain La Défense.*

#### Autres créances courantes :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Autres créances d'exploitation *(1)* | **15.9** | 16.2 |
| Créances diverses *(2)* | **6.4** | 1.6 |
| Dépréciations | **(1.0)** | (0.8) |
| Charges constatées d'avance | **2.9** | 5.9 |
| **Total créances courantes** | **24.2** | **22.9** |

*(1) Au 31 décembre 2020, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 12.7 millions d'euros de créances fiscales (contre 14.0 millions d'euros en 2019) et 2.2 millions d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 1.8 million d'euros en 2019).*

*(2) Au 31 décembre 2020, les créances diverses comprennent principalement :*

- *le CICE 2017 pour 4.9 millions d'euros (dont 4.7 millions d'euros préfinancés)*
- *une indemnité à recevoir dans le cadre d'un litige commercial pour 0.8 million d'euros (dépréciée à 100%) et des créances sur cessions d'actifs pour 0.4 million d'euros.*

*Au 31 décembre 2019, les créances diverses comprennent principalement une indemnité à recevoir dans le cadre d'un litige commercial pour 0.8 million d'euros (dépréciée à 100%) et des créances sur cessions d'actifs pour 0.3 million d'euros.*

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

Le Conseil d'Administration a approuvé le 7 décembre 2017 les objectifs budgétaires de cession qui concernaient la Restauration à Thème (Hippopotamus, Bistro Romain, Table de Maître Kanter), la branche Brasseries ainsi que des actifs divers (droits à construction, marques, actifs financiers…).

La Direction du Groupe Flo a considéré que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies et que la toute dernière cession de restaurant prévue au 31 décembre 2020 sera repoussée compte tenu de la crise sanitaire.

### Etats financiers des activités non poursuivies :

### I) Compte de résultat :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| **Chiffre d'Affaires** | **2.3** | 11.9 |
| Coûts d'approvisionnement | **(0.6)** | (3.0) |
| Charges de personnel | **(1.5)** | (5.9) |
| Autres frais et produits opérationnels | **(1.4)** | (4.6) |
| Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants | **-** | - |
| **Résultat opérationnel courant** | **(1.2)** | (1.6) |
| Autres produits et charges opérationnels non courants | **-** | (0.2) |
| **Résultat opérationnel non courant** | **-** | (0.2) |
| **Résultat opérationnel** | **(1.2)** | (1.8) |
| **Résultat Avant Impôt** | **(1.2)** | (1.8) |
| Impôts | **(0.1)** | (0.3) |
| Evaluation à la juste valeur des actifs destinés à la vente *(1)* | **-** | (0.2) |
| Résultat de cession des activités non poursuivies | **(0.5)** | (0.6) |
| **Résultat net des activités non poursuivies** | **(1.8)** | **(2.9)** |

*(1) Au 31 décembre 2019, à l'issue de la réalisation des tests de dépréciation présentés en note 15, les immobilisations faisant partie des objectifs budgétaires de cession ont fait l'objet d'une reprise de dépréciation pour -0.2 million d'euros.*

## II) Bilan

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| ACTIF | | |
| Droits au bail net | - | 1.4 |
| Autres immobilisations incorporelles nettes | **0.9** | 0.9 |
| Immobilisations corporelles nettes | **0.1** | 0.5 |
| Autres actifs non courants nets | **0.3** | 0.3 |
| **Total actifs non courants** | **1.3** | 3.1 |
| Stocks nets | - | 0.1 |
| Autres créances | - | 0.1 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | - | 0.1 |
| **Total actifs courants** | - | 0.3 |
| **TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE** | **1.3** | **3.4** |

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Provisions non courantes | - | 0.1 |
| Impôts différés - passif | **0.6** | 0.7 |
| **Total passifs non courants** | **0.6** | 0.8 |
| Dettes fournisseurs | - | 0.1 |
| Autres dettes diverses | - | 0.3 |
| **Total passifs courants** | - | 0.4 |
| **TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE** | **0.6** | **1.2** |

## III) Tableau des flux de trésorerie consolidés

| En millions d'Euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| **Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies** | **(2.1)** | (2.7) |
| **Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies** | - | (0.5) |
| **Flux de financement liés aux activités non poursuivies** | - | - |

## Note 18 - Dettes financières

### Evolution de la dette nette

| (en millions d'euros) | 31/12/2019 | Augmentation | Diminution | Actifs et passifs destinés à la vente | Autre | 31/12/2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Soldes bancaires disponibles | 6.9 | 22.4 | | 0.1 | - | 29.4 |
| **Total trésorerie et équivalents de trésorerie** | **6.9** | **22.4** | **-** | **0.1** | **-** | **29.4** |
| Emprunts auprès des établissements financiers (tranche A et B) | 15.2 | 35.0 | - | - | 0.1 | 50.3 |
| **Total dettes bancaires** | **15.2** | **35.0** | **-** | **-** | | **50.3** |
| Emprunt obligataire Groupe Bertrand | 18.5 | - | - | - | - | 18.5 |
| Autres emprunts obligataires | 2.5 | - | - | - | - | 2.5 |
| **Total emprunts obligataires** | **21.0** | **-** | **-** | **-** | **-** | **21.0** |
| Prêts actionnaires | 4.5 | 8.5 | (4.0) | - | - | 9.0 |
| Autres passifs | 6.6 | - | - | - | 0.3 | 6.9 |
| **Total autres dettes financières** | **11.1** | **8.5** | **(4.0)** | **-** | **0.3** | **15.9** |
| **Total dettes financières** | **47.3** | **43.5** | **(4.0)** | **-** | **0.3** | **87.2** |
| **Trésorerie (+)/Dette (-) nette** | **(40.4)** | **(21.1)** | **4.0** | **0.1** | **(0.3)** | **(57.8)** |

Au 31 décembre 2020, le taux moyen de la dette, s'élève à 2.38% (contre 3.14% au 31 décembre 2019).

### 1) Composition de la dette :

#### Dettes auprès des établissements de crédit

a) La dette bancaire de 15.4 millions d'euros est remboursable *in fine* en juin 2024 et porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge. La marge est de 2.75% jusqu'au 30 juin 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*

**b) Prêt garanti par l'Etat :**

Le Groupe a conclu le 26 juin 2020 un prêt garanti par l'Etat Français (PGE) d'un montant cumulé de 35 millions d'euros. Ce prêt, garanti par l'Etat Français à hauteur de 90 % selon les conditions et modalités prévues par la Règlementation PGE, est destiné à financer les besoins de trésorerie du Groupe engendrés par l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie de COVID-19 afin de permettre de préserver l'activité et les emplois en France.

La date de remboursement final sera, selon l'option de remboursement choisie, comprise entre la première et la sixième date d'anniversaire de la date des tirages.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dans le cadre des dispositions annoncées le 14 janvier dernier, le groupe dispose d'un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser le PGE, soit juin 2022. Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

**Dette obligataire**

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Groupe Bertrand a prêté à Groupe Flo SA 12.25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo SA, 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 SA au titre de la première année.

Les actionnaires de Financière Flo au jour de la conclusion du protocole d'accord, Tikehau et GIB, ont prêté 6.2 millions d'euros à Groupe Flo SA à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, dont la maturité était fixée à trois ans. Cet emprunt porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

Le Groupe Bertrand a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires Tikehau et GIB en juin 2017.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, un avenant au contrat initial de l'emprunt obligataire a été signé afin de différer le remboursement initialement prévu le 16 juin 2020 et le reporter après le remboursement total du PGE. En conséquence, la dette obligataire de 6.2 millions d'euros est reclassée à long terme.

Sur l'exercice 2019, le Groupe Flo a réalisé, au travers de la société F&B Invest (consolidée par intégration globale), une opération de financement avec un partenaire financier. L'emprunt obligataire convertible en action d'un montant de 2.5 millions d'euros, a une durée de 5 ans et est remboursable in fine. Il porte intérêts à un taux annuel de 11%, capitalisés à hauteur de 10% la première année et 7% les années suivantes.

**Prêt actionnaire**

Afin de financer le plan de rénovation des restaurants Hippopotamus, le Conseil d'Administration a autorisé la mise en place d'avances en compte-courant de Bertrand Invest au profit de Groupe Flo SA pour un montant maximum de 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021. 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2021 et 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2020.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, un avenant à la convention d'avance en compte courant a été signé afin de différer le remboursement de l'avance à six mois après la date de remboursement final de la dette bancaire PGE.

**Autres passifs**

Au 31 décembre 2020, ce poste inclut principalement le préfinancement du CICE 2017 (cf. note 16 « Créances ») pour un montant de 4.7 millions d'euros, ainsi que les intérêts courus sur la dette pour 2.1 millions d'euros.

### 2) Echéancier de la dette financière :

| En millions d'euros | 2020.12 | | | | 2019.12 |
|---|---|---|---|---|---|
| | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total | |
| - Dette bancaire | - | 50.4 | - | **50.4** | **15.4** |
| - Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire | - | (0.1) | - | **(0.1)** | **(0.2)** |
| - Emprunt obligataire Groupe Bertrand | - | - | 18.5 | **18.5** | **18.5** |
| - Autres emprunts obligataires | - | 2.5 | - | **2.5** | **2.5** |
| - Autres emprunts | 6.9 | - | 9.0 | **15.9** | **11.1** |
| **Total** | **6.9** | **52.8** | **27.5** | **87.2** | **47.3** |

### 3) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2020, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2020.

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

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

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 (cap à échéance en 2021) et à l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros (cap échu en 2020). Le montant total de la prime versée par Groupe Flo SA concernant ces deux Caps s'élève à 49 milliers d'euros. Ces caps ont fait l'objet d'un retraitement au sens de la norme IFRS 9.

## Note 19 - Provisions

### 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 Sortie de périmètre | Provisions reclassées en passifs destinés à la vente | Provisions Autre | Provisions à la fin de l' exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Risques commerciaux / juridiques / sociaux | 0.7 | 0.5 | (0.2) | - | - | - | **1.0** |
| Indemnités de départ en retraite | 3.8 | 0.3 | - | (0.3) | 0.1 | (0.4) | **3.5** |
| **Total provisions non courantes** | **4.5** | **0.8** | **(0.2)** | **(0.3)** | **0.1** | **(0.4)** | **4.5** |
| Risques commerciaux / juridiques / sociaux | 2.8 | 0.4 | (1.0) | - | - | - | **2.2** |
| Autres Risques divers | 3.5 | 0.4 | (0.3) | - | - | - | **3.6** |
| **Total provisions courantes** | **6.3** | **0.8** | **(1.3)** | **-** | **-** | **-** | **5.8** |
| **Total provisions** | **10.8** | **1.6** | **(1.5)** | **(0.3)** | **0.1** | **(0.4)** | **10.3** |

Au 31 décembre 2020, les provisions comprennent :

- des risques commerciaux/juridiques/sociaux pour 3.2 millions d'euros incluant des provisions pour risques sociaux pour 1.6 millions d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 1.6 millions d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés) ;
- des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3.5 millions d'euros (cf. note 25 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi ») ;
- des provisions pour risques & charges divers pour 3.6 millions d'euros incluant principalement un contentieux avec les URSSAF relatifs aux années 2009/2011.

Sur l'exercice 2020, les risques commerciaux, juridiques et sociaux ont varié de la manière suivante :

- 0.9 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0.7 million d'euros aux risques commerciaux et 0.2 million d'euros aux risques sociaux ;
- 1.2 million d'euros de diminution correspondant pour 0.8 million d'euros aux risques sociaux et pour 0.4 millions d'euros aux risques commerciaux.

## Note 20 - Fournisseurs et Autres Dettes

### Dettes fournisseurs et autres dettes diverses courantes :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Fournisseurs | **31.0** | 32.0 |
| Dettes fiscales et sociales (1) | **23.0** | 28.5 |
| Autres dettes | **2.1** | 1.7 |
| Produits constatés d'avance | **2.5** | 2.1 |
| Dettes liées au Programme de fidélité (2) | **-** | 0.7 |
| **Total autres dettes courantes** | **58.6** | **65.0** |

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

*- 16.4 millions d'euros de dettes sociales en 2020, comparé à 18.7 millions d'euros en 2019 et,*

*-6.6 millions d'euros de dettes fiscales en 2020, contre 9.8 millions d'euros en 2019*

*(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. Ce cagnottage a pris fin au 31 décembre 2019, et cette cagnotte est utilisable comme moyen de paiement jusqu'au 31 mars 2020 à la suite d'un certain nombre de passages en restaurants. Un nouveau programme de fidélité a été mis en place sur l'exercice.

## Note 21 - Impôts différés

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Impôts différés actifs | **-** | - |
| Impôts différés passifs | **(3.8)** | (3.7) |
| **Impôts différés nets** | **(3.8)** | **(3.7)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

### Origines des impôts différés

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| Marques | **(8.7)** | (8.7) |
| Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location | **(1.0)** | (0.9) |
| Immobilisations corporelles | **0.3** | 0.3 |
| Provisions engagement de retraite et autres provisions | **1.1** | 1.2 |
| Reports fiscaux déficitaires | **3.7** | 3.7 |
| Autres actifs | **1.0** | 0.9 |
| Autres passifs | **(0.2)** | (0.2) |
| **Impôts différés nets** | **(3.8)** | **(3.7)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

L'impôt différé passif présenté au bilan est net des impôts différés actifs ayant des échéances de recouvrement similaires.

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporaires entre la valeur comptable et fiscale des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

La loi de finances pour 2020 poursuit l'aménagement de la trajectoire de baisse du taux d'impôt sur les sociétés. Dans le cadre de la détermination des impôts différés au 31 décembre 2020, pour les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 M€, le taux d'impôt à court terme est de 28.41% contre 27.37% pour les autres sociétés, tandis que le taux d'impôt à long terme est de 25.83%.

### Impôts différés actifs non comptabilisés :

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Reports fiscaux déficitaires | **126.9** | 108.4 |
| Reports fiscaux déficitaires activés | **(14.5)** | (14.5) |
| **Reports fiscaux déficitaires non activés** | **112.4** | **93.9** |

## Note 22 - Analyse de la variation du BFR

| En millions d'Euros | Note | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|---|
| **Variation des stocks et en-cours** | | **1.1** | 0.3 |
| **Variation des créances clients et autres débiteurs** | **16** | **7.3** | 12.0 |
| Créances clients | | **3.1** | 7.2 |
| Créances sociales et fiscales | | **0.9** | 2.7 |
| Autres créances diverses | | **3.3** | 2.1 |
| **Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs** | **20** | **(5.3)** | (15.1) |
| Dettes/Avances fournisseurs | | **0.6** | (6.2) |
| Dettes sociales et fiscales | | **(5.6)** | (7.3) |
| Autres dettes diverses | | **(0.3)** | (1.6) |
| **Incidence de la variation du BFR** | | **3.1** | (2.8) |

## 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 | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **Produits sectoriels :** | | |
| Restauration à thèmes | 55.2 | 120.3 |
| Brasseries | 10.4 | 31.1 |
| Concessions | 5.8 | 23.5 |
| Autres ** | - | 0.1 |
| **Total** | **71.4** | **175.0** |
| **Charges sectorielles :** | | |
| Restauration à thèmes | (48.6) | (99.7) |
| Brasseries | (8.4) | (25.4) |
| Concessions | (4.2) | (18.7) |
| Autres ** | (0.6) | (13.4) |
| **Total** | **(61.8)** | **(157.1)** |
| **EBITDA sectoriels *(1)* :** | | |
| Restauration à thèmes | 6.6 | 20.7 |
| Brasseries | 2.0 | 5.7 |
| Concessions | 1.6 | 4.8 |
| Autres ** | (0.6) | (13.3) |
| **Total** | **9.6** | **17.9** |
| **Résultats Nets sectoriels avant IS (2) :** | | |
| Restauration à thèmes | (12.5) | 7.5 |
| Brasseries | (1.5) | 1.5 |
| Concessions | 0.2 | 3.8 |
| Autres ** | (1.4) | (20.4) |
| **Total** | **(15.2)** | **(7.6)** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

*** 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 2019, 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 0.1 million d'euros*

## 2. Actifs et passifs sectoriels

| En millions d'euros | | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|---|
| **Actifs sectoriels nets non courants *(1)*** | | | |
| Restauration à thèmes | Valeur Brute | 278.2 | 254.2 |
| | Amortissements & Dépréciations | (129.3) | (124.5) |
| | **Valeur Nette** | **148.9** | **129.7** |
| Brasseries | Valeur Brute | 67.2 | 64.8 |
| | Amortissements & Dépréciations | (43.5) | (41.3) |
| | **Valeur Nette** | **23.7** | **23.6** |
| Concessions | Valeur Brute | 19.4 | 21.7 |
| | Amortissements & Dépréciations | (16.2) | (16.3) |
| | **Valeur Nette** | **3.2** | **5.4** |
| Autres * | Valeur Brute | 23.7 | 24.9 |
| | Amortissements & Dépréciations | (23.2) | (19.2) |
| | **Valeur Nette** | **0.5** | **5.7** |
| **Total** | **Valeur Brute** | **388.5** | **365.6** |
| | **Amortissements & Dépréciations** | **(212.2)** | **(201.3)** |
| | **Valeur Nette** | **176.3** | **164.4** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

*(1) Les actifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des actifs sectoriels non courants hormis les impôts différés actifs.*

*Les actifs sectoriels net non courants intègrent 84.4 millions d'euros de droit d'utilisation lié à l'application d'IFRS 16 au 31 décembre 2020 dont :*

- *66.3 millions sur la Restauration à thèmes ;*
- *15.4 millions sur les Brasseries ;*
- *1.3 millions sur les Concessions ;*
- *1.4 millions sur Autres.*

| **Actifs sectoriels nets courants (2)** | | | |
|---|---|---|---|
| Restauration à thèmes | Valeur Brute | 22.7 | 39.0 |
| | Amortissements & Dépréciations | (1.5) | (1.4) |
| | **Valeur Nette** | **21.2** | **37.6** |
| Brasseries | Valeur Brute | 22.7 | 23.9 |
| | Amortissements & Dépréciations | (0.2) | (0.3) |
| | **Valeur Nette** | **22.5** | **23.6** |
| Concessions | Valeur Brute | 8.9 | 14.7 |
| | Amortissements & Dépréciations | (0.2) | (0.1) |
| | **Valeur Nette** | **8.7** | **14.6** |
| Autres * | Valeur Brute | 8.9 | (34.2) |
| | Amortissements & Dépréciations | (2.9) | (2.8) |
| | **Valeur Nette** | **6.0** | **(37.0)** |
| **Total** | **Valeur Brute** | **63.2** | **43.4** |
| | **Amortissements & Dépréciations** | **(4.8)** | **(4.6)** |
| | **Valeur Nette** | **58.4** | **38.8** |

*(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur la durée des contrats de location (cf. note 4.1.2.1)*

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

*(1) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.*

| **En millions d'euros** | **2020.12** | **2019.12 (*)** |
|---|---|---|
| **Passifs sectoriels nets non courants (3)** | | |
| Restauration à thèmes | 2.3 | 2.8 |
| Brasseries | 0.8 | 0.9 |
| Concessions | 0.3 | 0.4 |
| Autres * | 1.2 | 0.8 |
| **Total** | **4.6** | **4.9** |
| **Passifs sectoriels nets courants (4)** | | |
| Restauration à thèmes | 48.4 | 51.6 |
| Brasseries | 29.7 | 29.8 |
| Concessions | 8.0 | 12.3 |
| Autres * | (21.8) | (22.4) |
| **Total** | **64.3** | **71.3** |

*(3) Les passifs sectoriels nets non courants présentés ci-dessus comprennent le total des passifs sectoriels non courants hormis les dettes financières, les dettes de location 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 et les dettes de location.*

## 3. Investissements par secteurs

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 (*) |
|---|---|---|
| **Investissements incorporels** | | |
| Restauration à thèmes | 1.7 | 0.2 |
| Brasseries | - | - |
| Concessions | - | - |
| Autres * | 0.1 | 0.1 |
| **Total** | **1.8** | **0.3** |
| **Investissements corporels** | | |
| Restauration à thèmes | 7.5 | 6.7 |
| Brasseries | 1.1 | 1.1 |
| Concessions | 0.1 | 0.2 |
| Autres * | 6.0 | 10.7 |
| **Total** | **14.7** | **18.7** |

** 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 | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Nantissements liés au financement | **21.6** | **21.6** |
| Autres nantissements *(1)* | **-** | **-** |
| **Total engagements donnés** | **21.6** | **21.6** |

*Dette financière :*

- *Au 31 décembre 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB reprise par le Groupe Bertrand, à hauteur de 6.2 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de GROUPE FLO, de 25 fonds de commerce constituant des établissements secondaires du groupe, de parts sociales de sociétés du groupe et de comptes de titres financiers de sociétés du groupe.*
- *Au 31 décembre 2019, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB reprise par le Groupe Bertrand, à hauteur de 6.2 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de GROUPE FLO, de 26 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

| en millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Cautions et garanties données aux bailleurs | **12.1** | 12.0 |
| **Total engagements donnés** | **12.1** | **12.0** |
| Promesses de ventes reçues | **0.5** | 1.6 |
| Garanties bancaires reçues *(1)* | **5.7** | 4.0 |
| **Total engagements reçus** | **6.2** | **5.6** |

*(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 5.4 millions d'euros.*

## Engagements liés au périmètre du Groupe

| en millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Cautions et garanties de passifs données *(1)* | **1.1** | 1.8 |
| **Total engagements donnés** | **1.1** | **1.8** |
| Cautions et garanties de passifs reçues | **-** | - |
| **Total engagements reçus** | **-** | **-** |

*(1) Les garanties de passif sont données ou reçues à l'occasion de cessions de sociétés juridiques*

## Note 25 - 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 2020, 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

| | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Taux d'actualisation (1) | **0.35%** | 0.70% |
| Taux de rendement attendu des actifs des plans | **0.0%** | 0.0% |
| Taux de croissance attendu des salaires | **1.5%** | 1.5% |
| Taux d'inflation attendu | **1.5%** | 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 provision comptabilisée au bilan

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| **Valeur actuelle des obligations au 1er janvier** | **3.8** | 3.5 |
| Charges d'intérêts relatives aux obligations | **-** | - |
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice | **0.3** | 0.2 |
| Sortie de périmètre | **(0.3)** | - |
| Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s | **(0.4)** | (0.1) |
| Reclassement en passifs destinés à la vente | **0.1** | 0.2 |
| **Valeur actuelle des obligations en fin de période** | **3.5** | **3.8** |

## 4) Charges comptabilisées au compte de résultat

| En millions d'euros | 2020.12 | 2019.12 |
|---|---|---|
| Charges d'intérêts relatives aux obligations | - | - |
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice | **0.3** | 0.2 |
| Sortie de périmètre | - | - |
| Allocations payées | - | - |
| **Charges comptabilisées au compte de résultat** | **0.3** | **0.2** |

**Test de sensibilité réalisé au 31 décembre 2020 sur la base des données 2020** :

- Taux d'actualisation :

- Le test de sensibilité a été réalisé en 2020 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 -2.79% tandis qu'une baisse de 0.25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2.91%.

- 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 5.84% tandis qu'une baisse de 0.5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de -5.43%.

**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 | 221 |
| N+2 | 44 |
| N+3 | 78 |
| N+4 | 122 |
| N+5 | 192 |
| >N+5 | 206 |

## Note 26 - Capital social et plans de souscription d'actions

### Capital Social :

| | |
|---|---|
| **Nombre d'actions au 31/12/2018** | **765 157 113** |
| **Nombre d'actions au 31/12/2019** | **765 157 113** |
| **Nombre d'actions au 31/12/2020** | **765 157 113** |

### Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Groupe Flo a émis, entre 2009 et 2014, sept plans dont le paiement est fondé sur des options et réglé 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. Seuls quatre plans sont ainsi encore en cours.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

| | 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 | 27/07/2011 | 01/08/2012 | 31/07/2013 | 30/07/2014 |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées | 989 832 | 1 000 084 | 1 001 247 | 1 019 114 |
| Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Point de départ d'exercice des options | 27/07/11 | 01/08/12 | 31/07/13 | 30/07/14 |
| Date d'expiration | 27/07/21 | 01/08/22 | 31/07/23 | 30/07/24 |
| Prix de souscription ou d'achat | 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 |
| Nombre d'actions souscrites | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques | 411 507 | 288 749 | 352 486 | 410 096 |
| Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice | 578 325 | 711 335 | 648 761 | 609 018 |

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 2009 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 2020, le Groupe n'a pas comptabilisé de charge liée aux plans d'options.

| | Nombre d'options | Prix moyen pondéré (EUR) |
|---|---|---|
| **Options au 1er janvier 2020** | **3 070 682** | **0.80** |
| Octroyées au cours de l'exercice | - | - |
| Annulées au cours de l'exercice | - | - |
| Exercées au cours de l'exercice | - | - |
| Expirées au cours de l'exercice | (523 243) | 0.87 |
| **Options au 31 décembre 2020** | **2 547 439** | **0.77** |

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

| | Plan du 27/07/2011 | Plan du 01/08/2012 | Plan du 31/07/2013 | Plan du 30/07/2014 |
|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % |
| Volatilité attendue | 27.00% | 40.00% | 38.00% | 39.00% |
| Croissance attendue des dividendes | 1.97% | 2.30% | 2.60% | 2.50% |
| Taux de rotation du personnel | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Taux sans risque | 0.95% | 0.43% | 0.50% | 0.25% |

## Note 27 - 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 2020, 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 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | IAS 39 | IFRS 9 | Coût amorti | Juste valeur par OCI | Comptabilité de couverture |
| | | | | IFRS 9 | IFRS 9 | IFRS 9 |
| **ACTIF** | | | | | | |
| Créances clients | Clients nets | **Prêts & Créances** | **Actifs financiers évalués au coût amorti** | x | | |
| Autres créances rattachées à des participations<br>Prêts<br>Autres créances immobilisées<br>Dépôts et cautionnements donnés | Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets | **Prêts & Créances** | **Actifs financiers évalués au coût amorti** | x | | |
| Autres créances d'exploitation | Créances nettes non courantes ou autres créances | **Prêts & Créances** | **Actifs financiers évalués au coût amorti** | 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 | |
| VMP<br>Disponibilités | Disponibilités et VMP | **Prêts & Créances** | Actifs financiers évalués au coût amorti | x | | |
| **PASSIF** | | | | | | |
| Emprunts auprès des établis. de crédit<br>Dépôts et cautionnements reçus<br>Dettes rattachées à des participations<br>Concours bancaires courants | Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes | **Passifs financiers** | **Passifs financiers** | x | | |
| Dettes fournisseurs<br>Autres dettes diverses d'exploitation | Autres dettes non courantes ou Autres dettes diverses | **Passifs financiers** | **Passifs financiers** | 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 |

## 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 | 2020.12 | | 2019.12 (*) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Valeur comptable | JV | Valeur comptable | JV |
| **ACTIF** | | | | | | |
| **Actifs Financiers au coût amorti** | | | | | | |
| | Créances clients | Clients nets | 4.3 | 4.3 | 7.5 | 7.5 |
| | Autres créances rattachées à des participations<br>Prêts efforts constructions<br>Actifs financiers non courants<br>Dépôts et cautionnements donnés | Autres actifs non courants | 11.2 | 11.2 | 12.2 | 12.2 |
| | Autres créances d'exploitation | Créances nettes non courantes<br>Autres créances | 0.5<br>24.3 | 0.5<br>24.3 | 5.4<br>22.9 | 5.4<br>22.9 |
| | VMP / Disponibilités | Trésorerie et équivalents de trésorerie | 29.4 | 29.4 | 6.9 | 6.9 |
| **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 | Dettes financières courantes ou | 6.9 | 6.9 | 8.1 | 8.1 |
| | Dépôts et cautionnements reçus | Dettes financières non courantes | 80.3 | 80.3 | 39.2 | 39.2 |
| | | | | | - | - |
| | Autres dettes non courantes | Autres dettes non courantes ou | 67.5 | 67.5 | 33.4 | 33.4 |
| | | Autres dettes courantes | 10.8 | 10.8 | 10.1 | 10.1 |
| | Concours bancaires courants | | | | - | - |
| | Dettes fournisseurs | Autres dettes diverses courantes | - | - | - | - |
| | Autres dettes diverses d'exploitation | | 58.7 | 58.7 | 65.0 | 65.0 |

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 risque lié au recouvrement des créances clients est détaillé en note 16 « 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 »).

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test. (cf. note 18 « Dettes financières »).

Le Groupe dispose d'une trésorerie de 29.4 millions d'euros au 31 décembre 2020 suite à la mise en place d'un prêt garanti par l'Etat de 35 millions d'euros (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 (cap à échéance en 2021) et à l'emprunt obligataire souscrit par Tikeflo et GIB pour un montant de 6.2 millions d'euros (cap échu en 2020).

Au 31 décembre 2020, le notionnel des instruments dérivés de couverture s'élève à 15.4 millions d'euros.

| En millions d'euros | 2020.12 | | | | 2019.12 |
|---|---|---|---|---|---|
| | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total | |
| Caps | 15.4 | - | - | **15.4** | 21.6 |
| **Total** | **15.4** | **-** | **-** | **15.4** | **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 repris par le Groupe Bertrand ainsi que les couvertures de taux, et s'applique sur les taux hors marge bancaire.

- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications des taux Euribor 6 mois sur l'année 2020 : -0.366%

**Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2020 :**

En cas de hausse de 0.5 point des taux Euribor par rapport aux taux pivots, les frais financiers seraient de 0.05 M€.

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.

#### 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 2020, Groupe Flo ne dispose pas d'actions. Il n'y a donc pas de risques sur actions.

## Note 28 – Informations relatives aux parties liées

### 1. Emprunt Obligataire

Groupe Bertrand a prêté 12,25 millions d'euros à Groupe Flo à travers la souscription, le 16 juin 2017, à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo (cf. note 18 « Dettes financières »).

Le Groupe Bertrand a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires Tikehau et GIB en juin 2017.

### 2. Comptes courants actionnaires

Au 31 décembre 2019, afin de financer le plan de rénovation des restaurants Hippopotamus face aux besoins de trésorerie ponctuels de l'exploitation, le Groupe a reçu une avance en compte courant de Bertrand Invest pour 4.5 millions d'euros. (cf. note 18 « Dettes financières »).

Sur l'année 2020, une nouvelle avance de 4.5 millions d'euros a été faite au Groupe par Bertrand Invest.

### 3. Convergence

Les achats de prestations réalisées par le Groupe auprès de la co-entreprise Convergence s'élèvent à 0.2 million d'euros au 31 décembre 2020.

### 4. FloBert

Au 31 décembre 2020, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 3.7 millions et les produits à 2.8 millions d'euros.

### 5. 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 2020, la facturation du Groupe Bertrand pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.2 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

## Note 29 – Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2020 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 SARL) | 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 |
| F&B Invest**** | 100.00 | Intégration Globale | France |
| AGO* | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Bistro Romain Sud SARL* | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Taverne Maître Kanter SA * | 100.00 | Intégration Globale | France |
| **Brasseries** | | | |
| Flo Tradition SNC * | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Les Petits Bofinger SA * | 100.00 | Intégration Globale | France |
| SER la Coupole SA * | 100.00 | Intégration Globale | France |
| La Coupole SA * | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Terminus Nord SARL* | 100.00 | Intégration Globale | France |
| Le Vaudeville SARL* | 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 |
| **Concessions** | | | |
| Flo Concess SNC * | 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 |
| 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 |

** sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale*

*** sociétés transparentes fiscalement*

**** La joint-venture Convergence Achats et le GIE Flobert, co-entreprises, sont consolidés selon la méthode de la mise en équivalence conformément à IFRS 11.*

*****Le groupe contrôle la société F&B Invest dont les intérêts sont détenus par le fonds d'investissement FCPI Gresham.*

*(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 EDL HOTELS.*

Au 31 décembre 2020, les sociétés suivantes sont sorties de la liste des sociétés consolidées :

- EUROGASTRONOMIE SA absorbée par GROUPE FLO SA,
- FLO CONCESSION SPA SA absorbée par GROUPE FLO SA,
- SCI SAINT BRICE /Taverne du Maître Kanter absorbée par GROUPE FLO SA,
- FLO LA DEFENSE MATSURI SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL,
- CEM SA absorbée par GROUPE FLO SA,
- BR PARIS SARL absorbée par AGO SA.

## Note 30 - Evénements postérieurs à la clôture

La rénovation du Bofinger a été finalisée fin janvier 2021.

Le nouveau restaurant Hippopotamus de Torcy a été terminé début février 2021.

Groupe Flo SA a reçu le 11 mars 2021 l'avenant de prorogation signé de la concession du restaurant Rainforest Café jusqu'au 30 septembre 2023.

Suite aux annonces du Gouvernement en date du 14 janvier 2021 portant sur l'évolution des aides en faveur des entreprises, et en l'absence de visibilité quant à la date de réouverture des restaurants, le Groupe s'est rapproché de son pool bancaire afin d'obtenir un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser son prêt garanti par l'État et afin de sécuriser ses liquidités.

Acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, le Groupe met tout en œuvre pour préparer la réouverture de ses restaurants dès que les conditions sanitaires le permettront et partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

## Note 31 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

| En milliers d'euros | FIDAUDIT | | | | CABINET CONSTANTIN | | | | KPMG | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | | % | | Montant | | % | | Montant | | % | |
| | 2020.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2019.12 | 2020.12 | 2019.12 |
| **Audit :** | | | | | | | | | | | | |
| 1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels: | | | | | | | | | | | | |
| Groupe Flo SA | **0** | 55 | 0% | 39% | **69** | 55 | 50% | 44% | **109** | 77 | 58% | 53% |
| Filiales intégrées globalement | **61** | 78 | 91% | 55% | **63** | 63 | 46% | 50% | **51** | 37 | 27% | 26% |
| 2) Autres prestations | **6** | 10 | 9% | 7% | **5** | 7 | 3% | 5% | **28** | 30 | 15% | 21% |
| **TOTAL** | **67** | **143** | **100%** | **100%** | **137** | **125** | **100%** | **100%** | **189** | **144** | **100%** | **100%** |

# 4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2020

## 4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

Au 31 décembre 2020, Bertrand Restauration, Financière Flo, Bertrand Invest détiennent désormais ensemble 635.544.375 actions de la Société représentant 663.669.259 droits de vote, soit 83.06 % du capital et 83.65 % des droits de vote de la Société.

A titre individuel, Bertrand Restauration détient désormais 92.838.230 actions de la société représentant autant de droits de vote, soit 12.13 % du capital et 11.70 % des droits de vote de la société.

### 4.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

| En millions d'euros | Notes | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | **1** | 18.2 | 27.6 |
| Autres produits | **1** | 6.2 | 39.3 |
| **Produits d'exploitation** | | **24.4** | **66.9** |
| Charges d'exploitation | **2** | -24.9 | -35.0 |
| **Résultat d'exploitation** | | **-0.5** | **31.9** |
| Résultat financier | **3** | -9.5 | -34.0 |
| **Résultat courant avant impôt** | | **-10.0** | **-2.1** |
| Résultat exceptionnel | **4** | 0.9 | -6.5 |
| Impôt sur les bénéfices | **5** | 0.0 | 1.3 |
| **Résultat net** | | **-9.1** | **-7.3** |

#### 4.2.1.2 BILAN RESUME

| En millions d'euros | Notes | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|
| **ACTIF** | | | |
| Concessions, brevets et marques | | **0.1** | 0.1 |
| Fonds de commerce | | **11.3** | 10.8 |
| Autres immos incorporelles | | **0.0** | 0.0 |
| Immobilisations corporelles | | **21.8** | 20.5 |
| Titres de participation | | **58.1** | 67.0 |
| Autres immobilisations financières | | **0.9** | 0.6 |
| **Total actif immobilisé** | **6** | **92.3** | **99.0** |
| Créances clients | | **12.5** | 20.7 |
| Autres créances | | **26.2** | 23.7 |
| Valeurs mobilières de placement | | **0.0** | 0.0 |
| Disponibilités | | **27.7** | 2.2 |
| Comptes de régularisations | **8** | **0.4** | 0.4 |
| **Total actif circulant et des comptes de régularisations** | | **66.8** | **47.0** |
| **TOTAL ACTIF** | | **159.1** | **146.0** |
| **PASSIF** | | | |
| Capital Social | | **38.3** | 38.3 |
| Primes, réserves et Report à nouveau | | **(7.1)** | 0.3 |
| Résultat Net | | **(9.1)** | (7.3) |
| Provisions réglementées | | **0.2** | 0.3 |
| **Capitaux propres** | | **22.3** | **31.6** |
| **Autres Fonds Propres** | | **0.0** | **0.0** |
| **Provisions pour risques et charges** | **9** | **1.1** | **0.6** |
| Emprunts et dettes financières | **10** | **70.7** | **35.7** |
| Dettes fournisseurs | | **15.4** | **28.8** |
| Dettes fiscales et sociales | | **2.3** | **3.2** |
| Autres dettes | | **46.8** | **45.7** |
| Comptes de régularisations | | **0.5** | **0.4** |
| **Total dettes et comptes de régularisations** | | **135.7** | **113.8** |
| **TOTAL PASSIF** | | **159.1** | **146.0** |

#### 4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| En millions d'euros | Capitaux propres au 01/01/20 | Capital | Réserves | Affectation du résultat | Dividendes | Résultat net de l'exercice | Autres mouvements | Capitaux propres au 31/12/20 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Capital social | **38.3** | | | | | | | **38.3** |
| Pr. d'émission fusion/ apport | **0.0** | | | 0.0 | | | | **0.0** |
| Réserve légale | **3.7** | | | | | | | **3.7** |
| Autres Réserves | **0.0** | | | | | | | **0.0** |
| Report à nouveau | **-3.4** | | | -7.3 | | | | **-10.8** |
| Résultat net | **-7.3** | | | 7.3 | | -9.1 | | **-9.1** |
| Provisions réglementées | **0.3** | | | | | | -0.1 | **0.2** |
| **Capitaux propres** | **31.6** | **0.0** | **0.0** | **0.0** | **0.0** | **-9.1** | **-0.1** | **22.3** |

Au 31 décembre 2020, le capital social est composé de 765 157 113 actions d'une valeur nominale de 0.05 euro chacune et s'élève à 38 257 855.65 euros.

## 4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

### 4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

**Activité**

L'année 2020 a été fortement impactée par la crise liée à la Covid-19 :

- Les restaurants ont été totalement fermés à compter du 15 mars 2020 avec une réouverture des restaurants de province le 4 juin 2020, des restaurants d'Ile de France entre le 2 et le 22 juin 2020 à l'exception des 2 restaurants du parc Disneyland Paris réouverts le 15 juillet 2020 et le 11 août 2020 et des Brasseries Bofinger et Terminus Nord réouvertes le 1er septembre 2020 ;
- La baisse de fréquentation observée pendant la période de réouverture a été la conséquence de la réduction du potentiel de couverts liée aux règles sanitaires, au télétravail, à l'activité partielle ainsi qu'à l'absence de touristes ;
- Face à la recrudescence de l'épidémie, un couvre-feu a par la suite été mise en place d'un le 16 octobre 2020 en Ile de France et sur 8 métropoles, étendu à 54 départements le 23 octobre 2020 : les horaires d'ouverture de 44 restaurants Hippopotamus en succursales ont alors été réduits ;
- Depuis le 29 octobre 2020 au soir, tous les restaurants du Groupe sont de nouveau fermés conformément aux mesures imposées par le Gouvernent pour faire face à la pandémie dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions sont menées par le Groupe avec :

- Le recours au chômage partiel tant au niveau des sites que du siège ;
- Pour les charges sociales et fiscales, l'utilisation de toutes les mesures d'exonération et/ou de report et moratoires proposées par le Gouvernement ;
- Pour les loyers, négociation avec les bailleurs portant sur la suspension des loyers pendant les périodes de fermeture ;

- Pour les autres prestataires et fournisseurs, suspension autant que possible des contrats en cours, en négociant avec eux (une attention particulière étant portée aux fournisseurs exclusifs, et à ceux de petite taille et/ou structure familiale) ;
- La signature de protocoles d'accord transactionnels avec l'assureur du Groupe qui ont permis de percevoir des indemnités au titre de la seule année 2020 (l'indemnisation des pertes liées à la Covid-19 étant désormais expressément exclue par l'assureur du Groupe depuis le 1er janvier 2021).

Un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35 millions d'euros a par ailleurs été mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe.

**Continuité d'exploitation**

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure très incertain, tant sur le plan économique qu'au niveau des évolutions des mesures gouvernementales. Les effets de la pandémie devraient se poursuivre sur le premier semestre de l'année 2021 et peser lourdement sur les résultats du Groupe.

Dès lors, la priorité du Groupe est le pilotage rigoureux de sa base de coûts et l'allocation des ressources financières disponibles. Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier dont la première date de Test est le 30 juin 2021.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie s'étendant jusqu'au 31 décembre 2021, sur la base d'une réouverture des restaurants en juin 2021 dans les mêmes conditions sanitaires que celles en vigueur en 2020, en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (sans revenir à la situation pré-Covid) et de poursuite du contrôle strict des coûts.

Compte tenu des actions menées par le Groupe, des prévisions de trésorerie établies et de la convention d'avances en compte-courant (puis de ses avenants) signée en 2019 avec son actionnaire, la société Bertrand Invest, pour un montant cumulé maximum de 25 millions d'euros dont seulement 9 millions d'euros ont été appelés au 31 décembre 2020, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale du Prêt Garanti par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

Les comptes annuels de la Société Groupe Flo SA, qui apporte si besoin à ses filiales, à travers la convention de trésorerie centralisée, la trésorerie nécessaire à leur exploitation et à leurs investissements, ont ainsi été arrêtés par le Conseil d'Administration selon le principe de continuité d'exploitation.

**Rénovation**

Au total, 10 rénovations Hippopotamus et 3 nouveaux restaurants ont été réalisées en 2020 (4 exploités en propre, 3 exploités en location gérance et 3 en franchises). 2 rénovations et 1 nouveau restaurant sont en cours.

Depuis 2017, 41 Hippopotamus ont été rénovés dont 24 Hippopotamus détenus en propre et 17 Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 5 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été réalisés.

Par ailleurs, la rénovation de la brasserie Bofinger a été initiée sur le 4ème trimestre 2020.

**Principales cessions**

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment les cessions des fonds de commerce des restaurants Hippopotamus Aix, Chartres, Blois, Lyon-Caluire, Montpellier Antigone et du Petit Bofinger Bastille.

Par ailleurs, il est à noter sur l'exercice 2020 :

- la résiliation du bail Hippopotamus Nantes ;
- la fin de 5 concessions au CNIT de Paris la Défense ainsi que la fermeture du restaurant Red Hippo au CNIT de Paris la Défense ;
- la mise en location-gérance des Hippopotamus Pessac, Villenave d'Ornon et Noyelles-Godault.

Le périmètre brasseries du Groupe en France au 31 décembre 2020 comprend La Coupole, le Bofinger, le Terminus Nord et Le Vaudeville.

De plus, les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle du Patrimoine au 1er janvier 2020 :

- EUROGASTRONOMIE SA absorbée par GROUPE FLO SA ;
- FLO CONCESSION SPA SAS absorbée par GROUPE FLO SA ;
- SCI Taverne de Maître Kanter absorbée par GROUPE FLO SA ;
- FLO LA DEFENSE MATSURI SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL ;
- CEM SA absorbée par GROUPE FLO SA ;
- BR PARIS SARL absorbée par AGO SA.

**Acquisition de titres des filiales CJC SAS et Red Restauration SAS auprès de Hippo Gestion SNC.**

Le 5 novembre 2020, Hippo Gestion SNC, a cédé les titres de CJC SAS et Red Restauration SAS qu'elle détenait à Groupe Flo SA en vue de la Transmission Universelle de Patrimoine au 1er janvier 2021 de CJC SAS, et pour permettre à Groupe Flo SA de détenir directement l'intégralité du capital de Red Restauration SAS.

**Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC, CJC SAS et Red Restauration SAS.**

Le 19 mai 2020, la société Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 295 081 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15.25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 4 499 985.25 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 20 487 200.75 euros.

Le 25 novembre 2020, la société Groupe Flo SA, associé unique, a procédé à une réduction de capital de 9 881,62 euros par réduction de la valeur nominale de chacune des actions existantes de la société de 140.641 euros environ à 140 euros chacune motivée par des pertes de 2 407 220.14 euros. Ceci porte le capital social de CJC SAS à 2 157 120 euros.

Puis, Groupe Flo SA, a procédé à l'augmentation de 17 194 actions nouvelles, par émission en numéraire, d'un montant nominal de 140 euros chacune, pour un prix de souscription total de 2 407 160 d'euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant. Ceci porte le capital social de CJC SAS à 4 564 280 euros.
Enfin, la société Groupe Flo SA, a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 2 378 320 euros, soit de 16 988 actions de 140 euros chacune. Ceci porte le capital social de CJC SAS à 2 185 960 euros.

Le 25 novembre 2020, la société Groupe Flo SA, associé unique, de la société Red Restauration SAS a procédé à l'augmentation de 12 785 actions nouvelles, d'un montant nominal de 74 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 946 090 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 3 104 818 euros, soit de 41 957 actions de 74 euros chacune. Ceci porte le capital social de Red Restauration SAS à 202 242 euros.

#### 4.2.2.2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels de Groupe Flo SA 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.

En date du 1er avril 2021, le Conseil d'Administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2020 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 24 juin 2021.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2019.

#### 4.2.2.3 REGLES ET METHODES COMPTABLES

**1) Immobilisations incorporelles**
Groupe Flo SA 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 la société sont 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 n'ont pas 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 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. Le taux d'actualisation avant impôt au 31 décembre 2020 est de 10,24%, 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 1er 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 qui feront l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) 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, était enregistré sur la ligne « Impôts sur les sociétés » dans les comptes annuels de chaque filiale du Groupe jusqu'au 31 décembre 2018, en contrepartie du compte courant avec Groupe Flo SA, société mère, tête de l'intégration fiscale.

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.

Ce crédit d'impôt n'existe plus au 31 décembre 2019. Les créances de CICE non encore remboursées restent à l'actif du bilan.

**11) 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.

**12) 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 0,2 million d'euros au 31 décembre 2020 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 : | 52,21% pour les salariés du siège |
| * taux d'actualisation : | 0.35% |
| * table de mortalité : | INSEE 2014-2016 |

Cette évaluation est effectuée tous les ans.

**13) 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'en 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 ..... 266
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION ..... 266
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER ..... 267
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL ..... 267
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES ..... 268
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 268
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX ..... 269
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR ..... 270
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS ..... 270
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE ..... 271
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES ..... 272
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES ..... 274
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE ..... 275
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION EST SUPERIEURE A 10% ..... 276
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS ..... 276
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE ..... 280
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ..... 281
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS ..... 281
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE ..... 282

## Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires avec des entreprises liées | **11.2** | 16.3 |
| Chiffre d'affaires externe | **7.0** | 11.3 |
| **Total** | **18.2** | **27.6** |

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 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Redevances des franchises | **2.5** | 3.9 |
| Autres | **4.5** | 7.4 |
| **Total** | **7.0** | **11.3** |

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 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Redevances marques - entreprises liées | **2.9** | 7.1 |
| Autres produits *(1)* | **2.2** | 0.2 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges *(2)* | **1.1** | 32.0 |
| Production immobilisée | **0.0** | 0.0 |
| **Total** | **6.2** | **39.3** |

(1) Au 31 décembre 2020, dont 1.1 millions d'euros d'indemnités d'assurance.

(2) Au 31 décembre 2020, les reprises sur provisions et transferts de charges correspondent principalement à des reprises de provisions sur risques et charges d'exploitation, dont, principalement dans le cadre des opérations de recapitalisations, 0.9 millions d'euros de reprises sur les dépréciations des comptes-courants.

Au 31 décembre 2019, la recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC, Flo Concess SNC, AGO SA, Taverne de Maître Kanter SA, Flo la Défense SARL et Flo Restauration SAS a contribué à hauteur de 17.8 millions d'euros à cette reprise de dépréciation de compte-courant, et à hauteur de 9.7 millions d'euros à cette reprise de provisions sur situations nettes négatives.

Par ailleurs, la recapitalisation des sous- filiales Bistro Romain Paris et Bistro Romain Sud, par leur mère, AGO SA, a donné lieu à une reprise de 1.4 millions d'euros de provision sur dépréciation du compte-courant de Groupe Flo SA sur ces sous-filiales. De plus, la recapitalisation fin 2019 des sous-filiales Quai Marine, Matsuri et Pacific Pizza, par leur mère, Flo la Défense, a donné lieu à une reprise de 0.4 millions d'euros de provision sur dépréciation du compte-courant de Groupe Flo SA sur ces sous-filiales.

## Note 2 - Charges d'exploitation

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Services Extérieurs | **-17.8** | -27.4 |
| Impôts et taxes | **-0.3** | -0.3 |
| Salaires et traitements *(1)* | **-0.9** | -0.9 |
| Charges sociales | **-0.2** | -0.4 |
| Autres charges | **-0.9** | -1.0 |
| Dotations aux amortissements et provisions *(2)* | **-4.8** | -5.0 |
| **Total** | **-24.9** | **-35.0** |

*(1) Au 31 décembre 2020, y compris frais de personnel liés à la fin de l'activité de Convergence Achats.*

*(2) 31 décembre 2020, dont 1.2 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants et 3.4 millions correspondant aux amortissements sur immobilisations corporelles.*
*31 décembre 2019, dont 1.9 millions d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants et 2.7 millions correspondant aux amortissements sur immobilisations corporelles.*

## Note 3 - Résultat financier

| En millions d'euros | | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|
| Dividendes reçus | | **0.0** | 0.0 |
| Frais financiers nets | | **-1.4** | -0.9 |
| Variations nettes des provisions | | **-11.6** | -33.4 |
| Autres produits et charges financiers | | **3.5** | 0.3 |
| **Total** | | **-9.5** | -34.0 |
| ***dont entreprises liées :*** | | | |
| | Dividendes reçus | **0.0** | 0.0 |
| | Frais financiers nets | **-0.8** | -0.2 |
| | Variations nettes des provisions *(1)* | **-11.7** | -33.3 |
| | Autres produits et charges financiers *(2) (3)* | **3.5** | 0.3 |
| **Total** | | **-9.0** | -33.2 |

*(1) Ce poste inclut principalement, au 31 décembre 2020, 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, CJC SAS et Red Restauration SAS, à hauteur de 10.6 millions d'euros.*
*Ce poste inclut principalement, au 31 décembre 2019, 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 Concess SNC, AGO SA, Taverne de Maître Kanter SA, Flo la Défense SARL et Flo Restauration SAS, à hauteur de 27.4 millions d'euros, suite aux recapitalisations effectuées par Groupe Flo SA en novembre 2019.*

*(2) Dont 0.5 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le Groupe Bertrand.*

*(3) Dont 3.5 millions d'euros de bonis de confusion sur les Transmissions Universelles du Patrimoine au 1er janvier 2020 des filiales Eurogastronomie SA (2.3 millions d'euros), SCI Taverne de Maître Kanter (0.9 million d'euros) et Flo Concession SPA SAS (0.3 million d'euros).*

## Note 4 - Résultat exceptionnel

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles | **0.3** | -3.8 |
| Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)* | **0.0** | -3.6 |
| Abandons de créances | **0.0** | 0.0 |
| Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)* | **1.2** | 2.8 |
| Crédit d'impôt des filiales intégrées | **0.0** | 0.0 |
| Produit d'impôt - report en arrière des déficits | **0.0** | 0.0 |
| Exceptionnels divers | **-0.6** | -1.9 |
| **Total** | **0.9** | **-6.5** |

*(1) En 2019, la moins-value de cession de 3.6 millions d'euros correspond à la société Groupe Flo Espagne. Parallèlement, en résultat financier, une reprise de provision sur les titres de participation de la société Groupe Flo Espagne a été constatée pour un montant de 3.6 millions d'euros.*

*(2) En 2020, la reprise de dépréciation de 1.2 millions d'euros correspond à des reprises sur des droits d'entrées. En 2019, la reprise de dépréciations de 2.8 millions d'euros correspond principalement aux fonds de commerce cédés.*

## Note 5 - Impôt sur les bénéfices

| En millions d'euros | Résultat avant impôt | Impôt dû | Résultat net |
|---|---|---|---|
| Résultat courant | -10.0 | 0.0 | -10.0 |
| Résultat exceptionnel | 0.9 | 0.0 | 0.9 |
| Contributions supplémentaires exigibles | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Crédits d'impôt | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| **Total** | **-9.1** | **0.0** | **-9.1** |

## Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

### Valeurs brutes

| En millions d'euros | 31/12/2019 | Acquisitions | Cessions | Fusions | Reclassement | 31/12/2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Concessions, brevets et marques | **7.1** | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | **7.1** |
| Fonds de commerce *(1)* | **12.4** | 0.0 | -0.9 | 0.0 | 0.0 | **11.5** |
| 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** |
| Constructions et aménagements | **15.8** | 3.4 | -0.4 | 0.0 | 0.0 | **18.8** |
| Installations techniques | **3.9** | 0.9 | -0.1 | 0.0 | 0.0 | **4.6** |
| Autres immobilisations corporelles | **6.4** | 1.0 | -0.1 | 0.0 | 0.0 | **7.3** |
| Immobilisations corporelles en cours | **1.2** | 1.0 | -1.1 | 0.0 | 0.0 | **1.1** |
| Participations *(2)* | **409.6** | 7.9 | 0.0 | -5.7 | 0.0 | **411.8** |
| Prêts et autres immobilisations financières | **1.0** | 0.0 | -0.2 | 0.3 | 0.0 | **1.1** |
| **Total** | **457.4** | **14.1** | **-2.8** | **-5.4** | **0.0** | **463.3** |

*(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2020 de 11.5 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.*

*(2) Participations :*

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 4.5 millions d'euros à l'augmentation de capital par incorporation de comptes courants des sociétés Hippo Gestion SNC, 3.4 millions d'euros aux augmentations de capital des sociétés Red Restauration SAS et CJC SAS.*
- *Les fusions pour 5.7 millions d'euros correspondent à l'annulation des titres suite aux Transmissions Universelles de Patrimoine au 1er janvier 2020, des sociétés : CEM SA, SCI Taverne de Maître Kanter, Groupe Flo SPA SAS et Eurogastronomie SA.*

## Amortissements et provisions :

| En millions d'euros | 31/12/2019 | Dotations | Reprises | Fusions | 31/12/2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Concessions, brevets et marques | **-7.0** | 0.0 | 0.0 | 0.0 | **-7.0** |
| Fonds de commerce | **-1.6** | 0.0 | 1.4 | 0.0 | **-0.2** |
| Constructions et aménagements | **-2.8** | -1.6 | 0.1 | 0.0 | **-4.3** |
| Installations techniques | **-1.3** | -0.9 | 0.1 | 0.0 | **-2.1** |
| Autres immobilisations corporelles | **-2.8** | -1.3 | 0.4 | 0.0 | **-3.7** |
| Participations *(1)* | **-342.6** | -12.4 | 0.7 | 0.7 | **-353.6** |
| Prêts et autres immobilisations financières | **-0.3** | 0.0 | 0.1 | 0.0 | **-0.2** |
| **Total** | **-358.4** | **-16.2** | **2.8** | **0.7** | **-371.1** |

*(1) La dotation de 12.4 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 10,8 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 0.6 million d'euros, de la branche Concessions pour 0.2 million d'euros et de la branche Bistro Romain pour 0.8 million d'euros.*
*Courant 2020, suite aux recapitalisations intervenues de 7.9 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation de titres de participation pour 1 million d'euros et à la reprise de 0.9 million d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions ») ainsi qu'à la reprise de 0.007 million d'euros sur les provisions sur situations nettes négatives (cf. note 1 « Chiffre d'affaires et Autres produits et note 9 « état des provisions »).*

## Valeurs nettes comptables

| En millions d'euros | 31/12/2019 | Variation | 31/12/2020 |
|---|---|---|---|
| Concessions, brevets et marques | **0.1** | 0.0 | **0.1** |
| Fonds de commerce | **10.8** | 0.5 | **11.3** |
| Constructions et aménagements | **13.2** | 1.1 | **14.4** |
| Installations techniques | **2.6** | -0.1 | **2.5** |
| Autres immobilisations corporelles | **3.5** | 0.0 | **3.5** |
| Immobilisations corporelles en cours | **1.2** | 0.0 | **1.2** |
| Participations | **67.0** | -8.8 | **58.2** |
| Prêts et autres immobilisations financières | **0.6** | 0.3 | **0.9** |
| **Total** | **99.0** | **-6.7** | **92.3** |

## 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 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Frais d'emprunts | **0.1** | **0.2** |
| Charges constatées d'avance | **0.3** | **0.2** |
| **Total** | **0.4** | **0.4** |

## Note 9 - Etat des provisions

| En millions d'euros | 01/01/2020 (avant TUP) | Fusions / TUP (*) | Dotations | Reprises | 31/12/2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Provisions réglementées | 0.3 | 0.0 | 0.0 | -0.1 | **0.2** |
| Risques et charges | 0.7 | 0.3 | 0.4 | -0.3 | **1.1** |
| Dépréciations sur actif circulant | 11.5 | 0.0 | 1.4 | -1.0 | **11.9** |
| **Total** | **12.5** | **0.3** | **1.9** | **-1.4** | **13.2** |

*(*) provision pour risque et charge provenant de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Eurogastronomie au 1er janvier 2020.*

### Détail des provisions pour risques et charges :

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Risques juridiques / commerciaux | **0.5** | 0.3 |
| Risques prud'homaux | **0.0** | 0.0 |
| Risques situations nettes négatives | **0.0** | 0.1 |
| Autres risques divers | **0.6** | 0.3 |
| **Total** | **1.1** | **0.7** |

### Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2020

| En millions d'euros | Provisions au 01/01/2020 (avant TUP) | Fusions / TUP (*) | Augmentations : dotations de l'exercice | Diminutions : reprises en résultat | | Provisions au 31/12/2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Montants utilisés au cours de l'exercice | Montants non utilisés au cours de l'exercice | |
| Risques juridiques / commerciaux | 0.3 | 0.0 | 0.4 | -0.2 | 0.0 | 0.5 |
| Risques prud'homaux | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Risques situations nettes négatives *(1)* | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | -0.1 | 0.0 |
| Autres risques divers | 0.3 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 |
| **Total provisions pour risques et charges** | **0.7** | **0.3** | **0.4** | **-0.2** | **-0.1** | **1.1** |

*(*)* provision pour risque et charge provenant de la Transmission Universelle de Patrimoine de la société Eurogastronomie au 1er janvier 2020.

*(1)* Reprise liée à l'opération de recapitalisation survenue fin novembre 2020 de la filiale Red Restauration SAS.

## Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Emprunts obligataires | **18.5** | 18.5 |
| Emprunts | **15.4** | 15.4 |
| Prêts garantis par l'Etat | **35.0** | 0.0 |
| Lignes de crédit | **0.0** | 0.0 |
| Dépôts et cautionnements | **0.1** | 0.1 |
| Intérêts courus non échus / à payer | **1.7** | 1.7 |
| **Total** | **70.7** | **35.7** |
| *< à 1 mois* | *0.0* | *0.0* |
| *Entre 1 & 3 mois* | *0.0* | *0.0* |
| *entre 3 et 12 mois* | *1.7* | *7.9* |
| à moins d'un an | **1.7** | 7.9 |
| entre un et cinq ans | **50.5** | 15.4 |
| à plus de cinq ans | **18.5** | 12.4 |

## Détail des dettes financières par échéance en 2020

| En millions d'euros | 2020 | | | | | | | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *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 | 1.7 | 1.7 | 50.5 | 18.5 | **70.7** | **35.7** |
| **Total** | ***0.0*** | ***0.0*** | ***1.7*** | **1.7** | **50.5** | **18.5** | **70.7** | **35.7** |

### 1) Composition de la dette

**Dettes auprès des établissements de crédit**

a) La dette bancaire de 15.4 millions d'euros est remboursable *in fine* en juin 2024 et porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge. La marge est de 2.75% jusqu'au 30 juin 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.*

**b) Prêt garanti par l'Etat :**

Le Groupe a conclu le 26 juin 2020 un prêt garanti par l'Etat Français (PGE) d'un montant cumulé de 35 millions d'euros. Ce prêt est destiné à financer les besoins de trésorerie du Groupe engendrés par l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie de COVID-19 afin de permettre de préserver l'activité et les emplois en France.

Chaque prêt est garanti par l'Etat Français à hauteur de 90 % selon les conditions et modalités prévues par la Règlementation PGE.

La date de remboursement final sera, selon l'option de remboursement choisie, comprise entre la première et la sixième date d'anniversaire de la date des tirages.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dans le cadre des dispositions annoncées le 14 janvier dernier, le groupe dispose d'un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser le PGE, soit juin 2022. Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

**c) Dette obligataire :**

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Groupe Bertrand a prêté à Groupe Flo SA 12.25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo SA, 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 SA au titre de la première année.

Les actionnaires de Financière Flo au jour de la conclusion du protocole d'accord, Tikehau et GIB, ont prêté 6.2 millions d'euros à Groupe Flo SA à travers la souscription à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, dont la maturité était fixée à trois ans. Cet emprunt porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette bancaire maintenue.

Le Groupe Bertrand a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires Tikehau et GIB en juin 2017.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, un avenant au contrat initial de l'emprunt obligataire a été signé afin de différer le remboursement initialement prévu le 16 juin 2020 et le reporter après le remboursement total du PGE. En conséquence, la dette obligataire de 6.2 millions d'euros est reclassée à long terme.

Sur l'exercice 2019, le Groupe Flo a réalisé, au travers de la société F&B Invest (consolidée par intégration globale), une opération de financement avec un partenaire financier. L'emprunt obligataire convertible en action d'un montant de 2.5 millions d'euros, a une durée de 5 ans et est remboursable in fine. Il porte intérêts à un taux annuel de 11%, capitalisés à hauteur de 10% la première année et 7% les années suivantes.

**d) Prêt actionnaire :**

Afin de financer le plan de rénovation des restaurants Hippopotamus, le Conseil d'Administration a autorisé la mise en place d'avances en compte-courant de Bertrand Invest au profit de Groupe Flo SA pour un montant maximum de 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021. 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2021 et 4.5 millions d'euros ont été avancés à ce titre en 2020.

Suite à la mise en place du prêt garanti par l'état, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, un avenant à la convention d'avance en compte courant a été signé afin de différer le remboursement de l'avance à six mois après la date de remboursement final de la dette bancaire PGE.

### 2) Les ratios bancaires

La restructuration de la dette bancaire a entraîné un réaménagement des covenants. Au 31 décembre 2020, il n'y a pas de ratios à respecter ; cependant, le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2020.

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

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 et a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier dont la première date de Test est le 30 juin 2021.

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 de 6.2 millions d'euros. Le montant total de la prime versée par Groupe Flo SA concernant ces deux Caps s'élève à 49 milliers d'euros.

## Note 11 – Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

| En millions d'euros au 31/12/20 | < à 1 an | entre 1 et 5 ans | plus de 5 ans | Total |
|---|---|---|---|---|
| Créances (1) | 38.7 | 0.0 | 0.0 | 38.7 |
| Immobilisations financières | 0.0 | 0.0 | 59.1 | 59.1 |
| **Actif** | **38.7** | **0.0** | **59.1** | **97.8** |
| Dettes (2) | 64.5 | 0.0 | 0.0 | 64.5 |
| Dettes financières | 1.7 | 50.5 | 18.5 | 70.7 |
| **Passif** | **66.2** | **50.5** | **18.5** | **135.2** |

*(1) Dont 12.5 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 26.2 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions et autres créances.*

*(2) dont 15.4 millions d'euros de dettes fournisseurs, 2.3 millions d'euros de dettes fiscales et sociales et 46.8 millions d'euros d'autres dettes.*

## 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 | 58.2 | **58.2** |
| Autres Immobilisations financières | 0.9 | **0.0** |
| Clients | 12.5 | **7.0** |
| Autres créances | 4.5 | **1.6** |
| Comptes Courants Actifs (autres créances) | 21.7 | **21.7** |
| **Passif :** | | |
| Provisions pour risques et charges | 1.1 | **0.0** |
| Autres emprunts obligataires *(1)* | 18.5 | **18.5** |
| Fournisseurs | 15.4 | **10.1** |
| Dettes fiscales, sociales et diverses | 4.2 | **1.1** |
| Comptes Courants Passifs (autres dettes) | 44.9 | **44.9** |

*(1) Les 18.5 millions d'euros correspondent aux emprunts obligataires souscris par le groupe 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)* | 24.4 | **15.1** |
| Produits financiers | 4.6 | **4.6** |
| Produits exceptionnels | 4.3 | **0.2** |
| Produits d'impôt sociétés | 0.0 | **0.0** |
| **Charges :** | | |
| Charges d'exploitation | -24.9 | **-15.7** |
| Charges financières *(2)* | -14.2 | **-13.6** |
| Charges exceptionnelles | -3.4 | **-0.2** |
| Charges d'impôt sociétés | 0.0 | **0.0** |

*(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 11.2 millions d'euros de chiffre d'affaires, 2.9 millions d'euros au titre des redevances de marques et 1.0 million d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants et sur provision sur situations nettes négatives suite aux recapitalisations des filiales Red Restauration SAS et CJC SAS.*
*Charges financières Entreprises liées : dont 12.4 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation.*

*(2) Dont 0.5 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par le groupe 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 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| **Charges à payer :** | | |
| Emprunts et dettes financières | 0.0 | 0.0 |
| Dettes Fournisseurs et comptes rattachés | -13.5 | -28.0 |
| Dettes Fiscales et Sociales | -0.4 | -0.3 |
| Autres dettes *(1)* | -1.8 | -1.7 |
| **Total Charges à payer** | **-15.7** | **-30.1** |
| **Produits à recevoir :** | | |
| Autres immobilisations financières | 0.0 | 0.0 |
| Créances clients et comptes rattachés | 8.8 | 15.8 |
| Autres créances | 0.1 | 0.3 |
| **Total Produits à recevoir** | **9.0** | **16.2** |
| **Charges constatées d'avance :** | | |
| Charges constatées d'avance | -0.3 | -0.3 |
| **Total Charges constatées d'avance** | **-0.3** | **-0.3** |
| **Produits constatés d'avance :** | | |
| Produits constatés d'avance | 0.5 | 0.4 |
| **Total Produits constatés d'avance** | **0.5** | **0.4** |

*(1) Dont 1.7 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 31/12/2020 :

| | % 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 |
| SER la Coupole SA * | 100.00 | France |
| Taverne Maître Kanter St Brice * *(1)* | 100.00 | France |
| Flo Restauration (anciennement PIG) * | 100.00 | France |

| | | |
|---|---|---|
| SARL ARAGO LACROIX * | 100.00 | France |
| Flo Concess SNC * | 100.00 | France |
| Flo La Défense SARL * | 100.00 | France |
| Flo Evergreen SAS * | 95.00 | France |
| Flo Kingdom SAS * | 95.00 | France |
| **Hippopotamus :** | | |
| Hippo Gestion SNC * | 100.00 | France |
| SCI HIPPO ** | 100.00 | France |
| CJC SAS * *(1)* | 100.00 | France |
| Red Restauration * | 100.00 | France |
| KAP SAS * | 100.00 | France |
| **Bistro Romain :** | | |
| AGO SA * | 100.00 | France |
| CEM SA * | 100.00 | France |
| **Autres :** | | |
| GIE FloBert * | 50.00 | France |
| Convergence SARL | 33.33 | France |

** sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale*

*** sociétés transparentes fiscalement*

*(1) sociétés tupées au 1er janvier 2021*

## 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 2020 | 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 2020 | Dividendes encaissés 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **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 | -288 | -219 | 100 | 2 845 | 1 114 | -608 | | -44 | |
| **SARL ARAGO LACROIX** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 8 | 497 | 78 | 100 | 630 | 630 | -290 | | 88 | |
| **Flo Gestion SNC** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 229 | 7 053 | 145 | 100 | 32 313 | 32 313 | -6 347 | | 11 468 | |
| **Terminus Nord Sarl** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 21 447 | -5 380 | -11 | 77 | 16 521 | 5 585 | -6 465 | | 2 048 | |
| **Le Vaudeville Sarl** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 14 241 | -5 578 | 20 | 65 | 9 358 | 4 305 | -5 538 | | 1 755 | |
| **Bofinger Sarl** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 14 417 | -3 929 | -341 | 100 | 14 415 | 1 779 | 863 | | 1 840 | |
| **SCI HIPPO** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 1 | 220 | 29 | 100 | 1 345 | 632 | -229 | | 195 | |
| **Flo Tradition SNC** | | | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 3 573 | -1 020 | 27 | 100 | 24 119 | 2 556 | 1 681 | | -4 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **AGO SA** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 3 549 | -599 | -1 742 | 100 | 109 352 | 1 270 | 711 | 2 032 |
| **Flo La Défense SARL** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 3 230 | -710 | 288 | 100 | 10 941 | 3 099 | -2 107 | 334 |
| **KAP SAS** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 38 | 1 607 | 2 | 100 | 2 531 | 1 648 | -1 007 | 230 |
| **Flo Concess SNC** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 913 | -158 | -174 | 100 | 8 092 | 551 | -150 | 1 041 |
| **CJC NANTES SAS** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 2 186 | 0 | -101 | 100 | 4 278 | 2 085 | -2 107 | 96 |
| **Les Petits Bofingers SA** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 1 532 | -288 | -219 | 100 | 2 845 | 1 114 | -608 | -44 |
| **SARL ARAGO LACROIX** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 8 | 497 | 78 | 100 | 630 | 630 | -290 | 88 |
| **Flo Gestion SNC** | | | | | | | | |
| 5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie | 229 | 7 053 | 145 | 100 | 32 313 | 32 313 | -6 347 | 11 468 |

## B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Filiales françaises

| | | |
|---|---|---|
| Dont sociétés consolidées | 174 995 | 612 |
| Dont sociétés non consolidées | 0 | 0 |

### Filiales étrangères

| | | |
|---|---|---|
| Dont sociétés consolidées | 0 | 0 |
| Dont sociétés non consolidées | 0 | 0 |

### Participations françaises

| | | |
|---|---|---|
| Dont sociétés consolidées | 42 | 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 27/07/2011 | Plan du 01/08/2012 | Plan du 31/07/2013 | Plan du 30/07/2014 |
|---|---|---|---|---|
| Date du Conseil d'Administration | 27/07/2011 | 01/08/2012 | 31/07/2013 | 30/07/2014 |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées | 989 832 | 1 000 084 | 1 001 247 | 1 019 114 |
| Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par: | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Point de départ d'exercice des options | 27/07/11 | 01/08/12 | 31/07/13 | 30/07/14 |
| Date d'expiration | 27/07/21 | 01/08/22 | 31/07/23 | 30/07/24 |
| Prix de souscription ou d'achat | 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 |
| Nombre d'actions souscrites | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques | 411 507 | 288 749 | 352 486 | 410 096 |
| Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice | 578 325 | 711 335 | 648 761 | 609 018 |

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 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Dirigeants et Cadres | **6** | **7** |
| Agents de maîtrise | **0** | **0** |
| Employés | **0** | **0** |
| **Total** | **6** | **7** |

## Note 17 - Engagements hors bilan

### Avals, cautions et garanties

| En millions d'euros | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| **Engagements donnés :** | | |
| Nantissements *(1)* | **21.6** | 21.6 |
| Autres Cautions et autres garanties données | **4.8** | 4.9 |
| Garanties de Passif | **0.0** | 0.0 |
| Promesse d'achat | **0.0** | 0.0 |
| **Total** | **26.4** | **26.5** |
| **Engagements reçus :** | | |
| Promesse d'achat | **0.0** | 0.0 |
| Promesse de vente | **0.5** | 0.0 |
| Garanties de Passif | **1.7** | 0.8 |
| **Total** | **2.2** | **0.8** |

*(1) Au 31 décembre 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Tikehau/GIB reprise par le Groupe Bertrand, à hauteur de 6.2 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de GROUPE FLO, de 26 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.*
*Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 4.5 millions d'euros.*

### Locations immobilières – dette financière actualisée

Le montant de la dette actualisée au titre des engagements de locations immobilières de la société Groupe Flo SA enregistré dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2020 s'élève à 36.2 millions d'euros dont 5.7 millions d'euros à moins d'un an.

### Engagements financiers divers

| En millions d'euros | 2020 | | | | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| | < 1 an | 1 à 5 ans | > 5 ans | Total | |
| Caps | 6.2 | 15.4 | 0.0 | **21.6** | 21.6 |
| Positions conditionnelles | 0.0 | 0.0 | 0.0 | **0.0** | 0.0 |
| **Total** | **6.2** | **15.4** | **0.0** | **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

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 1er janvier 2021 :

- Bistro Romain Sud SARL absorbée par AGO SA ;
- CJC SAS absorbée par GROUPE FLO SA ;
- Taverne de Maître Kanter SA absorbée par GROUPE FLO SA ;
- Café de la Place SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL ;
- Café New Yorkais SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL ;
- Pacific Pizza SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL ;
- Quai Marine SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL ;
- Tiger Wok SARL absorbée par FLO LA DEFENSE SARL.

La rénovation du Bofinger a été finalisée fin janvier 2021.

Le nouveau restaurant Hippopotamus de Torcy a été terminé début février 2021.

Groupe Flo SA a reçu le 11 mars 2021 l'avenant de prorogation signé de la concession du restaurant Rainforest Café jusqu'au 30 septembre 2023.

Suite aux annonces du Gouvernement en date du 14 janvier 2021 portant sur l'évolution des aides en faveur des entreprises, et en l'absence de visibilité quant à la date de réouverture des restaurants, le Groupe s'est rapproché de son pool bancaire afin d'obtenir un différé d'un an supplémentaire pour commencer à rembourser son prêt garanti par l'État et afin de sécuriser ses liquidités.

Acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, le Groupe met tout en œuvre pour préparer la réouverture de ses restaurants dès que les conditions sanitaires le permettront et partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

## 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 2020

**CONSTANTIN ASSOCIES**
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*
Tour Majunga
6, Place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense Cedex

**KPMG Audit**
*Département de KPMG SA*

Tour EQHO
2, av. Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

# Groupe Flo

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 COURBEVOIE

_____

## Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

_____

À l'Assemblée générale de la société Groupe Flo S.A.,

**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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

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 ;

- La mission de consultation portant sur la réalisation d'un benchmark sectoriel des taux d'actualisation ;

- Les attestations émises dans le cadre de la demande d'indemnisation pour pertes d'exploitation et de la demande de prêt garanti par l'Etat ;

- 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).

**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 d'application obligatoire au 31 décembre 2020 » qui présentent les modalités retenues et les incidences de la première application, dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, de la décision de l'IFRS IC relative à la norme IFRS 16 – Contrats de location ainsi que l'amendement à la norme IFRS 16 sur les concessions de loyers liées à la crise de la COVID-19.

**Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à

distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 dépréciations des immobilisations incorporelles (marques et autres immobilisations incorporelles) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles et droits d'utilisation nets des passifs de location)**

**Risque identifié**

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des immobilisations incorporelles (marques et autres immobilisations incorporelles de 34,9 m€) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles de 45,3 m€ et droits d'utilisation nets des passifs de location de 6,1 m€) s'élève à un total de 86,3 millions d'euros sur un total bilan de 236 millions d'euros.

Ces éléments acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie font l'objet chaque année de tests de perte de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeurs et au minimum une fois par an.

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 le paragraphe 6 de la note 2.3 « Principes comptables » et la note 15 « Dépréciation des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe a appliqué dans le cadre des tests de dépréciations et de détermination de la valeur recouvrable de ses immobilisations incorporelles (marques et autres immobilisations incorporelles) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles et droits d'utilisation nets des passifs de location), 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 :

- 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 pour les autres 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. Les taux d'actualisation avant impôt et de croissance à l'infini au 31 décembre 2020 sont respectivement de 10,24% et 2,0%.

Nous avons considéré que la valeur de ces actifs incorporels et actifs sous-jacents est un point clé de l'audit en raison de leur importance significative 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 les paragraphes de la note « Principes comptables » et la note « Dépréciation des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés.

**Notre réponse à ce risque :**

Nous avons examiné les travaux réalisés par le Groupe portant sur les modalités de détermination des unités génératrices de trésorerie, 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 la conformité aux normes comptables en vigueur des principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables mis en œuvre par la Direction ;

- corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini). Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation intégrés dans l'équipe d'audit, nous avons recalculé le taux d'actualisation à partir des dernières données de marché disponibles et comparé les résultats obtenus avec (i) le taux retenu par la Direction et (ii) les taux observés sur plusieurs acteurs évoluant dans le même secteur d'activité que le Groupe ;

- prendre connaissance des perspectives commerciales au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité.

- Analysé les scénarios de sensibilité retenus par la Direction dont nous avons vérifié l'exactitude arithmétique.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 15 « Dépréciation des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

**Continuité d'exploitation**

**Risque identifié**

Depuis le 15 mars 2020, le secteur de la restauration a été particulièrement impacté par la crise liée à la COVID-19 et les mesures de restriction sanitaire prises par le gouvernement.

Comme présenté dans la note « continuité d'exploitation » de la note 1.5 « faits marquants » de l'annexe aux comptes consolidés, le Conseil d'administration de Groupe Flo S.A. déclare devoir être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

A la date d'arrêté des comptes, le Conseil d'administration a apprécié la continuité d'exploitation sur les douze mois suivants la date de clôture et a retenu le principe de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes sur la base des principaux éléments suivants :

- niveau de la trésorerie et équivalents de trésorerie consolidé au 31 décembre 2020 à hauteur de 29,4 m€ ;

- mise en place d'une convention d'avance en compte courant de la part de la société Bertrand Invest, actionnaire du Groupe, pour un montant maximum de 25 m€, dont seulement 9 m€

appelés au 31 décembre 2020, remboursable 6 mois après la date de remboursement final du Prêt Garanti par l'Etat ;

- sollicitation des partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 ;

- établissement de prévisions mensuelles de trésorerie jusqu'au 31 décembre 2021 prenant en compte une reprise progressive de l'activité à compter de juin 2021 et une poursuite du contrôle strict des coûts ;

- obtention de la renonciation de ses prêteurs quant à l'obligation de Groupe Flo S.A. de respecter un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

A la date d'arrêté des comptes, les perspectives d'avenir sont difficiles à appréhender dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique. Nous avons donc considéré l'appréciation du principe de continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit car elle repose sur les hypothèses et le jugement de la direction et présente un risque inhérent lié aux prévisions des flux futurs de trésorerie.

**Notre réponse à ce risque :**

Nous avons obtenu l'évaluation de la direction sur la capacité du Groupe à poursuivre son activité sur une période de douze mois à compter de la clôture de l'exercice.

Pour apprécier la pertinence de cette évaluation, nous avons notamment :

- pris connaissance du mode d'élaboration des prévisions de flux de trésorerie du Groupe ;

- apprécié les hypothèses principales retenues pour l'établissement des prévisions de flux de trésorerie au regard de notre connaissance du Groupe et des intentions de la direction ;

- interrogé la direction concernant sa connaissance d'autres évènements ou de circonstances postérieurs au 31 décembre 2020 qui seraient susceptibles de remettre en cause la continuité d'exploitation et, le cas échéant, sur les actions qu'elle envisage pour y faire face.

Nous avons mis en perspective les avances faites par l'actionnaire principal et leur durée avec les besoins de trésorerie identifiés par le Groupe pour les douze prochains mois.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives à la continuité d'exploitation présentées en annexe aux comptes consolidés.

**IFRS 16 - Première application de la décision IFRS IC**

**Risque identifié**

L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision d'agenda clarifiant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location, en particulier pour les contrats résiliables à tout moment sans pénalité contractuelle, en précisant qu'il convenait de retenir une conception large et économique des pénalités supportées en cas de sortie du contrat visées au §B34 d'IFRS 16 ;

- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué et la durée d'un contrat de location. Les agencements indissociables non amortis pouvant constituer une pénalité économique à prendre en compte pour déterminer la période exécutoire du contrat.

Cette décision définitive est d'application obligatoire avec effet rétrospectif au 1er janvier 2019.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2020, le groupe a procédé à l'analyse et a été amené à revoir la durée des contrats de location, notamment ceux adossés à des sites rénovés dans le cadre du plan stratégique (soit 36 contrats de location sur 61 contrats de location) en date de première application d'IFRS 16, soit le 1er janvier 2019 en tenant compte de la date de fin de durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué qui va au-delà de la durée exécutoire initialement retenue.

L'application de la décision IFRS IC a pour effet au 1er janvier 2019 :

- une diminution des capitaux propres de 0,2 million d'euros
- une augmentation de la dette de location et du droit d'utilisation de respectivement de 20,6 et 20,3 millions d'euros
- Un impact net sur le compte de résultat de – 0,2 million d'euros

Compte tenu d'une part, des hypothèses et appréciations retenues par la direction de la Société pour la détermination de la durée de location, d'autre part, de son impact significatif sur l'évaluation des actifs et passifs de location selon la norme IFRS 16, nous avons considéré la première application de cette décision avec effet rétrospectif au 1er janvier 2019 comme un point clé de l'audit.

**Notre réponse à ce risque :**

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité avec les précisions apportées par l'IFRS IC de la méthodologie retenue par le groupe pour déterminer la durée de location.

S'agissant du périmètre des contrats de location dont la durée a été revue, nous avons apprécié sa conformité avec le champ d'application de la décision IFRS IC et son exhaustivité par comparaison avec la « base de données interne de suivi des contrats de location ».

Pour tester l'exactitude de l'évaluation de la dette de location et du droit d'utilisation, nous avons sélectionné un échantillon de contrats par sondage pour lesquels nous avons :

- Apprécié l'allongement de la durée de location, initialement retenue des contrats concernés, en tenant compte notamment de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables du bien loué ;

- Apprécié la pertinence des hypothèses prises en compte par la Direction de la société pour déterminer ces durées ;

- Apprécié si le recensement des contrats de location considérés lors des travaux de révision des durées est conforme avec le champ d'application de la décision de l'IFRS IC ;

- Recalculé la dette de location et les droits d'utilisation correspondant au 1er janvier 2019 en fonction des nouvelles durées de location, puis des amortissements et charges financières subséquents.

Nous avons également apprécié si les notes annexes donnent une information exacte et appropriée sur les ajustements liés à l'application de cette décision, les principes comptables appliqués et les principaux jugements exercés par le groupe.

**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 des informations relatives au groupe, données dans le rapport sur la gestion du Groupe 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 le rapport sur la gestion du groupe, 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.

**Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

***Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel***

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

***Désignation des commissaires aux comptes***

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Groupe Flo S.A. par les Assemblées Générales du 25 juin 2004 pour Constantin Associés et du 16 novembre 2017 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Constantin Associés était dans la 17ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la 4ème 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 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 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 14 avril 2021

Les commissaires aux comptes

| | |
|---|---|
| **CONSTANTIN ASSOCIES**<br>*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited* | **KPMG Audit**<br>*Département de KPMG SA* |
| Cécile REMY | 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 2020

**CONSTANTIN ASSOCIES**
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*
Tour Majunga
6, Place de la Pyramide

92908 Paris-La Défense Cedex

**KPMG Audit**
*Département de KPMG SA*

Tour EQHO
2, av. Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

# 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 2020

---

A l'Assemblée générale de la société Groupe Flo S.A.,

**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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.

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 prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce ;

- Les attestations relatives aux informations concernant le chiffre d'affaires des restaurants ;

- La mission de consultation portant sur la réalisation d'un benchmark sectoriel des taux d'actualisation ;

- Les attestations émises dans le cadre de la demande d'indemnisation pour pertes d'exploitation et de la demande de prêt garanti par l'Etat ;

- 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).

**Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 2020, les valeurs nettes des titres de participation et des comptes courants actifs liés, présentés dans le poste « autres créances », s'élèvent respectivement à 58,1 millions d'euros et 21,7 millions d'euros sur un total bilan de 159,1 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note « Immobilisations financières » du paragraphe 3 de la note 1.2.3 « Règles et méthodes comptables », les titres de participation sont enregistrés à leur coût d'acquisition hors frais accessoires ou à leur valeur d'apport.

Une provision pour dépréciation ramène les 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.

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 liés constituait un point clé de l'audit.

**Notre réponse à ce risque**

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté principalement (i) à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et (ii) à vérifier que les quotes-parts de situation nette consolidée retenues concordent avec la contribution des entités aux capitaux propres consolidés à la date de clôture.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des comptes courants liés, au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

*Evaluation des actifs incorporels et des actifs sous-jacents*

**Risque identifié**

Au 31 décembre 2020, la valeur nette des actifs incorporels (marques, droits au bail et fonds de commerce) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) de la société Groupe Flo S.A. s'élève à 33,2 millions d'euros sur un total bilan de 159,1 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 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, et actifs corporels sous-jacents, 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 pour les autres actifs. Cette valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des cash-flows actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction de la société sur la base des plans à moyen et long terme de chaque actif. Les taux d'actualisation avant impôt et de croissance à l'infini au 31 décembre 2020 sont respectivement de 10,24% et de 2,0%.

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 au 1er paragraphe de la note 1.2.3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels.

**Notre réponse à ce risque**

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur.

Nos travaux ont consisté notamment à :

- analyser le caractère raisonnable et apprécier les hypothèses et principales estimations des flux de trésorerie en lien avec le Business Plan 2021-2025 et les données opérationnelles sous-jacentes;

- apprécier l'évaluation des actifs qui sont destinés à être cédés dans le cadre du plan de cession inclus dans le Budget 2021, tel qu'entériné par le Conseil d'administration, qui sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession ;

- apprécier la pertinence et le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme) et des plans de cession et de transformation (prix de cession, calendrier de cession et les investissements prévus) ;

- vérifier les exactitudes arithmétiques.

*Continuité d'exploitation*

**Risque identifié**

Depuis le 15 mars 2020, le secteur de la restauration a été particulièrement impacté par la crise liée à la COVID-19 et les mesures de restriction sanitaire prises par le gouvernement.

Comme présenté dans le paragraphe « Continuité d'exploitation » de la note 1.2.1 « Faits marquants de l'exercice de Groupe Flo et ses filiales » de l'annexe aux comptes annuels, le Conseil d'administration de Groupe Flo S.A. déclare devoir être en mesure de faire face à ses engagements financiers dans les 12 mois après la date de clôture.

A la date d'arrêté des comptes, le Conseil d'administration a apprécié la continuité d'exploitation sur les douze mois suivants la date de clôture et a retenu le principe de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes sur la base des principaux éléments suivants :

- niveau des disponibilités au 31 décembre 2020 à hauteur de 27,7 m€ ;

- mise en place d'une convention d'avance en compte courant de la part de la société Bertrand Invest, actionnaire de la société Groupe Flo S.A., pour un montant maximum de 25 m€, dont seulement 9 m€ appelés au 31 décembre 2020, remboursable 6 mois après la date de remboursement final du Prêt Garanti par l'Etat ;

- sollicitation des partenaires bancaires pour différer d'un an supplémentaire la première échéance de remboursement du Prêt Garanti par l'Etat souscrit en 2020 ;

- établissement de prévisions mensuelles de trésorerie de Groupe Flo jusqu'au 31 décembre 2021 prenant en compte une reprise progressive de l'activité à compter de juin 2021 et une poursuite du contrôle strict des coûts ;

- obtention de la renonciation de ses prêteurs quant à l'obligation de Groupe Flo S.A. de respecter un niveau de ratio de levier au 30 juin 2021, première date de Test.

A la date d'arrêté des comptes, les perspectives d'avenir sont difficiles à appréhender dans un contexte d'incertitudes accrues du fait de la crise sanitaire et économique. Nous avons donc considéré l'appréciation du principe de continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit car elle repose sur les hypothèses et le jugement de la direction et présente un risque inhérent lié aux prévisions des flux futurs de trésorerie.

**Notre réponse à ce risque**

Nous avons obtenu l'évaluation de la direction sur la capacité de la société Groupe Flo S.A. à poursuivre son activité sur une période de douze mois à compter de la clôture de l'exercice.

Pour apprécier la pertinence de cette évaluation, nous avons notamment :

- pris connaissance du mode d'élaboration des prévisions de flux de trésorerie de la société Groupe Flo S.A. ;

- apprécié les hypothèses principales retenues pour l'établissement des prévisions de flux de trésorerie au regard de notre connaissance de la société Groupe Flo S.A. et des intentions de la direction ;

- interrogé la direction concernant sa connaissance d'autres évènements ou de circonstances postérieurs au 31 décembre 2020 qui seraient susceptibles de remettre en cause la continuité d'exploitation et, le cas échéant, sur les actions qu'elle envisage pour y faire face.

Nous avons mis en perspective les avances faites par l'actionnaire principal et leur durée avec les besoins de trésorerie identifiés par la société Groupe Flo S.A. pour les douze prochains mois.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations relatives à la continuité d'exploitation présentées en annexe aux comptes annuels.

**Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

**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.441-6 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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation . 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.22-10-11 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.

**Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

**Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel**

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

**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 et du 16 novembre 2017 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2020, le cabinet Constantin Associés était dans la 17ème année de sa mission sans interruption et KPMG Audit dans la 4ème 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 14 avril 2021

Les commissaires aux comptes

| | |
|---|---|
| **CONSTANTIN ASSOCIES**<br>*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited* | **KPMG Audit**<br>*Département de KPMG SA* |
| Cécile REMY | Eric ROPERT |

## 4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES

# GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 COURBEVOIE

---

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes

de l'exercice clos le 31 décembre 2020

**CONSTANTIN ASSOCIES**
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*
6 Place de la Pyramide

92908 Paris La Défense Cedex

**KPMG Audit**
*Département de KPMG SA*

Tour EQHO
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex

# GROUPE FLO

Société Anonyme

Tour Manhattan

5/6 Place de l'Iris

92400 Courbevoie

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société Groupe Flo S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### a) Emission obligataire n°2 au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Michel Razou, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 25 juin 2020, le Conseil d'administration de votre société a rappelé que les sociétés GB-Inno-BM et Tikehau Capital sont titulaires de 6 200 obligations émises par votre société le 16 juin 2017 d'un montant nominal global de 6 200 000 €.

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe a) Emission obligataire n°2 au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM.

Dans le cadre de la souscription des Prêts garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 25 juin 2020, la conclusion le 26 juin 2020 d'un avenant au contrat de souscription des obligations Tikehau/GIB, émises par la Société le 16 juin 2017, reprises en décembre 2019 par Bertrand Invest et dont la date de maturité était le 16 juin 2020 entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- proroger la date de maturité des Obligations Tikehau/GIB à laquelle celles-ci devront être remboursées à la date tombant 6 mois après la date de remboursement final initiale des Prêts garantis par l'Etat telle que cette date pourra éventuellement être prorogée, le cas échéant, pour une durée maximum de 5 années supplémentaires conformément aux termes et conditions desdits Prêts ;

- interdire tout remboursement anticipé volontaire des obligations sauf lorsque celui-ci est financé par des produits de cessions d'actifs autorisés conformément au Contrat de Prêts.

#### b) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Michel Razou, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 25 juin 2020, le Conseil d'administration de votre société a rappelé que la société Bertrand Invest est titulaire de 12 253 obligations émises par votre société le 16 juin 2017 d'un montant nominal global de 12 253 000 €.

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe b) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest.

Dans le cadre de la souscription des Prêts garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 25 juin 2020, la conclusion le 26 juin 2020 d'un avenant au contrat de souscription des obligations Groupe Bertrand, émises par la Société le 16 juin 2017, entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- interdire, aussi longtemps qu'une somme sera due au titre des Prêts garantis par l'Etat, un amortissement anticipé volontaire ou un amortissement anticipé obligatoire au titre des Obligations Groupe Bertrand (en ce compris un amortissement anticipé en cas de survenance d'un Cas d'Exigibilité Anticipée) ; et

- généralement, subordonner le paiement de toutes sommes dues au titre des Obligations Groupe Bertrand au remboursement intégral préalable de toute somme due au titre des Prêts garantis par l'Etat.

### c) Convention d'avance en compte courant entre la société Bertrand Invest et la société Groupe Flo

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Michel Razou, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 25 juin 2020, le Conseil d'administration de votre société a rappelé la conclusion de la convention d'avance en compte courant de Bertrand Invest au profit de votre société dans ses séances des 27 juin, 25 juillet, 9 septembre et 19 décembre 2019.

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe e) Convention d'avance en compte courant entre la société Bertrand Invest et la société Groupe Flo.

Dans le cadre de la souscription des Prêts garantis par l'Etat, le Conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 25 juin 2020, la conclusion le 26 juin 2020 d'un quatrième avenant à la convention d'avance en compte courant entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Dans le cas où la date de maturité des Prêts garantis par l'Etat serait prorogée conformément aux stipulations du Contrat de Prêts, alors la date butoir de remboursement de l'avance sera automatiquement portée à la date tombant six (6) mois après la date de remboursement final prorogée des Prêts garantis par l'Etat ;

- Plus généralement, le remboursement de l'avance devra se faire sous réserve des stipulations du Contrat de Prêts garantis par l'Etat.

### d) Avenant au contrat de travail entre la société Groupe Flo et Philippe Hery, administrateur de la société Groupe Flo S.A. et Gérant de la société Hippo Gestion S.N.C.

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Olivier Grumbach et Philippe Hery, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 17 décembre 2020, le Conseil d'Administration a autorisé la conclusion le 18 décembre 2020 d'un avenant au contrat de travail entre la Société et Philippe Hery, administrateur de votre Société, ayant pour objet la diminution de moitié de sa rémunération pour faire suite à sa nomination en qualité de Directeur général de l'enseigne Léon de Bruxelles et au partage de son temps de moitié entre l'enseigne Hippopotamus et l'enseigne Léon de Bruxelles, avec un effet rétroactif au 5 novembre 2020.

## Conventions autorisées au cours de l'exercice et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

## Convention de Direction conclue entre les sociétés Groupe Flo et Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement)

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Olivier Grumbach et Philippe Hery, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 17 décembre 2020, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction de la convention de direction entre la société Bertrand Restauration Holding et votre société, conclue le 20 janvier 2021, pour une période d'un an à compter du 1er janvier 2021, dont les conditions sont les suivantes :

- Objet : mise à disposition de la société d'un dirigeant, Madame Christelle Grisoni,

- Rémunération : facturation sans marge du salaire versé à Madame Grisoni, des charges sociales s'y rapportant, de l'indemnité de congés payés, dans la limite d'un montant annuel de 225.000 euros charges comprises,
- Durée : du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021, reconduction non tacite

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe d) Convention de Direction conclue entre les sociétés Groupe Flo et Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement).

## Conventions des exercices antérieurs non soumises à l'approbation d'une précédente assemblée générale

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue au cours de l'exercice 2018, qui ne figurait pas dans notre rapport spécial sur les conventions réglementées relatif à l'exercice 2019 et qui n'a pas été soumise à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

## Contrat de prestations de services entre Bertrand Immobilier et Groupe Flo

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christrelle Grisoni, Michel Razou et Olivier Grumbach, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 8 novembre 2018, le Conseil d'administration de votre société, après avoir constaté que la conclusion du contrat de prestations de service est dans l'intérêt social de la société, a autorisé la signature du contrat de prestations de service, conclu le 8 novembre 2018 entre la société Bertrand Immobilier et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Objet du contrat : Bertrand Immobilier assure auprès de la société un rôle de conseil et de consultant technique notamment dans la gestion des baux commerciaux et des cessions de fonds de commerce ;

- Prix : rémunération HT au temps passé par Bertrand Immobilier valorisé aux coûts directs des charges de personnels majorés de 5% + coûts indirects majorés de 5% ;

- Durée : prise d'effet rétroactive au 2 juillet 2018 jusqu'au 31 décembre 2019, renouvelable chaque année par tacite reconduction pour une durée d'un an.

Au titre de l'année 2020, votre société a comptabilisé une charge de 8 739,50 euros hors taxes.

## Conventions approuvées 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 suivantes, déjà approuvées 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 Groupe Flo 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 Groupe Flo, 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 : 6,2 M€ 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 et de SER La Coupole ; nantissements de parts sociales de second rang portant sur les parts de Hippo Gestion et Cie SNC, Flo Tradition SNC, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville 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 second rang
- absence de privilège de *« new money »*
- clause de défaut croisé en cas de survenance d'un cas de défaut ou d'accélération ou de défaut de paiement de la dette bancaire maintenue
- période d'incessibilité de neuf mois, étant précisé que cette incessibilité ne fera pas obstacle à un transfert par GB-Inno-BM et/ou Tikehau Capital des obligations qu'ils détiennent à leurs affiliés respectifs.

Les conventions de nantissements de parts sociales de second rang portant sur les parts de Hippo Gestion et Cie SNC, Flo Tradition SNC, Terminus Nord SARL, Le Vaudeville SARL et Bofinger SARL

et sur les comptes bancaires sur lesquels seront versés les fruits et produits relatifs à ces parts sociales ainsi que le nantissement de marque de second rang sur la marque "Flo" n'ont donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2020. Il a été donné main levée de ces nantissements en date du 10 février 2020.

Précision faite que la société Bertrand Invest, a exercé l'option d'achat le 9 décembre 2019 et elle est devenue titulaire de l'intégralité des 4 092 obligations détenues par GB-Inno-BM le 20 décembre 2019 et des 2 108 obligations détenues par Tikehau Capital le 24 décembre 2019, de sorte que la société Bertrand Invest restera le seul obligataire de la société Groupe Flo. En conséquence, toutes les conventions conclues avec GB-Inno-BM et Tikehau Capital sont devenues sans objet.

Dans sa séance du 2 avril 2020, le Président du conseil d'administration, a rappelé que les anciens obligataires se sont alors engagés soit à donner mainlevée soit à signer tout acte ou avenant aux conventions de nantissement pour être substitué par la société Bertrand Invest. Dans le cadre de la convention de nantissement de fonds de commerce de second rang du 16 juin 2017, les anciens obligataires souhaitaient signer l'avenant (« avenant n°1 ») aux caractéristiques suivantes :

- Objet : Substitution de Tikehau Capital et GB-Inno-BM par la société Bertrand Invest
- Date d'effet : date de signature
- Concernant 24 fonds de commerce nantis en second rang
- Les autres conditions de la convention de nantissement restent inchangées.

Le conseil d'administration, après avoir constaté que la conclusion dudit avenant était dans l'intérêt social de la société, avait autorisé sa signature.

Les intérêts comptabilisés en charge au titre de l'exercice 2020 s'élèvent à 172 394,44 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2020 au titre de la période allant du 16 juin 2019 au 15 juin 2020 s'élèvent à 173 341,67 €.

### b) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand et Michel Razou, administrateurs de la société Bertrand Invest, et Olivier Grumbach, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieurs à 10 % de la société Bertrand Immobilier, Président de la société Bertrand Invest.

Nature et objet :

Dans sa séance du 9 juin 2017, le Conseil d'administration de votre société a autorisé la société Groupe Flo 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 Groupe Flo 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 2020 s'élèvent à 376 275,81 € € au titre des contrats de souscription n°1 et 2. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2020 au titre de la période allant du 16 juin 2019 au 15 juin 2020 s'élèvent à 377 306,60 €.

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) Actes de délégation, conventions de subordination et de nantissement

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 Groupe Flo à signer :

1) les actes de délégation parfaite conclus le 16 juin 2017 par la société Groupe Flo 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)
2) 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 Capital / GB-Inno-BM conformément aux stipulations de l'accord de restructuration.
3) La convention de nantissement de fonds de commerce entre notamment la Société, les Prêteurs, Tikehau Capital, GB-Inno-BM 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 et de l'emprunt obligataire n°2

Ces autorisations ont été dûment motivées et données au vu de l'intérêt que présente cet accord pour la société dans le cadre du protocole de conciliation.

### d) Convention de Direction conclue entre les sociétés Groupe Flo et Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement)

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou, Olivier Grumbach et Philippe Hery administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration, (i) après avoir constaté la démission de M. Christophe Gaschin de ses fonctions de Directeur Général de la société, (ii) pris connaissance des statuts de la société et notamment des articles 17 et 19, (iii) et après avoir constaté que la convention de Direction est dans l'intérêt social de la société et conforme à son objet social, a autorisé la société à signer, ce même jour, une convention de Direction entre la société Groupe Flo et la société Bertrand Restauration Holding (anciennement dénommée Bertrand Développement) relative à la fourniture de prestations de Direction Générale à la société Groupe Flo et, dans ce cadre, à la mise à disposition de la société d'un dirigeant, Madame Christelle Grisoni.

La convention de Direction, non tacitement reconductible, avait une période initiale du 21 février 2019 au
31 décembre 2019. Dans sa séance du 19 décembre 2019, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction, dans les mêmes conditions, de cette convention de Direction à compter du 1er janvier 2020.

Les principales caractéristiques de cette convention (la « convention de Direction ») sont les suivantes :

- Objet : mise à disposition de la société Groupe Flo d'un dirigeant, Madame Christelle Grisoni
- Durée : du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020, tacitement non reconductible
- Rémunération : facturation sans marge du salaire de Madame Christelle Grisoni, au titre de son contrat de travail et pour ses fonctions de Direction Générale de la société, d'un montant annuel 225 000 euros hors taxes.

Au titre de l'année 2020, votre société a comptabilisé une charge de 225 000 € H.T.

### e) Convention d'avance en compte courant entre la société Bertrand Invest et la société Groupe Flo

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Michel Razou, Olivier Grumbach et Philippe Hery, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 27 juin 2019, le Conseil d'administration de votre société, après avoir constaté que la conclusion de la convention est dans l'intérêt social de la société notamment pour faire face à ses besoins de trésorerie pour les rénovations de ses restaurants, a autorisé la société à signer la convention d'avance en compte courant, conclue le 28 juin 2019, entre la société Groupe Flo et la société Bertrand Invest, dont les conditions sont les suivantes :

- Montant : 2M€

- Intérêts : Taux annuel exprimé en pourcentage égal à la somme du taux EURIBOR augmenté de 2,75 %
- Durée : jusqu'au 31 décembre 2019 avec possibilité de remboursement anticipé total ou partiel par la société Groupe Flo prorogés par les avenants listés ci-dessous :

Dans ses séances du 25 juillet 2019, du 9 septembre 2019 et du 19 décembre 2019, le Conseil d'administration a autorisé trois avenants à la convention de compte courant avec la société Bertrand Invest. Les caractéristiques respectives de ces avenants sont reprises ci-après :

| | **Avenant n°1** | **Avenant n°2** | **Avenant n°3** |
|---|---|---|---|
| Date des CA | 25/07/2019 | 09/09/2019 | 19/12/209 |
| Date de signature des avenants | 26/07/2019 | 09/09/2019 | 24/12/2019 |
| Montant de l'avance supplémentaire | Le montant maximum cumulé des avances est porté à 5M€, soit un montant supplémentaire maximum de 3M€ | Le montant maximum cumulé des avances est porté à 12M€, soit un montant supplémentaire maximum de 7M€ | Le montant maximum cumulé des avances est porté à 25M€, soit un montant supplémentaire maximum de 13M€ |
| Intérêts | Taux annuel exprimé en pourcentage égal à la somme de (i) EURIBOR augmenté (ii) du taux de 2,75 % l'an | | |
| Durée | Jusqu'au 31 décembre 2019 avec possibilité de remboursement anticipé total ou partiel par Groupe Flo SA | | la durée est reportée jusqu'au 31 décembre 2021, avec possibilité de remboursement anticipé total ou partiel par Groupe Flo SA |

Au 31 décembre 2020, la société Bertrand Invest a procédé à des avances en compte courant d'un montant de 9 M€ dans le cadre de cette convention.

Au titre de l'année 2020, votre société a comptabilisé des charges d'intérêts de 246 163 € euros hors taxes.

Paris La Défense, le 14 avril 2021

Les commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

Cécile REMY

**KPMG Audit**
*Département de KPMG SA*

Eric ROPERT

# 5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE

5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE ..... 314
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC ..... 316
5.3 TABLES DE CONCORDANCE ..... 317
5.3.1 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ..... 317
5.3.2 TABLES DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ..... 322

## 5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE

**Responsable du document d'enregistrement universel**
**Groupe Flo SA**
Tour Manhattan
5/6, Place de l'Iris
92400 Courbevoie

**Attestation du responsable du document d'enregistrement universel (contenant le rapport financier annuel).**

**Christelle GRISONI**

Directrice Générale

« J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. »

« J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations du rapport de gestion, dont une table de correspondance indique le contenu en page 322 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 et Constantin Associés, 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 28 avril 2021

Christelle GRISONI
Directrice Générale

**Responsable de l'information financière**
Alexandre Basseur
Directeur Administratif et Financier
Groupe Flo SA
Tour Manhattan
5/6, Place de l'Iris
92400 Courbevoie
Tél. : + 33 6 23 13 63 45
abasseur@groupeflo.fr

## Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 9 avril 2019 sous le numéro D.19-0290, respectivement aux pages 158, 218 et 243.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document d'enregistrement universel déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2019 sous le numéro D.20-0321, respectivement aux pages 179, 238 et 265.
- L'examen de la situation financière et les résultats du Groupe Flo pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 figurant au paragraphe 2.2 du document de référence 2018 et du document d'enregistrement universel 2019.

## 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

### 5.3.1 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune des rubriques.

| Rubriques 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019 | | Pages |
|---|---|---|
| **1** | **PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITE COMPETENTE** | |
| 1.1. | Personnes responsables du document d'enregistrement universel (DEU) | 314 |
| 1.2. | Attestation des personnes responsables | 314 |
| 1.3. | Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert | 46 |
| 1.4. | Information provenant d'une tierce partie | 15 à 21 |
| 1.5. | Dépôt du DEU auprès de l'AMF | 1 |
| **2** | **CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES** | |
| 2.1. | Nom et adresse des contrôleurs légaux | 195 |
| 2.2. | Changement éventuel des contrôleurs légaux | 195 |
| **3** | **FACTEURS DE RISQUES** | |
| 3.1. | Description des risques importants propres à l'émetteur | 108 à 122 |
| **4** | **INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR** | |
| 4.1. | Raison sociale et nom commercial | 191 à 194 |
| 4.2. | Lieu et numéro d'enregistrement | 191 à 194 |
| 4.3 | Date de constitution et durée de vie | 191 à 194 |
| 4.4 | Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège, site web | 10 ; 191 à 194 |

| | | |
|---|---|---|
| **5** | **APERCU DES ACTIVITES** | |
| 5.1. | Principales activités | |
| 5.1.1. | Nature des opérations effectuées et principales activités | 22 à 34 |
| 5.1.2. | Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché | - |
| 5.2 | Principaux marchés | 22 à 34 |
| 5.3 | Evénements importants dans le développement des activités | 4 à 8 ; 42 à 44 |
| 5.4 | Stratégies et objectifs | 4 à 6 ; 123 à 124 |
| 5.5 | Dépendance à l'égard de brevets, de contrats ou de nouveaux procédés de fabrication | - |
| 5.6 | Eléments sur lesquels se fondent les déclarations sur la position concurrentielle | 15 à 21 |
| 5.7 | Investissements | |
| 5.7.1 | Principaux investissements réalisés | 26 ; 43 à 44 ; 225 à 226 |
| 5.7.2 | Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris | 26 |
| 5.7.3 | Co-entreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats | 35 à 38 ; 40 ; 254 |
| 5.7.4 | Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles | 117 à 118 |
| **6** | **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE** | |
| 6.1 | Description sommaire du Groupe | 7 à 9 |
| 6.2 | Filiales importantes | 9 ; 35 à 38 ; 254 |
| **7** | **EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT** | |
| 7.1. | Situation financière | 13 à 14 ; 45 à 51 |
| 7.1.1 | Comptes consolidés | 198 à 255 |
| 7.1.2 | Comptes annuels | 256 à 282 |
| 7.2. | Résultat opérationnel courant | |
| 7.2.1 | Facteurs importants, évènements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant | 42 à 43 ; 45 à 46 ; 203 à 205 |
| 7.2.2 | Raisons des changements importants du chiffre d'affaires | 15 à 21 ; 45 ; 109 ; 111 ; 203 |
| 7.2.3 | Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations | 15 à 21 ; 42 à 44 ; 123 à 124 ; 203 à 205 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **8** | **TRESORERIE ET CAPITAUX** | | |
| | 8.1. | Information sur les capitaux | 48 à 51 ; 201 à 202 ; 248 à 249 |
| | 8.2. | Source et le montant des flux de trésorerie | 48 à 49 ; 201 à 202 |
| | 8.3. | Conditions d'emprunt et structure de financement | 202 ; 236 à 238 ; 257 à 261 ; 272 à 275 |
| | 8.4. | Restriction à l'utilisation des capitaux | 112 à 114 ; 234 à 238 ; 273 à 274 |
| | 8.5. | Informations concernant les sources de financement attendues | 233 ; 236 à 238 ; 272 à 275 |
| **9** | **ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE** | | |
| | 9.1 | Description de l'environnement règlementaire | 117 à 118 ; 121 à 122 |
| **10** | **INFORMATIONS SUR LES TENDANCES** | | |
| | 10.1. | Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente et tout changement significatif de performance financière survenu entre la fin du dernier exercice et la date du DEU | 4 à 6 ; 15 à 21 ; 42 à 44 ; 123 à 124 |
| | 10.2. | Tendances pour l'exercice en cours | 4 à 6 ; 15 à 21 ; 42 à 44 ; 123 à 124 ; 255 ; 282 |
| **11** | **PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE** | | N/A non applicable |
| **12** | **ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GENERALE** | | |
| | 12.1 | Organes d'administration et de direction générale | 131 à 136 |
| | 12.2 | Conflits d'intérêts | 153 ; 160 à 174 |
| **13** | **REMUNERATIONS ET AVANTAGES** | | |
| | 13.1 | Rémunération et avantages en nature | 160 à 175 |
| | 13.2 | Sommes provisionnées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages | 160 à 175 |

| | | |
|---|---|---|
| **14** | **FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION** | |
| 14.1. | Date d'expiration des mandats actuels | 132 à 133 |
| 14.2. | Contrats de service liant les membres des organes d'administration | 134 à 136 |
| 14.3. | Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations | 39 ; 128 à 129 ; 155 à 157 ; 162 à 165 |
| 14.4. | Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur | 128 à 129 ; 154 à 157 |
| 14.5. | Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris modification future des organes d'administration et de direction déjà décidées | - |
| **15** | **SALARIES** | |
| 15.1. | Effectifs par activités | 27 à 32 ; 222 |
| 15.2. | Participations et stock-options | 160 à 175 ; 187 à 191 ; 248 à 249 ; 280 |
| 15.3. | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur | 160 à 175 ; 187 à 190 ; 248 à 249 ; 280 |
| **16** | **PRINCIPAUX ACTIONNAIRES** | |
| 16.1 | Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote | 11 ; 184 à 185 |
| 16.2. | Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires | 184 à 185 |
| 16.3 | Contrôle de l'émetteur | 11 ; 185 à 191 |
| 16.4 | Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entrainer un changement de son contrôle | 185 à 191 |
| **17** | **TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES** | 153 ; 253 ; 275 à 276 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **18** | **INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR** | | |
| | 18.1 | Informations financières historiques | 13 à 14 ; 197 à 282 |
| | 18.2 | Informations financières intermédiaires et autres | - |
| | 18.3 | Vérifications des informations financières | 283 à 312 |
| | 18.4 | Informations financières *pro forma* | 197 à 255 |
| | 18.5 | Politique en matière de dividendes | 12 ; 124 à 125 |
| | 18.6 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | 116 à 117 |
| | 18.7 | Changement significatif de la situation financière de l'émetteur | 4 à 6 ; 43 à 44 ; 123 à 124 ; 205 ; 255 ; 259 ; 282 |
| **19** | **INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES** | | |
| | 19.1 | Capital social | |
| | | 19.1.1 Montant du capital émis | 184 à 190 |
| | | 19.1.2 Titres non représentatifs du capital | 184 à 190 |
| | | 19.1.3 Actions détenues par l'émetteur | 184 à 190 ; 248 à 249 |
| | | 19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription | 184 à 190 ; 248 à 249 |
| | | 19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter son capital | 185 à 191 |
| | | 19.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option | 185 à 191 |
| | | 19.1.7 Historique du capital social | 189 |
| | 1.9.2 | Actes constitutif et statuts | |
| | | 19.2.1 Objet social | 191 à 194 |
| | | 19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions | 191 à 194 |
| | | 19.2.3 Changement de son contrôle | 191 à 194 |
| **20** | **CONTRATS IMPORTANTS** | | 31 ; 112 à 113 ; 115 à 118 |
| **21** | **DOCUMENTS DISPONIBLES** | | 10 ; 316 |

## 5.3.2 TABLES DE CONCORDANCE DU 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 |
|---|---|---|
| **1 Comptes annuels** | | 256 à 282 |
| **2 Comptes consolidés** | | 198 à 255 |
| **3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels** | | 293 à 301 |
| **4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés** | | 283 à 292 |
| **5 Rapport de gestion** | | |
| 1. | Les faits marquants | 42 à 43 |
| 2 | Perspectives et stratégie | 123 à 124 |
| 3 | Evènements postérieurs à la clôture | 123 à 124 |
| 4 | Activité et résultats de la société | 42 à 51 |
| 5 | Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société | 45 à 51 |
| 6 | Données sociales et environnementales de l'activité | 52 à 107 |
| 7 | Risques et incertitudes | 108 à 122 |
| 8 | Indications sur l'utilisation des instruments financiers | 112 à 114 |
| 9 | Rémunérations et avantages des mandataires sociaux | 160 à 174 |
| 10 | Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux | 130 à 152 |
| 11 | Opérations afférentes aux actions de la société | 160 à 175 ; 185 à 190 |
| 12 | Contrôle interne | 176 à 183 |
| 13 | Situation des mandats des commissaires aux comptes | 195 |
| **6 Honoraires des Commissaires aux Comptes** | | 196 ; 255 |
| **7 Rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'Entreprise** | | 127 à 196 |
| **8 Déclaration du responsable du rapport financier annuel** | | 314 |