RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

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

Nature du document : Documents comptables (B-S)

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

Ce dépôt a été enregistré le 04/07/2022 sous le numéro de dépôt 21574

GROUPE FLO SA

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Incluant le rapport financier annuel

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 26 avril 2022 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. Ce document est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2021 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

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), 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 38.257.860 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 2021 ..... **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 **23**
1.7 LES ENSEIGNES **28**
1.8 LA FRANCHISE **33**
1.9 ORGANISATION DU GROUPE **35**
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 LES FAITS MARQUANTS **41**
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE **44**
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE **51**
2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE **114**
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES **131**
2.6 BOURSE **132**
3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 135
3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE **138**
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE **182**
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL **190**
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES **202**
4 COMPTES ET RAPPORTS 203
4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 ..... **204**
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 **253**
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **278**
5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE 307
5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE **308**
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC **309**
5.3 TABLES DE CONCORDANCE **310**

1 PRESENTATION DU GROUPE

1 PRESENTATION DU GROUPE 3
1.1 DATES CLES 7
1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31 DECEMBRE 2021 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 EN 2020 17
1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS 19
1.5.4 L'IMPACT DE L'ANNEE 2021 SUR LE MARCHE DE LA RESTAURATION 20
1.5.5 L'EVOLUTION DU MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 20
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 23
1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2021 23
1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE 25
1.6.3 LES INVESTISSEMENTS 27
1.7 LES ENSEIGNES 28
1.7.1 HIPPOPOTAMUS 28
1.7.2 LES BRASSERIES 30
1.7.3 LES CONCESSIONS 31
1.7.4 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER 32
1.8 LA FRANCHISE 33
1.8.1 LES ATOUTS DE LA FRANCHISE 33
1.8.2 L'ACCOMPAGNEMENT 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
1.9.1 LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA 35
1.9.2 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE 38

MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

DIRECTRICE GENERALE



L'année 2021 a été de nouveau fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec la fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai 2021.

La reprise de l'activité observée dès le début de l'été, avec un engouement fort de notre clientèle, a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire obligatoire dans nos établissements à partir du 9 août 2021 et l'émergence du variant Omicron pénalisant notamment les animations de fin d'année et les privatisations. Le développement du télétravail et l'absence de clientèle touristique ont également été défavorables à notre activité.

Malgré le contexte et grâce au travail remarquable de l'ensemble de nos équipes, notre chiffre d'affaires a progressé de 21,3% par rapport à 2020. Les nombreuses actions menées par la Groupe afin de limiter les impacts de la crise sanitaire ont été poursuivies.

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Le plan de rénovation et de développement, bien que ralenti par la crise, s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Après 2 années marquées par la crise sanitaire, nous savons pouvoir compter sur la mobilisation générale de nos équipes pour espérer revenir au plus vite à un niveau d'activité d'avant crise.



Hippopotamus Claye 2022 – crédit photo Yann Deret



Hippopotamus Lypon Part Dieu 2022 – crédit photo Yann Deret



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, 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.

2021

Prolongation de la crise sanitaire avec une fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai, réouverture partielle, à compter de cette date, avec des restrictions sanitaires jusqu'au 30 juin. Mise en place du pass sanitaire le 9 août qui a ralenti la reprise. Flambée de l'épidémie à partir du mois de novembre ayant pour conséquence la mise en place de nouvelles restrictions dans les restaurants impactant la période des fêtes de fin d'année.

Face à cette pandémie, le Groupe a maintenu 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. Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€.

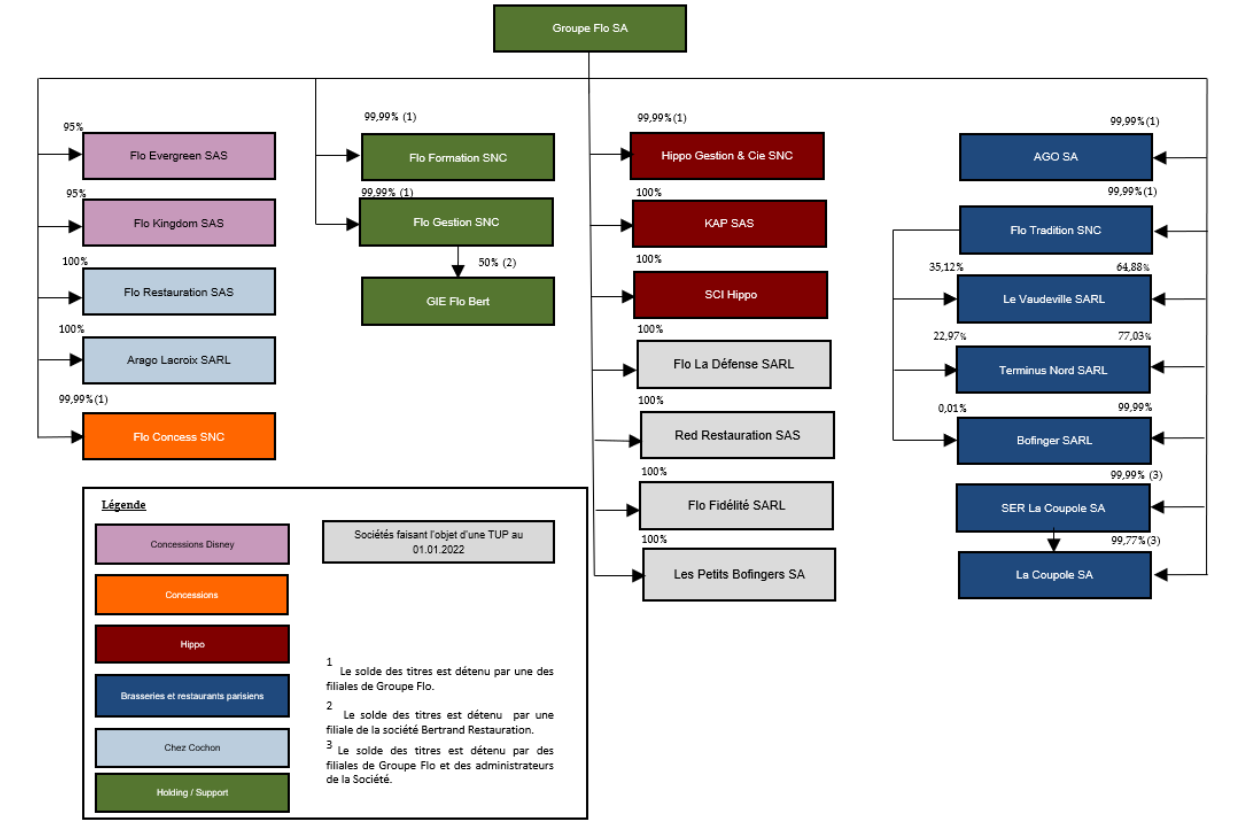
Le groupe a également développé son activité de vente à emporter et de livraison, notamment via la marque Hippopotamus, qui poursuit sa transformation avec le renouvellement de son parc de restaurants et son développement avec 1 nouveau restaurant en propre et des nouveaux franchisés.

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger.

1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31 DECEMBRE 2021

L'organigramme simplifié de Groupe Flo au 31 décembre 2021 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 2021



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 2022 :
28 avril 2022 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre
23 juin 2022 : assemblée générale des actionnaires
28 juillet 2022 : communication des résultats provisoires du premier semestre
3 novembre 2022 : 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.

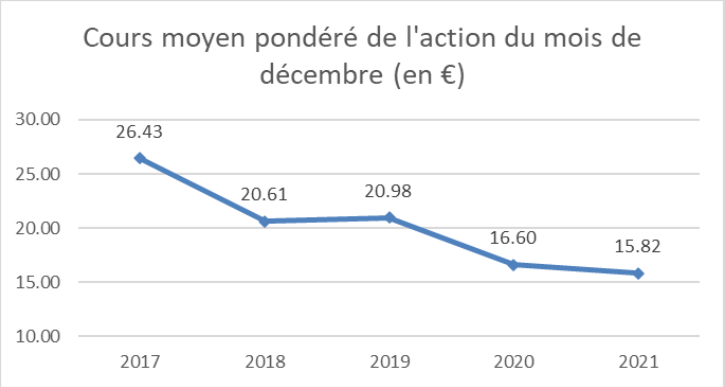
De janvier 2009 à décembre 2010 :
Compartiment C d'Euronext Paris.

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
FR0014004X25



A des fins de comparaison, les données des exercices précédents ont été retraitées en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

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 détenue 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 :

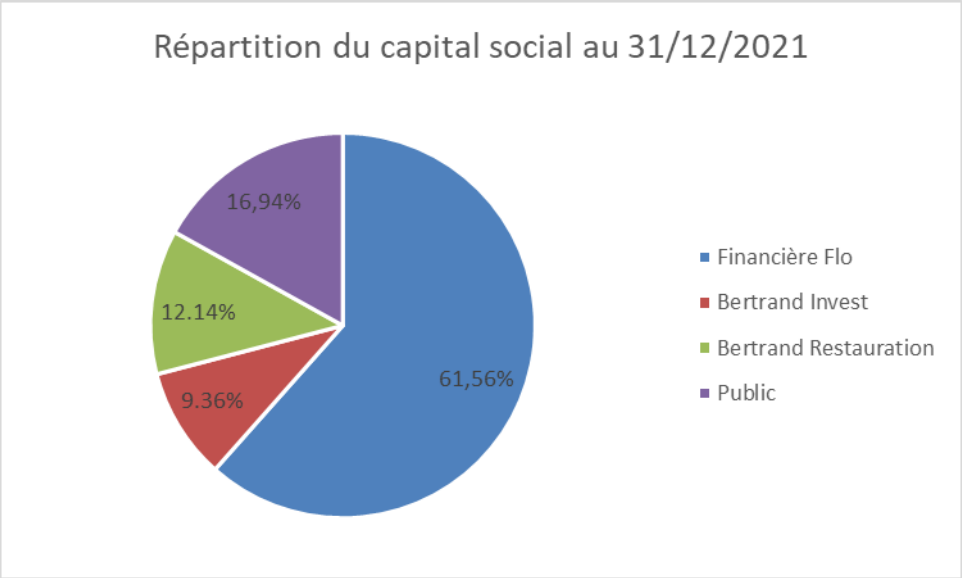
- 61.56 % par la société Financière Flo,
- 9.36 % par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 6.24 % par la société par actions simplifiée Bertrand Corp.,
- 5.89 % par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.

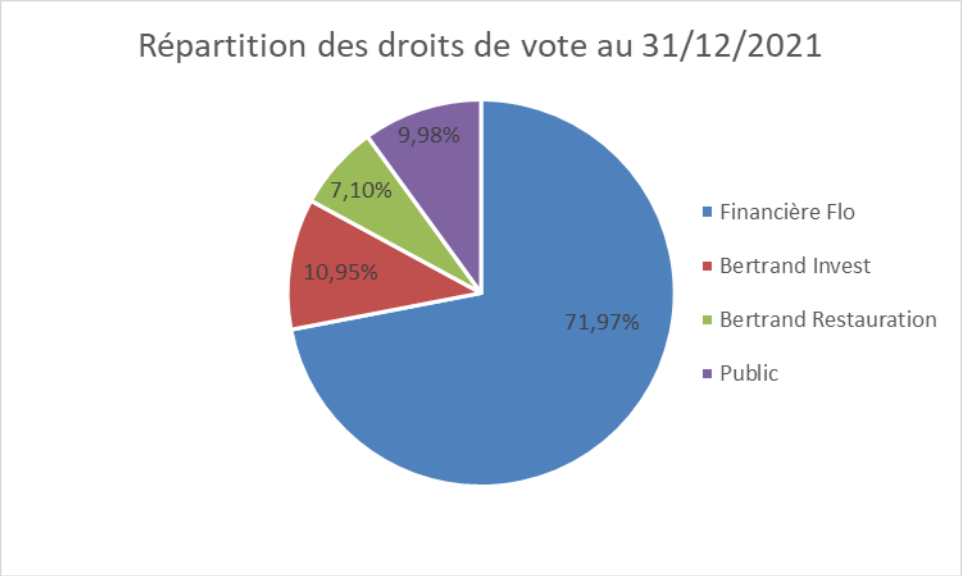
Au 31 décembre 2020, et après rachat des actions de la société Groupe Flo par Bertrand Restauration auprès de Bertrand Corp., Financière Flo, Bertrand Invest et Bertrand Restauration détenaient ensemble 83.06 % du capital selon la répartition suivante :

- 61.56% par la société Financière Flo,
- 9.36% par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 12.13% par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.

Au 31 décembre 2021, et après l'opération de regroupement d'actions, les sociétés Financière Flo, Bertrand Restauration et Bertrand Invest détenaient toujours 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,
- 12.14% par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.





Dividende :

Il n'y a pas eu de versement de dividende en 2021 au titre de l'exercice 2020.

Conformément au contrat de Prêt Garanti par l'Etat signé le 26 juin 2020 et celui signé le 28 juin 2021, durant la durée des contrats, la société Groupe Flo ne peut pas distribuer de dividendes à ses actionnaires.

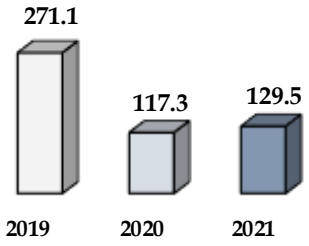
1.4 CHIFFRES CLES

Chiffres clés des trois derniers exercices

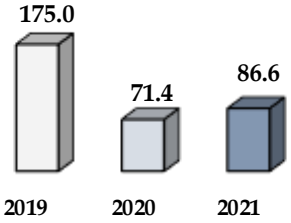
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

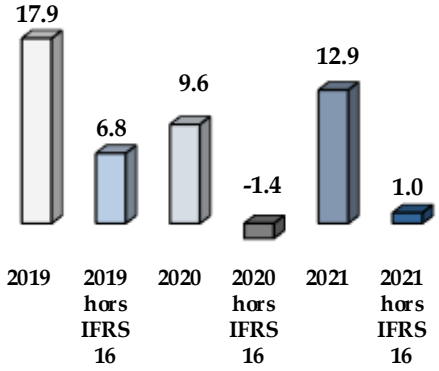
Ventes sous enseignes (1)



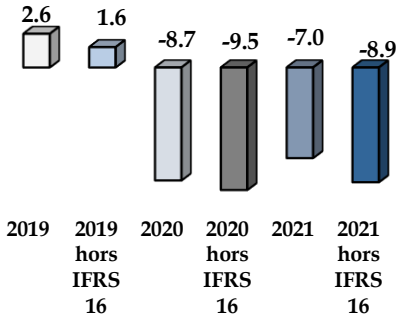
Chiffre d'affaires (2)



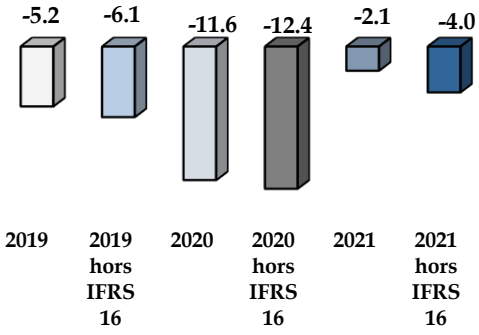
EBITDA (3)



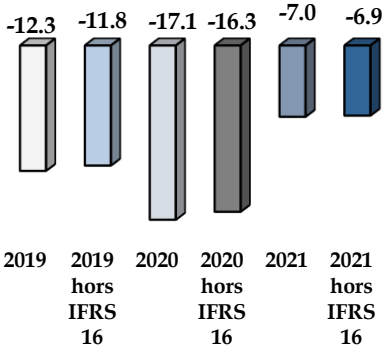
Résultat opérationnel courant

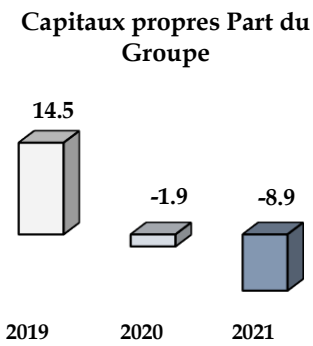


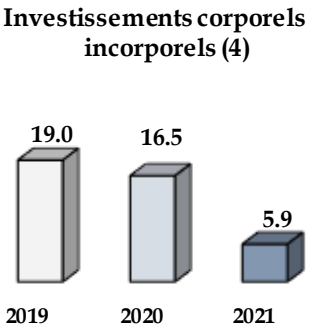
Résultat opérationnel

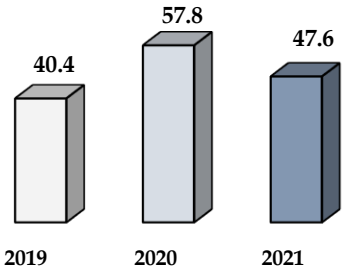


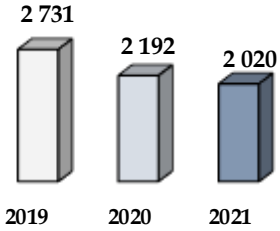
Résultat net part du groupe











(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 18 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 courant 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.

Evolution de la trésorerie

en m€	2021	2021 hors IFRS 16	2020	2020 hors IFRS 16	2019	2019 hors IFRS 16
Trésorerie d'ouverture	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**	**14.6**	**14.6**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	21.6	11.2	7.7	-2.6	6.8	-4.2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-3.9	-3.9	-13.1	-13.1	-11.6	-11.6
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.5	17.9	27.8	38.2	-5.1	5.9
Transfert vers actifs destinés à la vente	1.7	1.7	0.1	0.1	0.4	0.4
Trésorerie de fermeture	**54.5**	**54.5**	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**

Au 31 décembre 2021, la trésorerie disponible s'élève à 54.5 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 77.2 Mrds € en 2020 (chiffres 2021 non encore disponibles). Le ticket moyen 2020 tous secteurs confondus s'établit à 8,10€ 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 2020 : 18 Mrds € de CA HT pour 78 185 établissements, 3.431 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,24 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 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 2020 : 2.9 Mrds € de CA HT pour 9 639 établissements, 135 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 21.63 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

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

Chiffres 2020 : 290 millions € de CA HT pour 32 625 établissements, 116 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2,51 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 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 2020 : 19.1 Mrds € de CA HT, 40 208 établissements, 2 835 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,73 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

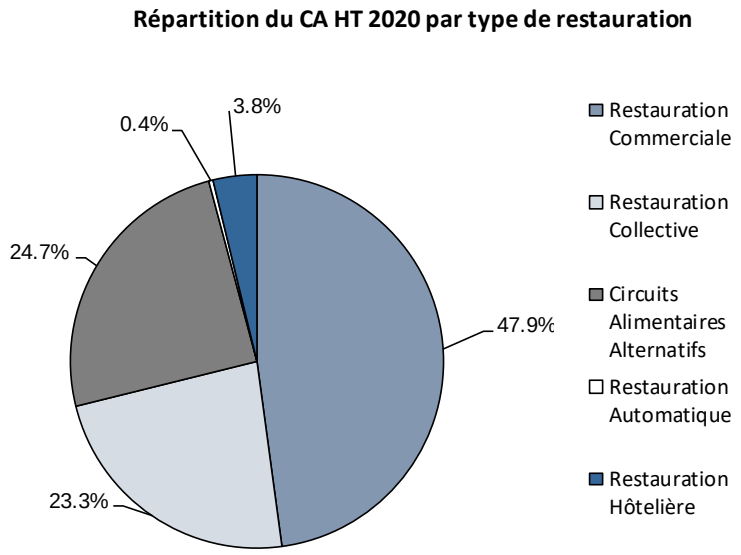
- **La restauration commerciale** (marché sur lequel Groupe Flo se positionne) regroupe des enseignes structurées ou établissements indépendants qui proposent une offre de restauration (distribution rapide ou service à table), hors restauration collective et hôtelière. Son évolution est tributaire des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

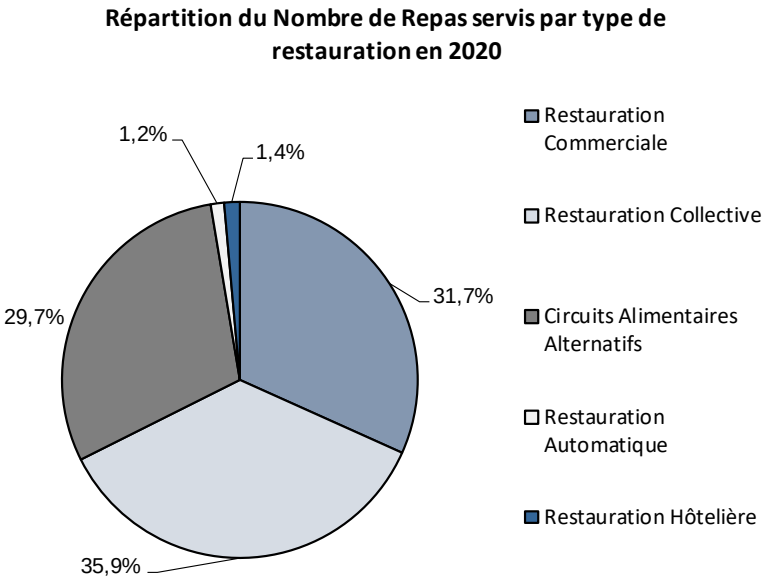
Chiffres 2020 : 37 Mrds € de CA HT pour 203 717 établissements, 3 022 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,23 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Sur le marché de la restauration en 2020, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (47.9% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil (chiffres 2021 non encore disponibles)



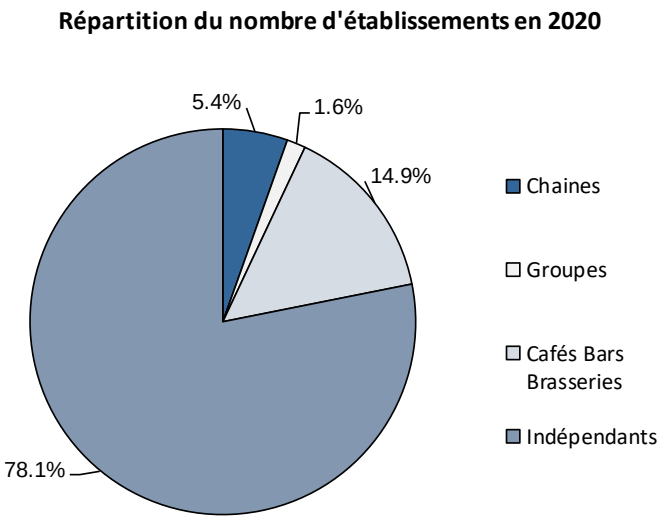
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil (chiffres 2021 non encore disponibles)

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2020

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 78,1% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2020. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent, pour leur part, 14,9% ; les chaînes de restaurants représentent 5,4%. Les groupes sont minoritaires et ne représentent que 1,6% du marché en matière de volume.

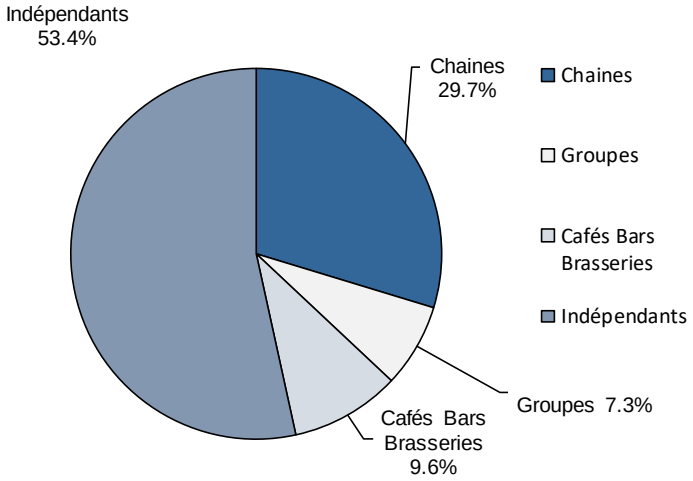


Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Le marché de la restauration commerciale est en pleine mutation avec, d'une part des conséquences durables de la crise sanitaire et, d'autre part, les attentes de nouvelles générations de consommateurs. De ce fait, les offres doivent évoluer pour s'adapter afin de suivre les tendances de consommation.

Comme l'année dernière, malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 37.0% du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 13.7 milliards d'euros pour l'année 2020.

Répartition du chiffre d'affaires HT en 2020



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2020

Types	Etablissements		Chiffre d'affaires HT	
	Valeurs (nombre)	*Variation N-1*	Valeurs (M€)	*Variation N-1*
Chaines	11 062	*-0.1%*	10 982	*-29.0%*
Groupes	3 205	*-31.0%*	2 700	*-28.0%*
Cafés, Bars, Brasseries	30 277	*-24.2%*	3 538	*-25.0%*
Indépendants	159 173	*-31.5%*	19 756	*-38.8%*
TOTAL	**203 717**	***-29.8%***	**36 976**	***-34.2%***

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Représentant 47.9% du CA total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en baisse de -34.2% en 2020 par rapport à 2019 du fait de la crise sanitaire.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

Depuis 2018, le nombre d'établissements ainsi que celui des unités est stable. Le chiffre d'affaires des chaînes de restauration a fortement chuté en 2020 impacté par la crise sanitaire.

Restauration Commerciales Les Chaines	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Nombre d'enseignes	151	189	220	287	284	280
CA (Milliards €)	10,55	11,71	14,43	14,33	15,47	10,98
Nombre d'unités	7 378	8 597	9 346	10 773	11 066	11 062
CA moyen par unité (m€)	1,43	1,36	1,54	1,33	1,40	0,99

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2020 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, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Subway, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Sushi Shop, O'Tacos, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (Au Bureau, Planet Sushi, Léon, etc.) ;
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution en self-service et sur plateau (Flunch, Ikéa) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Del Arte, Woodiz).

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 11 062, stable par rapport à 2019. Leur chiffre d'affaires s'élève à 11.0 Mds €, en baisse de -29.0% par rapport à 2019.

1.5.4 L'IMPACT DE L'ANNEE 2021 SUR LE MARCHE DE LA RESTAURATION

L'année 2021 a été perturbée pour le marché de la restauration toujours fortement impactée par la crise sanitaire. Jusqu'au 18 mai, seules les activités de vente à emporter et de livraison sont autorisées. La réouverture se fait progressivement avec d'abord l'accès aux terrasses (à compter du 19 mai), puis aux salles (à compter du 9 juin) et une levée des jauges (à partir du 30 juin). La mise en place du pass sanitaire (à compter du 9 août) et la météo peu clémente du mois d'août ont, quant à elles, ralenti la reprise de l'activité amorcée sur le début de l'été. Avec la remontée de l'épidémie à partir du mois de novembre du fait de l'émergence d'un nouveau variant, des nouvelles mesures gouvernementales ont été mises en place et l'activité a, à nouveau, été impactée. Les repas de fin d'année (privatisations/groupes/réveillons) ont été pénalisés par l'interdiction de danser dans les restaurants. La reprise est donc quelque peu mitigée d'autant plus que le contexte sanitaire reste, à ce jour, toujours incertain.

Précisons également que le tourisme international n'est toujours pas revenu à son niveau de 2019, impactant l'activité de restauration des régions touristiques.

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. Il est donc en train de se transformer et prend plus en compte les besoins des consommateurs. Il devient un secteur leader en termes d'innovation afin de se mettre au service des mutations de la demande, qu'elles soient dues au contexte actuel ou à des changements sociétaux inscrits dans le temps long.

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.

A cela, il faut également rajouter une tension sur le recrutement des collaborateurs et une hausse globale des coûts dans le secteur de la restauration, que ce soit sur les matières premières, l'énergie ou des frais de personnel (hausse du SMIC). Enfin, les nouvelles normes environnementales (restriction sur les terrasses chauffées et interdiction du plastique à usage unique) sont de nouveaux défis à relever pour le marché de la restauration.

a. Les tendances et les habitudes consommateurs :

Avec l'individualisation croissante de la vie quotidienne, les Français passent moins de temps à table, notamment le midi. Ils cherchent un repas rapide et vont donc moins souvent au restaurant. D'autres circuits de consommation hors-domicile se développent (le snacking en boulangerie ou en grande surface, traiteurs…). Rappelons également que la généralisation du télétravail – du fait du contexte sanitaire, a fortement diminué l'activité des restaurants sur les services du déjeuner en semaine.

Ajoutons à cela l'habitude de la consommation via les plateformes de livraison et de Click&Collect qui s'est, elle aussi, développée au fil de la crise sanitaire, et qui s'est aujourd'hui pérennisée chez les consommateurs en quête de gains de temps.

Cela est d'autant plus vrai que l'offre couvre aujourd'hui tous les types de restaurants, du *fast food* jusqu'au gastronomique. Somme toute, on observe donc une concurrence accrue qui a le potentiel de mettre à mal une partie de la restauration traditionnelle, particulièrement sur le segment de clientèle d'entreprise :

- Hausse de la consommation de plats traiteur/à emporter ;
- Hausse du « fait-maison » dès lors que le télétravail est mis en place ;
- Mise en concurrence accrue entre les restaurants présents sur les différentes plateformes en ligne.

Les mutations de la société se sont également manifestées sous la forme de préoccupations sociales et environnementales. Dans le secteur de la restauration commerciale, les clients sont ainsi de plus en plus attentifs aux approvisionnements des restaurants, qu'ils veulent, *a minima*, locaux et saisonniers, si ce n'est en circuit court. Il faut ajouter à cela une demande grandissante de prise en compte de régimes alimentaires spécifiques (végétarien, vegan, sans gluten…) et de repas moins riches et plus équilibrés. Résultat, on observe une multiplication des labels et distinctions qui récompensent les initiatives des restaurants sur ces sujets (Ecotable, Ethic Ocean, Etoile Verte Michelin…).

Enfin, le succès des émissions culinaires (Top Chef, Cauchemar en Cuisine, Tous en Cuisine, Chef's Table…) rend les consommateurs plus exigeants vis-à-vis de l'ensemble de la restauration. On parle donc aujourd'hui plus d'expérience culinaire que de repas et de chefs plus que de restaurant.

On assiste ainsi au développement de deux courants contraires avec, d'un côté un besoin d'immédiateté et de praticité et, de l'autre une demande d'authenticité et d'une prise en compte sociale et environnementale accrue.

b. Les tendances de l'offre :

Ces mutations de la demande des consommateurs se sont logiquement accompagnées d'une refonte de l'offre de restauration. Une large partie des restaurants pratique aujourd'hui la Vente à Emporter, et est référencée sur au moins une plateforme de livraison (UberEats, Deliveroo…). Certains ont même fait le choix d'ouvrir des *darks kitchens*, ces cuisines partagées entre plusieurs restaurants, dans le but d'optimiser les coûts des locaux et limiter les frais de personnel. Un autre concept voit aujourd'hui le jour avec des portefeuilles de marques proposés à la livraison depuis les cuisines de restaurants adhérents : les restaurants préparent ainsi les commandes passées via la plateforme alors que les recettes ne sont pas les leurs.

Dans une logique similaire, on observe une digitalisation croissante des métiers de *front office* (cartes accessibles via QR Codes, paiement et pourboires dématérialisés, bornes de commande…) et de *back office* (approvisionnements, *design*, gestion des ressources humaines…). Cela répondant à un besoin d'instantanéité de la part des clients, mais aussi de l'ensemble de la chaîne de valeur de la restauration.

On assiste également à un développement de nouveaux concepts de restauration proposant une offre d'un nouveau style. On parle ici de restaurants éphémères qui mettent souvent à l'honneur des « chefs stars » (Manzili par Mohamed Cheikh, Adrien Cachot au Perchoir Menilmontant…) ou de restaurant itinérant (Ventrus avec Vue, le Bus Toqué…).

De la même manière, la communication des restaurants change aujourd'hui de canal avec des réseaux sociaux de plus en plus plébiscités car plus efficaces pour attirer les nouvelles générations de consommateurs. Ceux sont alors les chefs qui sont au cœur de ces campagnes et non plus les restaurants. Ceux-ci postent non-seulement des recettes mais aussi des éléments de leurs vies privées afin de tisser des liens avec leurs abonnés.

Certains dépassent ainsi le million de *followers* et parviennent à créer un flux de revenus alternatifs à leur activité de restauration, via notamment des partenariats rémunérés avec des marques de l'univers alimentaire.

Parallèlement et en réponse aux mutations de la demande sur le segment « déjeuner », on assiste aujourd'hui à une croissance rapide de nouvelles chaînes de restauration proposant une cuisine durable et répondant à des régimes spécifiques (Exki, Cojean). Celles-ci se positionnent sur une gamme entre la restauration rapide et la restauration thématisée traditionnelle et gagnent rapidement des parts de marché.

On retrouve également cette forte intensité concurrentielle sur le marché de la restauration thématisée (italien, coréen, mexicain…), des grills avec un développement rapide de nouvelles marques (On the Bab, Aubrac Corner…) et la refonte de marques déjà établies comme Léon, Buffalo Grill ou del Arte. Pour tous ces acteurs, il s'agit d'avoir l'identité la plus authentique possible, afin de gagner en parts de marché auprès de consommateurs en quête de nouvelles expériences.

1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES

1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2021

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 ».

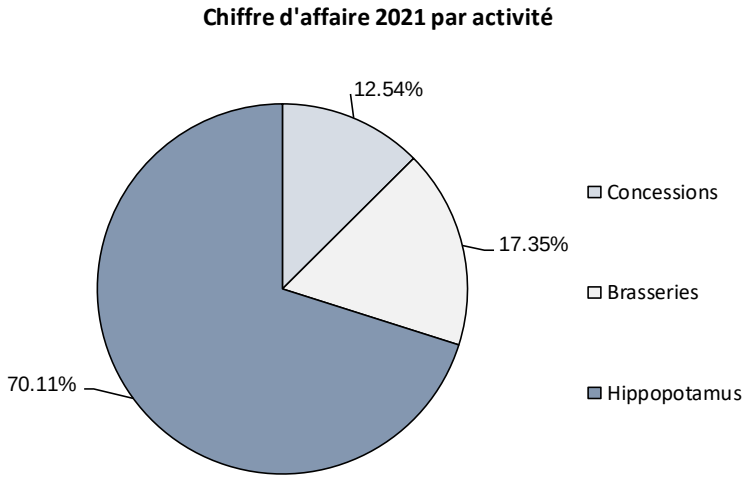
Groupe Flo est structuré autour de 122 restaurants (54 en propre et 68 en franchise) et 4 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

- Hippopotamus (anciennement dénommé « Restauration à thème »),
- Brasseries,
- Concessions,
- Autres (incluant les franchises Taverne de Maitre Kanter).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- Le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, Concessions ;
- Le segment supérieur/haut de gamme : Brasseries.

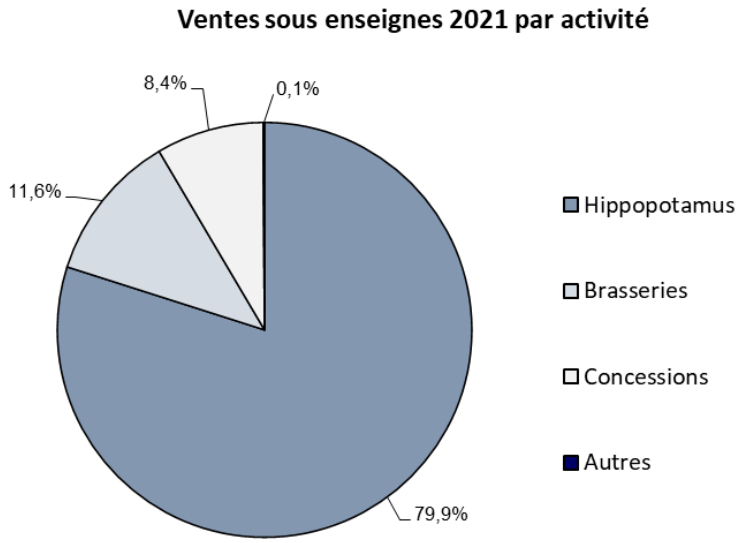
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2021 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 129,5 millions d'euros sur l'année 2021, pour un chiffre d'affaires consolidé de 86,6 millions d'euros, réparti ainsi :



Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes se répartissent ainsi :

En € millions	2019	2020	2021
Hippopotamus	198,3	95,2	103,5
Brasseries	36,7	11,2	15,0
Concessions	23,5	5,7	10,9
Autres	12,5	5,2	0,1
Total	**271,1**	**117,3**	**129,5**



Evènements exceptionnels influençant l'activité du Groupe

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

- Du contexte sanitaire et règlementaire ;
- De l'évolution des habitudes de consommation des consommateurs ;
- Des évolutions réglementaires fiscales et sociales ;
- Des conditions météorologiques affectant l'accès aux restaurants.

1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

Evolution du périmètre opérationnel en 2021 :
Sur l'année 2021, Groupe Flo a augmenté le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, l'ouverture d'1 restaurant Hippopotamus ;
- Sur le parc des franchisés/Locations gérances, l'ouverture de 3 restaurants Hippopotamus en franchise et de 3 restaurants Hippopotamus en location gérance ainsi que la fermeture de 4 restaurants Hippopotamus en franchise.

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise/location gérance de 3 restaurants Hippopotamus détenus en propre.

Evolutions semestrielles 2019-2021 du périmètre opérationnel : le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2019 à 2021 :

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2019-2021 DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Chiffre d'affaires en millions d'euros		2019 (*)		2020 (*)		2021 (*)	
		S1-19	S2-19	S1-20	S2-20	S1-21	S2-21
Hippopotamus	Nombre de Restaurants	61	53	46	44	44	42
	Chiffre d'affaires Semestriel	65,4	63,9	28,3	28,2	10,0	51,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**129,3**		**56,5**		**60,9**	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	5	5	5	5	5	5
	Chiffre d'affaires Semestriel	16,7	6,9	7,4	3,9	1,0	15,5
	Chiffre d'affaires Annuel	**23,6**		**11,3**		**16,6**	
Concessions	Nombre de Restaurants	12	12	7	7	7	7
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,6	11,9	4,2	1,6	0,8	10,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**23,5**		**5,9**		**10,9**	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	**78**	**70**	**58**	**56**	**56**	**54**
	Chiffre d'affaires Semestriel	**93,7**	**82,7**	**39,9**	**33,8**	**11,8**	**76,6**
	Chiffre d'affaires Annuel	**176,4**		**73,7**		**88,4**	

(*) CA non retraité des objectifs de cession 2017

État du parc de restaurants au 31 décembre 2021

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus	Propre en décembre 2021	8	16	18	0	42
	Location gérance en décembre 2021	1	7	8	0	16
	Franchise en décembre 2021	3	13	27	2	45
	Total Décembre 2021	**12**	**36**	**53**	**2**	**103**
	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**
Brasseries	Propre en décembre 2021	5	0	0	0	5
	Location gérance en décembre 2021	0	1	0	0	1
	Franchise en décembre 2021	0	0	0	0	0
	Total Décembre 2021	**5**	**1**	**0**	**0**	**6**
	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	5	2	0	0	7
	Total Décembre 2021	**5**	**2**	**0**	**0**	**7**
	Mandat de gestion 2020	0	0	0	0	0
	Concessions 2020	5	2	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**
Taverne de Maître Kanter	Propre en décembre 2021	0	0	0	0	0
	Franchise en décembre 2021	0	0	6	0	6
	Total Décembre 2021	**0**	**0**	**6**	**0**	**6**
	Total Décembre 2020	0	0	0	0	0
	Location gérance en décembre 2020	0	0	6	0	6
	Franchise en 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**
TOTAL	Propre en décembre 2021	18	18	18	0	54
	Location gérance en décembre 2021	1	8	8	0	17
	Franchise en décembre 2021	3	13	33	2	51
	Total Décembre 2021	**22**	**39**	**59**	**2**	**122**
	Propre en décembre 2020	18	17	27	0	62
	Location gérance en décembre 2020	1	7	4	0	12
	Franchise en décembre 2020	4	12	27	2	45
	Total Décembre 2020	**23**	**36**	**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 ou en location gérance :

Au 31 décembre 2021, sur un total de 64 restaurants détenus en propre, exploités en propre ou mis en location gérance (hors concessions), le Groupe est propriétaire des murs d'un restaurant (1), les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail immobilier (1), de baux commerciaux (46), de locations-gérances (5) et de baux à construction (11).

1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

en m€	2019	2020	2021
Investissements incorporels	0,3	1,8	0,2
Investissements corporels	18,7	14,7	5,7
Total investissements	**19,0**	**16,5**	**5,9**
Maintenance	4,6	2,9	1,9
Développement et transformation	14,4	13,6	4,0
Total	**19,0**	**16,5**	**5,9**

Au cours de l'exercice 2021, les investissements de développement et de rénovation s'élèvent à 4,0 millions d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- Fin de la rénovation au Concept Steak House à la Française Hippopotamus de 2 sites et de la Brasserie Bofinger ;
- 1 nouveau restaurant Hippopotamus.

1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2021 s'élèvent à 0,9 millions d'euros.

1.6.3.3 LES INVESTISSEMENTS A VENIR

Engagements d'investissements:

Dès lors qu'ils sont significatifs, les engagements d'investissements sont décrits en note 25 « 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.-19 IFRS 16	31-déc.-20 IFRS 16	31-déc.-21 IFRS 16
Cessions de titres consolidés	-0.2	0.0	0.0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-19.0	-16.5	-5.9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.5	2.2	0.7
Var. des prêts & avances consenties & var. périmètre	0.1	1.2	1.3
Flux nets de trésoreries liés aux investissements	**-11.6**	**-13.1**	**-3.9**

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, 46 rénovations Hippopotamus ont été réalisées et 9 Hippopotamus ont été ouverts.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	8	16	18	0	**42**
Exploitations en location gérance	1	7	8	0	**16**
Exploitations par des franchisés	3	13	27	2	**45**
Total 2021	**12**	**36**	**56**	**2**	**103**
Total 2020	13	33	52	2	**100**
Total 2019	15	35	64	2	**116**

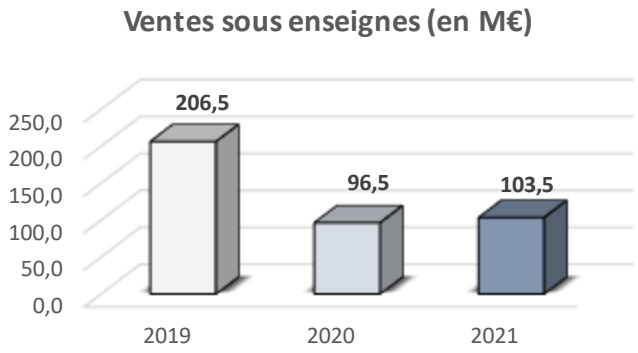
CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :

103 restaurants : 42 exploités en propre, 61 en franchise/location gérance.

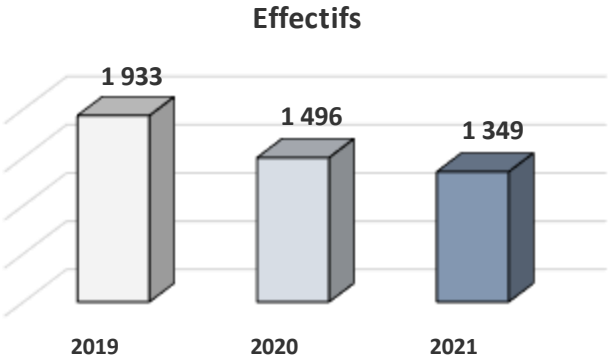
103,5 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

1 349 collaborateurs gérés en direct.

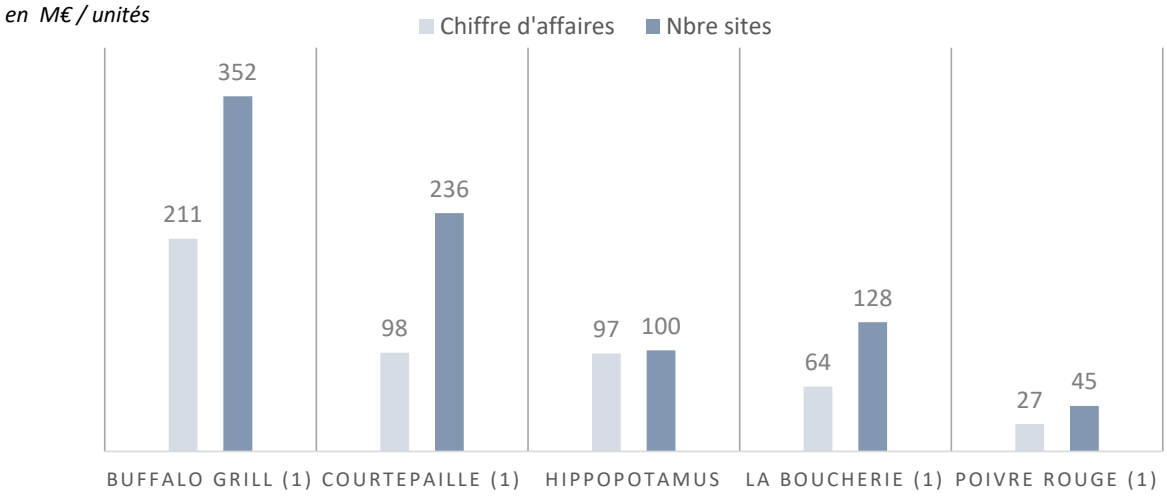
24,84 euros de ticket moyen TTC.



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



Part de marché sur le segment viande/Grill en 2020



(1) Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

1.7.2 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que le Bistro des Champs. Ces brasseries ont un passé culturel et artistique riche avec un cadre authentique Art déco. La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais ainsi que des plats mettant à l'honneur la saison.

Evolution et répartition du parc des brasseries
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	5	0	0	0	**5**
Exploitation en location gérance	0	1	0	0	**1**
Total 2021	**5**	**1**	**0**	**0**	**6**
Total 2020	5	1	0	0	**6**
Total 2019	6	1	0	2	**9**

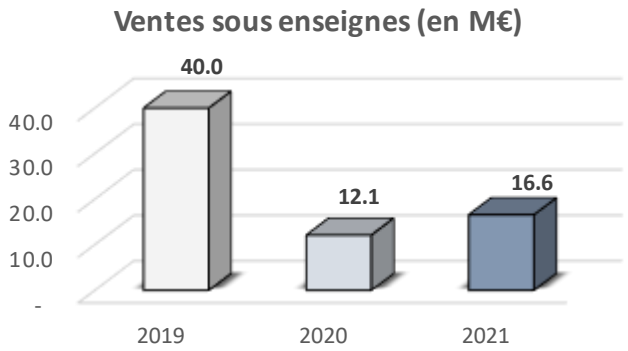
CHIFFRES CLES BRASSERIES :

6 restaurants : 5 exploités en propre et un en location gérance.

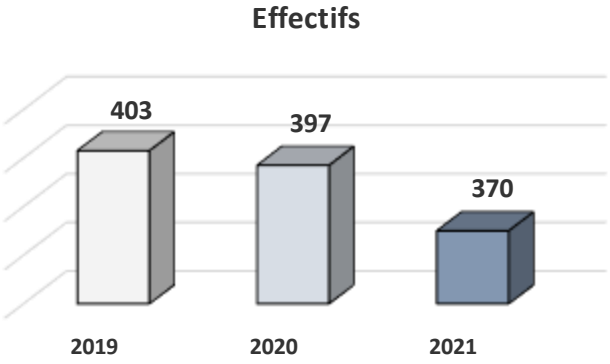
16,6 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 15,0 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2021 – cf. paragraphe 1.6.1).

370 collaborateurs gérés en direct.

50,10 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 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



1.7.3 LES CONCESSIONS

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 ») et au Jardin des Plantes à Paris.

Evolution et répartition du parc d'activités des concessions
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Concession	5	2	0	7
Total 2021	**5**	**2**	**0**	**7**
Total 2020	5	2	0	7
Total 2019	3	9	0	12

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

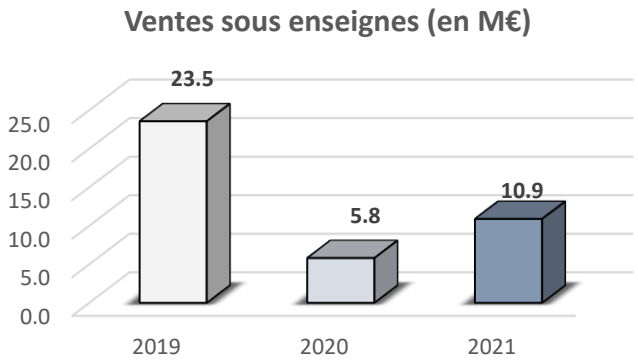
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

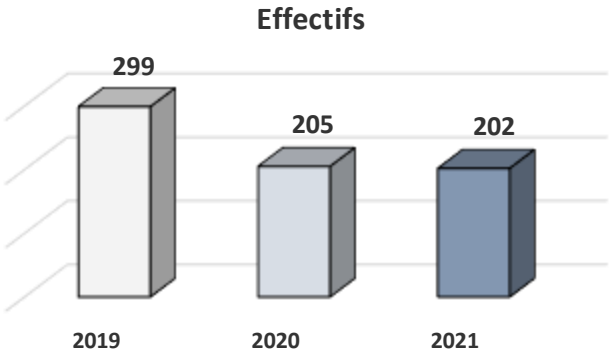
7 exploitations

10,9 millions d'euros de ventes sous enseigne

202 collaborateurs gérés 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 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



1.7.4 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 2021

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 2021	**0**	**0**	**6**	**0**	**6**
Total 2020	0	0	6	0	**6**
Total 2019	0	0	8	0	**8**

CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

6 restaurants exploités en franchise

Aucun collaborateur géré en direct

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 68 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 :

- La formation du franchisé et de ses équipes,
- L'assistance en préouverture,
- L'assistance continue post ouverture et audit.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2021
En nombre d'unités

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Hippopotamus	4	20	35	2	**61**
Brasseries institutionnelles	0	1	0	0	**1**
Autres	0	0	6	0	**6**
Total franchises 31/12/2021	**4**	**21**	**41**	**2**	**68**
Total franchises 31/12/2020	5	19	37	2	**63**
Total franchises 31/12/2019	8	20	43	4	**75**

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

En millions d'euros		2019	2020	2021	Variation 21/20
Hippopotamus	France	81.7	41.1	46.0	12.2%
	International	4.9	3.1	2.1	-32.7%
	Total	**86.5**	**44.2**	**48.1**	**9.0%**
Brasseries institutionnelles	France	2.4	0.6	0.0	-100.0%
	International	3.3	0.1	0.0	na
	Total	**5.7**	**0.7**	**0.0**	**-100.0%**
Autres	France	7.7	5.2	0.3	-95.2%
	International	0.0	0.0	0.0	na
	Total	**7.7**	**5.2**	**0.3**	**-95.2%**
Total	**France**	**91.8**	**46.9**	**46.3**	**-1.3%**
	International	**8.1**	**3.2**	**2.1**	**-34.7%**
	Total	**100.0**	**50.1**	**48.4**	**-3.4%**

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 2021, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 5,6 millions d'euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

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 2021, ce chiffre d'affaires s'établit à 12.8 millions d'euros, en hausse de 1.6 millions d'euros par rapport à 2020.

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 Les Petits Bofinger SA, Flo La Défense SARL, Flo Fidélité SARL et Red Restauration SAS ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :
Au 31 décembre 2021, 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.

SER La Coupole SA :
Cette société détient 99.77% 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 14 décembre 2021, les actionnaires de la société SER La Coupole SA ont voté en faveur d'une augmentation du capital social de cette dernière avec suppression de leur droit préférentiel de souscription au profit de la société Groupe Flo SA. La société Groupe Flo SA a ainsi souscrit à la totalité des 2 941 535 actions nouvelles, d'un montant nominal de 3,81 euros chacune, pour un prix de souscription total de 11 207 248.35 euros intégralement libéré par compensation avec une créance d'avance en compte courant que celle-ci détenait sur la société. La société Groupe Flo SA a alors pris à sa charge l'intégralité de la réduction du capital social de la société SER La Coupole SA, votée le même jour par ses actionnaires, d'un montant de 15 796 080.93 euros, par voie d'annulation de 4 145 953 actions. Ces opérations ont porté le capital social de SER La Coupole SA à 5 749 305.97 euros.

Les Petits Bofinger SA :
Cette société exploitait la brasserie située à Paris, rue de la Bastille sous l'enseigne « Petit Bofinger » dont elle était devenue propriétaire le 31 décembre 2014 suite à une opération d'apport partiel d'actif consentie par Groupe Flo SA.
Elle avait 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.
Cette société a fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire, la société Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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 :
Cette société détenait 100% des sociétés suivantes au 31 décembre 2020 : Quai Marine, Pacific Pizza, Café de la Place, Tiger Wok, Café New Yorkais. Ces dernières exploitaient en sous-location gérance les restaurants du même nom situés au CNIT.
Ces sociétés ont fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de Flo La Défense SARL, avec effet au 1er janvier 2021.
Flo La Défense SARL a alors elle-même fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de son associé unique Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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. Les fonds de commerce détenus par le Groupe sont exploités soit par des sociétés externes dans le cadre de contrats de franchise et de location-gérance, soit par Hippo Gestion et Cie SNC en direct (pour les fonds dont elle a la propriété) ou via un contrat de location-gérance et une convention de licence de marque/un contrat de franchise (pour les fonds dont elle n'a pas la propriété).
Le 29 novembre 2021, Groupe Flo SA, associé majoritaire de la société Hippo Gestion et Cie SNC, a souscrit à l'augmentation du capital social de cette dernière par la souscription de 1 821 827 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15.25 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 782 861.75 euros intégralement libéré par compensation avec une créance d'avance en compte courant qu'elle détenait sur la société ; puis pris en charge l'intégralité de la réduction du capital social

d'un montant de 22 202 612.25 euros par voie d'annulation de 1 455 909 actions. Ces opérations ont porté le capital social de Hippo Gestion et Cie SNC à 26 067 450.25 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 :
Au 31 décembre 2021, cette société était détenue à 100% par Groupe Flo. Elle assurait 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.
Cette société a fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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 :
AGO SA détenait la marque Bistro Romain et 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) dont elle détenait la majorité des fonds.

Les sociétés Bistro Romain Est et Bistro Romain Nord-Ouest ont fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2019. Les sociétés Bistro Romain Paris et Bistro Romain Sud ont quant à elles fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet respectivement au 1er janvier 2020 et au 1er janvier 2021.

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.

AGO est propriétaire de 2 autres fonds de commerce qui sont exploités en location-gérance par la société HIPPO GESTION et CIE SNC.

Arago Lacroix SARL :
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo, est propriétaire des murs du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon » devenu en 2021 « A la Folie sur Seine » dont l'exploitation était confiée par la société Flo Restauration SAS à une société externe au Groupe (location gérance).

Flo Restauration SAS :
Au 31 décembre 2021, cette société, détenue à 100% par Groupe Flo, détenait 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 au Groupe « Pig Food » en 2010 puis à une autre société externe au Groupe à compter du 1er janvier 2020, la société FNB, qui a exploité le restaurant sous l'enseigne « A la Folie sur Seine ».
A effet du 1er mars 2022, le contrat de location-gérance a été résilié et le fonds cédé à un tiers.

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, 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 la direction de la comptabilité et du contrôle financier. 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 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 avait pour objet d'organiser la politique « achats alimentaires » de ses associés ainsi que de tout autre adhérent. Le Groupe Bertrand Restauration est devenu associé en 2017, chaque associé détenant un tiers du capital.

Les revenus de l'activité de la société Convergence Achats SARL ne permettant plus de couvrir ses frais de structure, le Conseil d'Administration avait 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 le 30 juin 2020 puis sa liquidation a été prononcée le 8 avril 2021. La fonction de référencement des achats du Groupe a ainsi été internalisée à compter du 1er juillet 2020 au sein d'une Direction des achats.

Ce service est mutualisé 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.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 LES FAITS MARQUANTS 41
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 44
2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES 44
2.2.2 EBITDA 44
2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 45
2.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 45
2.2.5 RESULTAT FINANCIER 46
2.2.6 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) 46
2.2.7 FLUX DE TRESORERIE 47
2.2.8 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS 48
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 51
2.3.1 INTRODUCTION 51
2.3.2 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE 51
2.3.3 METHODOLOGIE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI DES ELEMENTS DE LA DPEF 53
2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRE 55
2.3.5 RISQUES ET ENJEUX 56
2.3.6 PROPOSER UNE CUISINE RESPONSABLE 58
2.3.7 PRESERVER LES RESSOURCES NATURELLES 71
2.3.8 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES PRIORITES 80
2.3.9 DIFFUSER UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS DANS TOUS NOS ETABLISSEMENTS 94
2.3.10 TABLEAU RECAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE 101
2.3.11 NOTE METHOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE 104
2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 114
2.4.1 RISQUES EXTERNES ET INTERNES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION 115
2.4.2 RISQUES FINANCIERS 119
2.4.3 RISQUES JURIDIQUES 122
2.4.4 POLITIQUE D'ASSURANCE 127
2.4.5 SECURITE DES SITES 130
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 131
2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 131
2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 131
2.6 BOURSE 132
2.6.1 LE MARCHE DES TITRES 132
2.6.2 LES DIVIDENDES 132
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION 133

2.1 LES FAITS MARQUANTS

Pandémie Covid-19

L'année 2021 a encore été fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19. La reprise d'activité sur le second semestre 2021, ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron, a permis d'avoir une hausse du chiffre d'affaires de +21.3% vs 2020. Néanmoins, le résultat opérationnel au 31 décembre 2021 est négatif.

Suite à la fermeture totale des restaurants le 29 octobre 2020, la réouverture s'est faite progressivement à compter du 19 mai avec l'ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et un couvre-feu à 21 heures ; A compter du 09 juin, la réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et un couvre-feu repoussé à 23 heures ; A compter du 20 juin, une levée du couvre-feu avec un maintien de la limite de six clients par table ; Depuis le 30 juin, une suppression de la limite de six clients par table. Le restaurant du King Ludwig's Castle a réouvert le 1er juillet. Les brasseries du Bofinger et du Terminus Nord ont réouvert le 1er septembre.

A partir du 09 août, la reprise de l'activité a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants. Puis par l'annonce le 09 novembre 2021, suite à la propagation du variant Omicron, de l'obligation d'une dose de rappel (3ème dose) nécessaire pour la validation du pass sanitaire. Enfin par les mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :

- Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
- Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).

Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions ont et maintenues 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) ;

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5 m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2021 s'élève à 86,6 m€, en hausse de +15,2 m€ (+21,3%) par rapport au 31 décembre 2020.

Hors cessions et mises en location gérance survenues au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de +17,1 m€ par rapport à 2020 (+26.9%).

La hausse de +21,3% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2021 s'élève à :

- +10,2% pour Hippopotamus ;
- +44,2% pour les Brasseries ;
- +87,9% pour les Concessions.

La hausse de +15,2 m€ du chiffre d'affaires au 31 décembre 2021 par rapport au 31 décembre 2020 provient pour :

- +17,1 m€ au cumul des périmètres comparable, rénové et des expansions ;
- +1,4 m€ des revenus de franchises ;
- -3,3 m€ des cessions non prévues dans les objectifs initiaux de cessions retraités en IFRS 5 et des mises en location gérance survenues.

La marge brute 2021 augmente de +11,1 m€ vs 2020 conséquence de la hausse du chiffre d'affaires de +15,2 m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont augmenté de -7,8 m€ par rapport à 2020 du fait de la reprise d'activité sur le second semestre 2021.

L'EBITDA s'élève à 12,9 m€ vs 9,6 m€ en 2020.

Les amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants augmentent de -1,6 m€, dont -1,9 m€ au titre des amortissements en conséquence des rénovations menées dans les restaurants.

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à -7,0 m€ en hausse de 1,7 m€ vs 2020.

Le Résultat Opérationnel non courant 2021 est positif à hauteur de +4,9 m€ vs. -2,9 m€ en 2020. La variation positive de +7,8 m€ vs. 2020 provient principalement pour +3,0 m€ des cessions et transformations de sites et pour +2,7 m€ liés à l'extinction de contentieux URSSAF.

Les immobilisations incorporelles (marques) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) ont fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base d'un business plan réactualisé qui n'a pas révélé de pertes de valeur.

Le résultat financier est négatif de -4,0 m€ vs. -3,6 m€ en 2020, dont -2,0m€ au titre des intérêts financiers calculés en application de la norme IFRS 16.

Le résultat net des activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 s'élève à -1,1 m€ vs. -1,8 m€ en 2020.

Le résultat net part du Groupe à fin décembre 2021 est une perte de -7,0 m€, contre une perte de -17,1 m€ en 2020.

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Depuis 2017, 46 restaurants Hippopotamus ont été rénovés dont 24 restaurants Hippopotamus détenus en propre et 22 restaurants Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 9 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été ouverts dont 3 en propre et 6 en franchise et/ou location gérance.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

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 2021

Les mandats d'administrateurs de Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint Cyr, Christelle Grisoni, Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach et Philippe Hery ont été renouvelés lors de l'Assemblée Générale Mixte de Groupe Flo du 24 juin 2021 pour deux ans soit jusqu'à l'Assemblée Générale de Groupe Flo devant se prononcer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Madame Sandrine Andrès a été désignée, par le Comité de Groupe, le 23 juillet 2021, pour un mandat de deux ans, en qualité d'administratrice représentant les salariés.

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

Comme l'année précédente, l'exercice 2021 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 2021 de Groupe Flo ressort à 86.6 millions d'euros, en hausse de +15.2 m€ par rapport à 2020. L'augmentation du chiffre d'affaires consolidé est de +21.3% par rapport à 2020 (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2021	2020	2021/2020
Restauration à thème	60.7	55.1	10.2%
Brasseries	15.0	10.4	44.2%
Concessions	10.9	5.8	87.9%
Autres	-	0.1	-100.0%
Total Groupe	**86.6**	**71.4**	**21.3%**

2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Evolution du périmètre opérationnel en 2021 :

- Sur le parc en propre : Réduction de 2 sites sur Hippopotamus ;
- Sur le parc des franchisés/locataires gérants : Augmentation de 5 sites sur Hippopotamus.

Cette évolution intègre la transformation en franchise ou en location gérance de 3 sites détenus en propre sur Hippopotamus.

2.2.2 EBITDA

L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. La réconciliation de l'EBITDA avec le résultat opérationnel courant est présentée dans la partie 2.2.3.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2021									
en millions d'euros	2021 Hors IFRS 16	% CA	2021	% CA	2020 Hors IFRS 16	% CA	2020	Variation 21/20 Hors IFRS 16	Variation 21/20
EBITDA Groupe	1.0	1.2%	12.9	18.1%	(1.4)	2.0%	9.6	**2.4**	**3.3**

L'EBITDA consolidé est en hausse par rapport à 2020 et s'établit à +1.0 million (hors IFRS 16) d'euros en 2021. Cette amélioration s'explique principalement par l'augmentation de +11.1 m€ de la marge brute

(chiffre d'affaires moins coûts d'approvisionnement) compensée par -8.7 m€ de charges de personnel et autres frais opérationnels.

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2021						
en millions d'euros	2021	% CA	2020	% CA	Variation 21/20	Variation % 21/20
Chiffre d'affaires	86.6		71.4		15.2	**21.3%**
Coûts d'approvisionnement	(17.9)	20.7%	(13.8)	19.3%	(4.1)	**29.7%**
Marge Brute	**68.7**	**79.3%**	**57.6**	**80.7%**	**11.1**	**19.3%**
Charges de Personnel	(43.0)	49.7%	(40.6)	56.9%	(2.4)	**5.9%**
Autres Frais Opérationnels	(12.8)	14.8%	(7.4)	10.4%	(5.4)	**73.0%**
EBITDA	**12.9**	**14.9%**	**9.6**	**13.4%**	3.3	**34.4%**
Amortissements et Provisions	(19.9)	23.0%	(18.3)	25.6%	(1.6)	**8.7%**
Résultat Opérationnel Courant	**(7.0)**	**-8.1%**	**(8.7)**	**-12.2%**	**1.7**	**19.5%**

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2021 à -7.0 millions d'euros, en hausse de +1.7 millions d'euros par rapport à 2020. Une provision IDR[1] (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans les comptes consolidés.

2.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges de restructuration	-	(0.6)
Dépréciations des actifs non courants	(0.1)	(0.9)
Autres	2.1	(1.3)
Plus et Moins-values sur cession d'actifs	2.9	(0.1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'élèvent en 2021 à +4.9 millions d'euros, en amélioration de +7.8 millions d'euros par rapport à 2020. La variation s'explique principalement par les cessions et fermetures de sites (+3.0 m€) et l'extinction de contentieux Urssaf pour (+2.7 m€).

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

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	2021.12	2020.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**(2.0)**	(1.2)
Coût de l'endettement financier net	**(2.0)**	**(1.2)**
Produits financiers	**0.3**	**0.3**
Autres charges financières	**(0.3)**	(0.7)
Charges d'intérêt sur contrats de location	**(2.0)**	(2.0)
Charges financières	**(2.3)**	**(2.7)**
Autres produits et charges financiers	**(2.0)**	**(2.4)**
Résultat financier net	**(4.0)**	**(3.6)**

En 2021, le résultat financier net du Groupe diminue de -0.4 million d'euros. Le résultat financier 2021 retraité de l'impact de la norme IFRS 16 est de -2.0 millions d'euros, soit une dégradation de -0.4 million d'euros par rapport au 31 décembre 2020.

2.2.6 RESULTAT NET

Evolution du résultat net

En millions d'euros	2021.12	2020.12	Variation
Résultat opérationnel courant	**(7.0)**	**(8.7)**	**1.7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**	**7.8**
Résultat opérationnel	**(2.1)**	**(11.6)**	**9.5**
Résultat financier	**(4.0)**	**(3.6)**	**(0.4)**
Résultat Avant Impôt	**(6.1)**	**(15.2)**	**9.1**
Quote-part des SME	**-**	**-**	**-**
Impôts	**(0.3)**	**(0.6)**	**0.3**
Résultat net des activités poursuivies	**(6.4)**	**(15.8)**	**9.4**
Résultat net des activités non poursuivies	**(1.1)**	**(1.8)**	**0.7**
Résultat net	**(7.5)**	**(17.6)**	**10.1**
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	**(7.0)**	**(17.1)**	**10.1**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	**(0.5)**	**(0.5)**	**-**

Au 31 décembre 2021, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère ressort à -7.0 millions d'euros contre -17.1 millions d'euros en 2020.

Cette augmentation de +10.1 millions d'euros s'explique principalement par :

- le résultat opérationnel courant en amélioration de +1.7 million d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en augmentation de +7.8 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de -0.4 million d'euros,
- une augmentation de +0.3 million d'euros du poste « Impôts »,
- une augmentation de +0.7 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

	2021 Hors IFRS 16	2021	2020 Hors IFRS 16	2020	Var.
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	11.2	21.6	(2.6)	7.7	13.8
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(3.9)	(3.9)	(13.1)	(13.1)	9.2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	17.9	7.5	38.1	27.8	(20.2)
Variation de la trésorerie	**25.2**	**25.2**	**22.4**	**22.4**	**2.8**
Trésorerie à l'ouverture	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**	**22.5**
Autres impacts non monétaires	1.7	1.7	0.1	0.1	1.6
Trésorerie de clôture	**54.5**	**54.5**	**27.6**	**27.6**	**26.9**

Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités opérationnelles sont en augmentation de +13.8 millions d'euros par rapport à 2020, conséquence de l'augmentation de fréquentation et de rentabilité (dont +9.3 millions d'euros pour le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère).

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (Hors IFRS 16) est positive de +9.2 millions d'euros, et s'explique principalement par la mise en adéquation des rénovations de restaurants « Hippopotamus » à l'activité.

Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités de financement sont en diminution de -20.2 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par la différence entre le prêt garanti par l'Etat 2020 (+35m€) et le nouveau PGE souscrit sur l'exercice pour +19.5 millions d'euros.

2.2.8 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilan consolidé résumé

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
ACTIF		
Actifs non courants	**155.3**	**166.0**
Actifs courants	**26.1**	**29.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**54.5**	**29.4**
Actifs destinés à la vente	**1.3**	**1.3**
TOTAL DE L'ACTIF	**237.2**	**225.7**
Capitaux propres groupe	**(8.9)**	**(1.9)**
Participations ne donnant pas le contrôle	**(1.0)**	**(0.5)**
Total des Capitaux Propres	**(9.9)**	**(2.4)**
Dettes financières non courantes	**92.9**	**80.3**
Dettes de location non courantes	**55.4**	**58.1**
Provisions non courantes	**4.1**	**4.0**
Impôts différés - passif	**4.4**	**4.0**
Total passifs non courants	**156.8**	**146.4**
Dettes financières courantes	**9.2**	**6.9**
Dettes de location courantes	**10.1**	**9.9**
Provisions courantes	**2.2**	**5.7**
Dettes fournisseurs	**38.8**	**31.0**
Autres dettes diverses	**30.0**	**27.6**
Total passifs courants	**90.3**	**81.1**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**0.0**	**0.6**
TOTAL DU PASSIF	**237.2**	**225.7**

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et d'ajustements sur les contrats de location. (cf. partie 4.1.2.5)

Les capitaux propres groupe ressortent au 31 décembre 2021 à -8.9 millions d'euros en diminution de -6.6 millions d'euros. Cette diminution provient du résultat de l'exercice pour -7.0 millions d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2021 s'établit à 47.6 millions d'euros, soit :

- 102.1 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 99.8 millions d'euros en passifs non courants et 2.3 millions d'euros en passifs courants ;
- 54.5 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 102.1 millions d'euros se ventilent en :

- 99.8 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 2.3 millions d'euros d'intérêts courus non échus.

La dette de location de 65.5 millions d'euros se ventilent en :

- 55.4 millions d'euros de dette de location non courante,
- 10.1 millions d'euros de dette de location courante.

Les autres dettes courantes de 30.0 millions d'euros se ventilent en :

- 25.6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 2.5 millions d'euros de produits constatés d'avance,
- 1.9 million d'euros d'autres dettes.

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2021

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières	**102.1**	9.2	64.2	28.7
TOTAL	**102.1**	**9.2**	**64.2**	**28.7**

En millions d'euros	2021.12				2020.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette restructurée	-	15.4	-	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0.1)	-	**(0.1)**	**(0.1)**
- Prêts garantis par l'Etat	8.8	45.7	-	**54.5**	**35.0**
- Emprunt obligataire Bertrand Invest	-	-	18.5	**18.5**	**18.5**
- Autres emprunts obligataires	-	2.5	-	**2.5**	**2.5**
- Prêts actionnaires	-	-	9.0	**9.0**	**9.0**
- Autres passifs	0.4	0.7	1.2	**2.3**	**6.9**
Total	**9.2**	**64.2**	**28.7**	**102.1**	**87.2**

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 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, 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. Des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été également signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18.5 millions d'euros sont reclassées à long terme.

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

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

Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

Les emprunts comptabilisés à la clôture 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 (ci-après « le Groupe ») accueille en moyenne 12 millions de clients chaque année dans ses 122 restaurants dont 54 succursales (3,5 millions dans les succursales en 2021 en raison de la fermeture de nos restaurants liée à la crise sanitaire). Le Groupe véhicule l'art du « bien manger » auprès de ses nombreux convives, au sein des restaurants Hippopotamus, Brasseries et Concessions, où l'art de recevoir est également mis en avant.

La volonté du Groupe est de faire de chacune de ses enseignes la référence sur son segment de marché en offrant des produits de qualité et en développant le savoir-faire et la passion au sein de ses restaurants, qui accueillent les convives dans une ambiance chaleureuse et conviviale.

Depuis 2018, une des autres volontés du Groupe est de structurer une démarche RSE amitieuse et cohérente. En effet, l'entreprise est consciente des impacts que peut avoir le secteur de la restauration sur l'environnement et la société. Il a donc été important de structurer, dès 2018, des engagements RSE et de définir des objectifs sur les thématiques environnementales et sociales pour diminuer les externalités que peuvent avoir les activités du Groupe.

En 2020 déjà, l'activité du groupe a été fortement impactée par la crise sanitaire. Les restaurants ont dû fermer leurs portes pendant près de 162 jours. Le reste du temps, le Groupe a dû s'adapter aux différentes mesures sanitaires instaurées par le Gouvernement ainsi qu'au couvre-feu. En 2021, le Groupe a continué d'être impacté par la crise liée au COVID-19. En effet, au début d'année, tous les restaurants sont restés fermés. Ils ont ensuite pu rouvrir les terrasses extérieures en mai et accueillir du public en intérieur le 9 juin, tout en respectant le couvre-feu. Depuis fin juin 2021, l'activité a pu reprendre son cours avec l'arrivée du pass sanitaire dans les lieux publics an août.

Cette baisse d'activité inédite sur l'année 2020 avait impacté de manière significative les performances financières et extra financières du Groupe et certains projets ont dû être mis en pause. Au cours de l'année 2021, l'activité a pu redémarrer petit à petit et les actions RSE ont pu être reconsidérées comme prioritaires. Néanmoins, les indicateurs de performance extra-financière sont toujours impactés sur une bonne partie de l'année par la crise sanitaire.

Aujourd'hui plus que jamais, le Groupe a la volonté de jouer son rôle dans la transition agricole, alimentaire, écologique et sociale et cela se traduit à travers les politiques expliquées dans ce rapport.

2.3.2 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

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

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

A partir de l'analyse des pratiques sectorielles, des risques identifiés pour la DPEF 2018 et des questions centrales de l'ISO 26 000, le Groupe avait pu sélectionner des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec son activité. Un dialogue organisé avec les parties prenantes avait ensuite permis de hiérarchiser ces enjeux. Cette consultation avait été conduite au travers d'entretiens et d'un questionnaire en ligne à destination des collaborateurs, franchisés, clients, fournisseurs et de la société civile.

En 2021 et suite aux bouleversements liés à la crise sanitaire, le Groupe a décidé de mettre à jour sa politique RSE en appliquant la même méthodologie. Cette fois-ci, la consultation a été menée à travers :

- 7 entretiens avec des parties prenantes internes du Groupe dont la Direction Générale, la Direction Ressources Humaines, la Direction des Achats, la Direction financière, la Direction technique, la Direction R&D et bien évidemment, la Direction RSE ;
- 4 entretiens avec des parties prenantes externes du Groupe dont un Multi-Franchisé, un fournisseur de volaille, un fournisseur de fruits et légumes et un investisseur ;
- 1 enquête à destination des collaborateurs et des franchisés du Groupe ;
- 3 enquêtes à destination des clients du Groupe (dont une enquête pour l'enseigne Hippopotamus) ;
- 1 enquête à destination des parties prenantes externes du Groupe (partenaires, prestataires de services, associations, investisseurs, etc.)

Un total de 315 réponses a été collecté grâce aux enquêtes externes et 147 réponses au niveau de l'interne.

<u>Les résultats de cette consultation ont permis d'actualiser la stratégie RSE du Groupe :</u>



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 2021, les risques ont été identifiés et classés en fonction de leur impact pour le Groupe (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, 23 risques ont été analysés contre 22 risques en 2020. Parmi eux, 19 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires contre 15 risques majeurs en 2020.

Certaines évolutions par rapport à 2020 ont pu être notées :

Dans un premier temps, la mise à jour de la stratégie RSE du Groupe a fait émerger un nouvel enjeu lié à la gouvernance. Un nouveau risque concerne donc la non prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance. Il souligne l'importance grandissante de porter une stratégie RSE globale au niveau de la Direction et de diffuser une culture d'entreprise qui considère les impacts sociaux et environnementaux comme primordiaux.

Ensuite, un nouveau risque, qui était auparavant traité dans le risque global lié à la Qualité de Vie au travail a été considéré comme un risque à part entière en 2021. Il s'agit du risque lié à la non prise en compte de la santé et de la sécurité physique et mentale des collaborateurs. En effet, cet enjeu est apparu comme matériel lors de l'analyse de matérialité du Groupe et semble être plus important en période de crise sanitaire.

Pour terminer, la crise sanitaire a mis en exergue les problématiques liées au recrutement dans le secteur de la restauration. Un risque fort est donc apparu en 2021 concernant la pénurie de main d'œuvre dû au manque d'attractivité des métiers de la restauration.

En 2020, le Groupe avait 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 avait été organisé. Dans un premier temps, cet atelier avait eu pour but d'identifier les impacts positifs et négatifs de la chaine de valeur du Groupe 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 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 agit directement et indirectement sur 11 Objectifs de Développement Durable. A l'issue de cet atelier, 8 objectifs quantitatifs ont pu être définis, sur différents enjeux de la stratégie RSE.

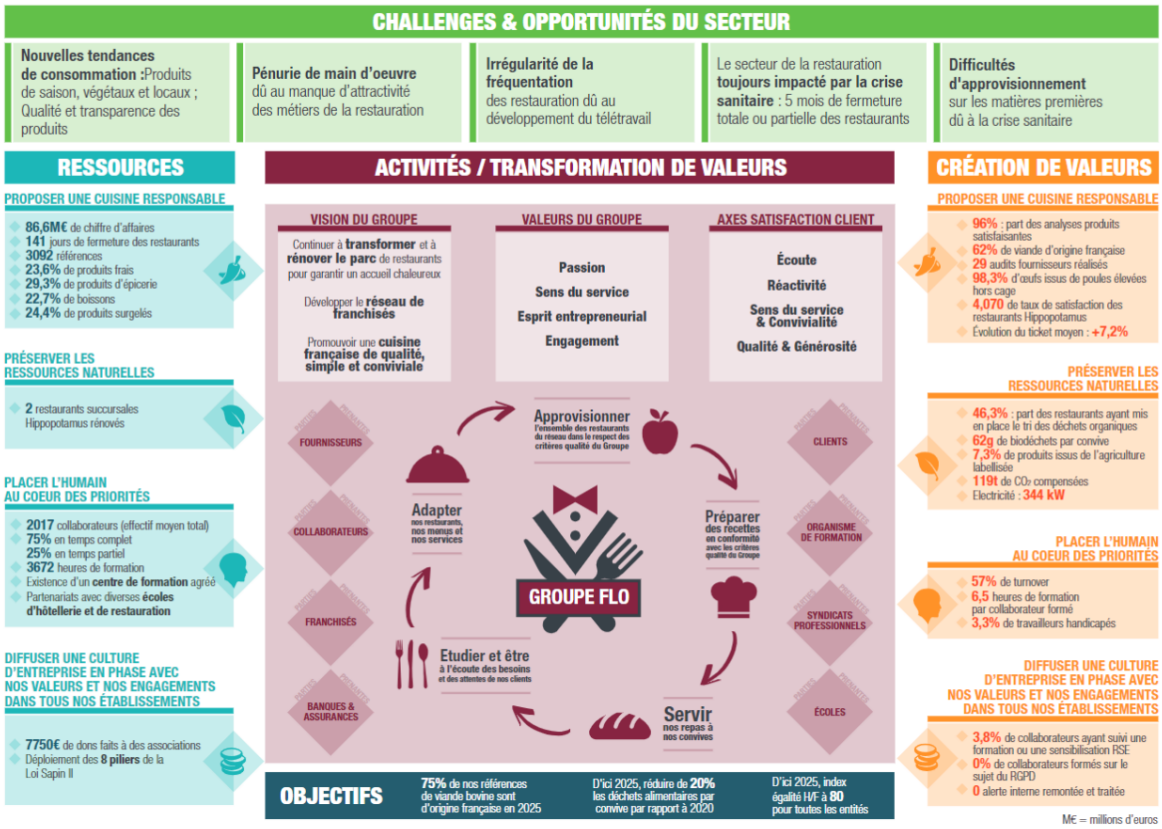


Par ailleurs, tout au long de l'année, la Direction RSE suit la mise en œuvre des politiques permettant d'atténuer les risques, ajuste les politiques en fonction de l'évolution des risques, coordonne le déploiement des actions spécifiques et suit les résultats. Elle a également pour mission de valoriser les actions existantes au sein des différents établissements du Groupe et de diffuser les bonnes pratiques relevées sur le terrain.

En 2021, un nouvel atelier a été organisé avec les différentes directions dont l'objectif était de réfléchir à des actions à mettre en place sur les 5 prochaines années, pour limiter la survenance des risques RSE majeurs définis. Les participants ont, dans un premier temps, valider les indicateurs de performance ayant pour but de piloter la démarche RSE sur les 19 risques et ensuite, ils ont pu réfléchir à des idées d'actions concrètes à mettre en œuvre sur chacun de ces risques. Les actions définies lors de cet atelier sont regroupées dans les paragraphes « actions à venir » de ce rapport.

Afin de piloter les indicateurs de la présente DPEF et de manière plus générale, de piloter la performance RSE globale du Groupe, l'outil Toovalu a été déployé pour la première fois cette année. Il s'agit d'un outil collaboratif qui permet de collecter et consolider les données extra-financières et de piloter les objectifs RSE de l'entreprise.

2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRE



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

2.3.5 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	2.3.6.1. Sécurité alimentaire et sanitaire
	Non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique Achats	2.3.6.2. Politique d'achats responsables
	Non-respect du bien-être animal	2.3.6.3. Respect du bien-être animal dans la chaine d'approvisionnement
	Inadéquation de l'offre par rapport aux attentes des convives	2.3.6.4. Une offre de qualité – Proposer un bon rapport qualité/ prix aux consommateurs
	Non-respect de la biodiversité	2.3.6.5. Respect de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement
	Prix d'achats trop faibles ne permettant pas aux producteurs de vivre dignement	2.3.6.6. Soutien au monde agricole
Préserver les ressources naturelles	Mauvaise gestion des déchets	2.3.7.1. Contribuer à une économie plus circulaire
	Gaspillage alimentaire	2.3.7.2. Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire
	Absences de mesures visant à limiter le réchauffement climatique	2.3.7.3. Mesures pour limiter l'impact du réchauffement climatique
	Surconsommation et gaspillage de l'eau, rejets dans l'eau	2.3.7.4. Gestion de l'eau et des effluents
	Non-respect des réglementations liées à la construction ainsi qu'à l'exploitation des bâtiments	2.3.7.5. Efficacité énergétique du parc immobilier
Placer l'humain au cœur des priorités	Difficultés de recrutement due à la pénurie de main d'œuvre sur le secteur de la restauration	2.3.8.1. Développement de la marque employeur
	Qualité de vie au travail ne permettant pas d'attirer et de conserver les collaborateurs ainsi que les compétences nécessaires à l'activité	2.3.8.2. Qualité de vie au travail
	Discrimination	2.3.8.3. Egalité des chances
	Sécurité et bien-être au travail	2.3.8.4. Santé et sécurité des collaborateurs
Diffuser une culture	Non adhésion des franchisés et des collaborateurs à la politique RSE du groupe	2.3.9.1. Dialogue avec les franchisés et homogénéité des pratiques

d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements	Mauvaise utilisation des données personnelles	2.3.9.2. Protection des données personnelles
	Absence d'intégrité dans la conduite des affaires	2.3.9.3. Intégrité des affaires
	Non prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance	2.3.9.4. Gouvernance responsable
	Autres	*2.3.9.5 Autres actions notables*

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 2021 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 SECURITE ALIMENTAIRE ET SANITAIRE



a) Enjeu

La sécurité alimentaire, 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.

Par ailleurs, la crise sanitaire en constante évolution conduit le Groupe à travailler sans cesse sur les conditions d'accueil des clients afin d'améliorer ses mesures de prévention en fonction des consignes gouvernementales (protocole sanitaire).

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

90% des analyses produits externes satisfaisantes

b) Politique

1) Protocole sanitaire dans les restaurants

Afin de maintenir une activité pérenne et pour que nos clients se sentent en sécurité dans nos restaurants, un protocole sanitaire est défini depuis 2020 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.

Depuis 2020, ces mesures ont été adaptées au cours des mois en fonction de l'évolution de la situation épidémique. L'ensemble du personnel a été formé au protocole sanitaire. Des référents COVID-19 ont d'ailleurs été désignés pour chaque établissement afin d'être formés sur ces missions spécifiques et les équipes d'encadrement de chaque établissement s'assurent que les règles et les bonnes pratiques définies sont bien respectées. Les services : juridique, qualité et ressources humaines s'assurent de diffuser les nouvelles réglementations liées à la COVID-19 au plus vite auprès de tous nos restaurants.

2) Hygiène dans les restaurants

Afin de renforcer 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. Le personnel de restaurants est régulièrement formé au Plan de Maîtrise Sanitaire et les directeurs, les chefs de restaurant s'assurent de sa mise en œuvre au quotidien par les équipes (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. Malgré la crise sanitaire, le service qualité a continué à animer des sessions de formation sur le Plan de Maitrise Sanitaire et l'HACCP en centre de formation ou directement sur le terrain.

Une actualisation du module spécifique sur les bonnes pratiques d'hygiène a été menée sur l'année 2021 afin de le rendre disponible à l'ensemble des équipes en 2022.

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 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.

Une solution digitale est utilisée sur l'ensemble des restaurants Hippopotamus succursales et franchisés. Elle permet d'enregistrer tous les contrôles réalisés au quotidien sur chaque restaurant, de conserver la traçabilité des matières premières sous un format dématérialisé et de consolider automatiquement les résultats de ces contrôles sur une interface accessible en ligne. Cette solution garantit la conservation d'un archivage précis, accessible et sur une longue durée des enregistrements liés au Plan de Maitrise Sanitaire. Elle permet également de mettre à disposition des équipes une version digitale du Plan de Maîtrise Sanitaire et de donner facilement accès aux données concernant la sécurité des aliments.

c) Résultats et performance

Durant la période de fermeture de nos restaurants en 2021, les audits réalisés par le laboratoire extérieur ont été suspendus. Dès la réouverture, les audits, basés sur la grille propre au Groupe, ont été remis en place afin de s'assurer du maintien de la maitrise du risque.

104 audits basés sur cette grille ont été réalisés.

Ces audits inopinés évalués par une note sur 100, sont considérés « satisfaisants » ou « très satisfaisants » lors de l'obtention d'une note supérieure à 80.

En parallèle de ces audits, des analyses sur des produits fabriqués par les équipes et sur les surfaces sont réalisées pour vérifier la conformité des produits et des locaux.

Le laboratoire Eurofins effectue également régulièrement des contrôles ciblés par le service Qualité sur les produits achetés par les restaurants du groupe.

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80	%	***94***	***88***	***87***
Part des analyses produits satisfaisantes	%	***96***	***99***	***95***

2.3.6.2 POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES



a) Enjeu

Le Groupe est amené à utiliser de nombreux produits alimentaires issus de sources végétales ou animales dans le cadre de la préparation des repas. 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 représentent de grands enjeux pour le groupe. Avec 22 millions d'euros d'achats par an en moyenne (17 millions en 2020 en raison de la crise sanitaire, hors franchises) et 269 fournisseurs alimentaires, boissons et emballages, l'entreprise est bien consciente de son impact sur l'environnement et sur la société. Le Groupe souhaite proposer à ses clients des produits rigoureusement sélectionnés auprès de fournisseurs de confiance dans une logique d'achats responsables.

La crise sanitaire perturbe à la fois la gestion des stocks ainsi que certaines chaines d'approvisionnements. Nos cartes ont ainsi été revues afin de s'adapter aux ruptures de stocks de certains produits, aux délais de livraisons et au niveau de fréquentation des restaurants.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

90% des fournisseurs alimentaires ont signé la charte achats responsables

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

L'équipe achats, constituée de 15 personnes à fin 2021 (acheteurs, logistique, catalogue, qualité), 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
- de la gestion du catalogue

L'équipe comprend 6 acheteurs hors assistants achat, alimentaires & boissons et non alimentaire (tenus, emballage & 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. 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).

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 entretient des relations durables avec ses fournisseurs. En termes d'approvisionnements, la majorité de nos fournisseurs sont français ou européens et 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 et la direction marketing. Ainsi, la définition d'une nouvelle carte est réalisée en co-construction avec le service Marketing, R&D, la direction achats et la direction RSE afin d'associer les enjeux RSE aux enjeux consommateurs et approvisionnement.

Une charte d'achats responsables :

Une charte Relations Fournisseurs Responsables a été formalisée par le département RSE et le nouveau département Achats en 2020. Compte-tenu de la crise sanitaire, cette charte n'a pas pu être déployée courant 2020 mais l'a bien été en 2021. Un travail mené conjointement entre la direction juridique, les achats et la RSE, a été réalisé afin de mettre à jour les conventions type et d'harmoniser les contrats de nos fournisseurs.

La charte d'achats responsables, envoyée à nos fournisseurs alimentaires et boissons, intègre par conséquent des demandes d'engagement RSE. Ces demandes regroupent tous les aspects de la politique RSE du Groupe et concernent entre autres : le travail forcé, la diversité et l'inclusion, le niveau de rémunération pour le pilier social ; la production de déchets, leurs émissions de gaz à effet de serre pour le pilier environnemental et bien évidemment le respect de la biodiversité ou de la lutte contre la corruption.

Une charte bien-être animal :
Concernant les conditions d'élevage, la charte bien-être animal a déjà été signée par les trois fournisseurs de viande bovine Hippopotamus. Ces fournisseurs gèrent l'abatage, la transformation et la livraison finale.
Une charte de respect du bien-être animal a également été signée par les principaux fournisseurs de viande du Groupe Flo.
Elle porte sur les principes des 5 libertés fondamentales des animaux :

- L'absence de faim et soif
- L'absence d'inconfort
- L'absence de maladie ou de lésion et douleur
- La possibilité d'exprimer les comportements normaux de l'espèce et l'absence de peur et de détresse.

Dans le cas où un Fournisseur n'est pas en mesure de respecter certaines des dispositions de la Charte, il est tenu d'informer son interlocuteur. Ainsi, le Groupe souhaite travailler main dans la main avec ses fournisseurs pour les accompagner vers le respect de ces pratiques et l'évolution des méthodes.

Des questionnaires RSE pour nos fournisseurs :

Le Groupe a également mis en place des questions RSE dans les questionnaires qualité fournisseurs. Outre la qualité sanitaire des produits, le Groupe demande à ses fournisseurs s'ils garantissent le bien-être animal (définie par l'Organisation Mondiale de la Santé Animale), si l'élevage est en plein air ; mais également s'ils ont formalisé un code éthique, s'ils calculent eux-mêmes leurs bilans de gaz à effet de serre ou comment ils gèrent leurs déchets. L'objectif est d'intégrer petit à petit des contraintes aux fournisseurs du Groupe, leur laisser le temps d'évoluer selon nos critères RSE et conserver des relations de partenariat durables et saines : la RSE est un travail à réaliser sur le long terme et tous ensemble.

Les engagements du Groupe pour des achats responsables :

- des fournisseurs respectueux de l'environnement ;
- des conditions d'élevage respectueuses du bien-être animal ;
- des produits avant tout français pour soutenir nos éleveurs, nos agriculteurs et producteurs agro-alimentaire français durant la crise continuant ;
- 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.

Un travail a déjà été entamé afin d'augmenter la part de produits labellisés, d'achats locaux et/ou en circuit court dans les restaurants et sera mis en place au cours des prochaines années.

Zoom sur la provenance des viandes :

Le Groupe a pour objectif d'augmenter ses achats de viande française depuis plusieurs années. Ainsi, Hippopotamus propose, en 2021, 100% de viande de bœuf d'origine française pour ses « incontournables ».

Les conditions d'élevage des animaux sont bien évidemment soumises aux politiques et au droit européen, mais vont au-delà, notamment grâce à notre charte Bien-être animal.

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.

Un réel effort a été constaté en 2021 : grâce au calendrier des produits de saison communiqué aux restaurants (2 saisons par an), les tomates, par exemple, ont entièrement disparu de nos cartes en automne-hiver.

La direction RSE se charge de relire les menus afin de faire des recommandations sur la saisonnalité des produits auprès des concepteurs de recettes.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part de la viande d'origine française	%	***62***	***40***	***49***
Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés	Nbre	***29***	***6***	***93***

Analyse des résultats :

La part de la viande d'origine française a augmenté de 55% entre 2020 et 2021 du fait de la volonté qu'a le Groupe d'augmenter la part des produits français dans ses achats afin de soutenir les producteurs français et de mieux répondre aux attentes de consommateurs.

Un point d'attention est à prendre en compte dans le choix des fournisseurs et notamment de viande française : une forte contrainte d'approvisionnement et des prix en constante évolution peuvent constituer une problématique de disponibilité de la matière à considérer face aux engagements de 100% de viande française.

d) Actions à venir

En 2022, la charte achats responsables sera partagée à l'ensemble de nos fournisseurs. Le travail portera principalement sur l'ensemble des fournisseurs alimentaires, de boissons, mais également non-alimentaire.

2.3.6.3 RESPECT 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

70% des fournisseurs ont signé la Charte Bien-être animal

b) Politique

Le Groupe est actuellement en train de structurer ses exigences relatives au respect du bien-être animal.

Viande bovine

En 2021, tous les fournisseurs de viande de bœuf Hippopotamus ont signé la charte bien-être animal. A terme, l'objectif sera de ne sélectionner que des fournisseurs de viande s'étant engagés à respecter la charte sur le bien-être animal.

Il est prévu qu'en 2022, cette charte soit renouvelée puis élargie à la majorité des producteurs : canard, porc, viande bovine, poulet et œufs. 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.

A la réouverture des restaurants Hippopotamus, la carte comprenait 100% des références « incontournables » avec de la viande de bœuf d'origine française, malgré les difficultés d'approvisionnement détaillées dans le paragraphe des achats responsables.

Le Groupe 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 hors cage. Au 1er novembre 2020, les références hors cage ont toutes été enlevées. Depuis la réouverture en 2021, 100% des œufs liquides et coquilles sont issus de poules élevées en plein air. Sur ces produits, les références non plein air ont été intégralement enlevées du catalogue de références. Le Groupe apparait ainsi sur le Egg Track de CIWF, un rapport mettant en avant les bonnes pratiques des entreprises de l'agroalimentaire dans la concrétisation de leurs engagements hors-cage.

Sur la base des diagnostics effectués auprès des fournisseurs de poulet en 2019, le Groupe 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	2021	2020	2019
Part des fournisseurs "viande" ayant signé la charte bien-être animal	%	*42*	*42*	*-*
% œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)	%	*98,3*	*33,8*	*17,2*

Analyse des résultats :

Le nombre de fournisseurs ayant signé la charte bien-être animal est resté le même entre 2020 et 2021 car il s'agit du pourcentage de fournisseurs de viande de bœuf, à qui la charte a été transmise. Il est prévu qu'en 2022, ce chiffre augmente car la charte devrait être déployée auprès des autres fournisseurs de viande.

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 se font donc ressentir, de manière exponentielle, sur l'année 2021.

d) Actions à venir

Un travail est en cours pour renforcer les engagements vers le bien-être animal. Dans un premier temps, l'ensemble des fournisseurs de viande seront amenés à signer la charte pour le bien-être animal. Dans un second temps, le Groupe s'applique à atteindre l'arrêt total de la volaille à croissance rapide (avec le Better Chicken Commitment).

2.3.6.4 UNE OFFRE DE QUALITE – PROPOSER UN BON RAPPORT QUALITE/ PRIX AUX CONSOMMATEURS



a) Enjeu

Depuis 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'achat ;
- 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. Même après la réouverture des restaurants, ces trois canaux de distribution ont continué de s'affirmer. Les offres des restaurants doivent ainsi 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

Maintenir une note de e-réputation >3,5

b) Politique

Afin de s'adapter aux nouvelles exigences de ses clients, le Groupe 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 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% françaises (steak haché, carpaccio, tartare de bœuf, bavette, pièce de bœuf marinée, entrecôte, faux filet, steak au poivre, pavé de rumsteak, filet de bœuf Chateaubriand, 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, ribs, salades, volaille, etc
- 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, le homard, les légumes confits, les pommes de terre grenailles, le riz au chorizo, ou encore les fruits rôtis.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Evolution du ticket moyen	%	***+7.2***	***-1***	***+3,1***
Indice de recommandation client sur les restaurants Hippopotamus (NPS- Net Promoter Score)	indice (de -100 à +100)	***60***	***54***	***37***
E-réputation Hippopotamus (avis clients sur les sites – Google en majorité)	Etoiles (de 1 à 5)	***4,07***	***4,05***	***3,84***

Analyse des résultats :

Une clientèle toujours très satisfaite de l'expérience et de l'offre Hippopotamus.

Une clientèle toujours très rassurée par les normes sanitaires respectées par l'enseigne.

Une clientèle ravie de pouvoir se retrouver en restaurant et qui prend le temps de se faire plaisir en consommant plus (augmentation notamment des cocktails, des belles pièces de viandes, des taux de prise de desserts).

2.3.6.5 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.

Il apparait donc crucial pour le Groupe de veiller dans ses approvisionnements à ne pas contribuer à la surexploitation de certaines espèces (notamment poissons), à l'usage intensif de pesticides, ou à la déforestation, et de respecter au maximum les saisons dans les produits proposés.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

10% de produits labellisés

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. 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. De plus, les références non saisonnières ont été fermées à la commande (comme la tomate). Le Groupe propose désormais une offre 100% saisonnière.

2) La politique d'approvisionnement en poisson :

En 2020, le Groupe avait pu travailler sur ses achats de poissons. Une action de sensibilisation concernant la pêche durable avait 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. Un guide contenant les points de vigilance à avoir sur la sélection des différentes espèces de poissons avait également été diffusé. En 2021, le Groupe a renforcé ses achats de poissons labelisés avec notamment toute une gamme de poissons détenant le label pêche durable.

D'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 matières premières référencées par le Groupe. Cela n'a pas été le cas en 2021 en raison du contexte sanitaire. Les contrôles sur les matières premières ont été exclusivement orientés sur la vérification de la qualité microbiologique des approvisionnements.

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

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

Le Groupe 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. Ces deux produits correspondaient aux deux principales sources de consommation en huile de palme du Groupe. Leur suppression définitive a donc un fort impact. 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.

Par ailleurs, tous les restaurants du groupe proposent désormais au moins un plat végétarien à leur carte (salade, burger veggie) et l'offre de poissons a été étoffée. La production animale étant responsable de 70% de la déforestation mondiale et un régime sans viande pouvant réduire la perte de la biodiversité de plus de 60%, il est important pour le groupe d'ouvrir son offre aux clients végétariens.

5) La politique d'achats responsables

En 2021, la charte achats responsables a été intégrée au processus de contractualisation avec les fournisseurs. Celle-ci comporte un volet dédié à la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles. Ainsi, le Groupe encourage ses fournisseurs, en particulier dans l'industrie agroalimentaire, à adopter des pratiques limitant l'impact sur l'environnement De même, le Groupe s'engage en faveur de la préservation des ressources naturelles en encourageant ses fournisseurs à adopter des pratiques favorisant la réduction du gaspillage des ressources et leur utilisation optimale.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des références de produits labellisés (VBF, bio, biodynamie, vins natures, label rouge, AOP, AOC, commerce équitable, MSC, etc.)	%	*7,28*	*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, d'où cette augmentation de 40% a entre 2020 et 2021. Une augmentation qui avait d'ailleurs déjà commencé entre 2020 et 2019.

d) Actions à venir

Une étude pourrait être menée pour aller encore plus loin dans la réduction de l'utilisation de l'huile de palme, en étendant cette mesure aux produits transformés contenant de l'huile de palme dans leur composition, en plus de l'huile de friture et de la pâte à tartiner.

2.3.6.6 SOUTIEN AU MONDE AGRICOLE



a) Enjeu

En tant qu'acteur du système alimentaire, la restauration a un rôle à jouer dans la réponse aux défis du monde agricole. La restauration constitue en effet un débouché essentiel pour la filière agricole et alimentaire française. Or, les enjeux du secteur, à l'échelle française, sont multiples :

- Des enjeux environnementaux : pollution des eaux, érosion des sols, perte de la biodiversité…) ;
- Economiques : secteur en crise depuis quelques années ;
- Sociaux : les agriculteurs ne parvenant pas à tous vivre décemment des fruits de leur travail ;
- Et enfin sanitaires : les agriculteurs étant les premières victimes de l'utilisation des pesticides.

b) Politique

Le Groupe a décidé d'amorcer une réponse à ces enjeux sous l'angle social en veillant à ne pas niveler par le bas ses prix d'achats afin de permettre aux producteurs de vivre dignement.

En 2021, le Groupe a continué sa collaboration avec Miimosa, une plateforme de financement participatif pour des projets de soutien au monde agricole. FLO a ainsi soutenu via cette plateforme et pour la 3ème année, un agriculteur français, à hauteur de 1 500 euros par an. Un vote a été organisé en interne pour que les collaborateurs puissent choisir le projet soutenu.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Montant des aides financières à destination d'un agriculteur français	€	***1000***	***1500***	***1500***

d) Actions à venir

Par la suite, le Groupe envisage de nouer un nouveau partenariat avec une filière bovine française, locale et responsable. Une collaboration est actuellement en cours d'étude.

2.3.7 PRESERVER LES RESSOURCES NATURELLES

2.3.7.1 CONTRIBUER A UNE ECONOMIE PLUS CIRCULAIRE



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 s'est durcit. Ainsi, la loi AGEC (Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire) adoptée en 2020 prévoit la réduction progressive de l'utilisation du plastique à usage unique en interdisant à la vente les produits suivants :

- Depuis le 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 ;
- Depuis le 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.
- A partir du 1er janvier 2023 : toute vaisselle jetable pour les repas servis sur place.

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 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 travaille à l'amélioration de la collecte et de la valorisation des déchets.

Hubency, prestataire de collecte, traitement et valorisation des déchets sur l'ensemble du territoire français, accompagne le Groupe 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. Hubency accompagne également les restaurants Hippopotamus à améliorer le tri des cartons et du verre. Le dispositif Hubency a permis, au cours de l'année 2020, d'étendre la collecte et le traitement des déchets sur une partie du territoire.

En 2021, le tri des biodéchets a été déployé sur près de la moitié des restaurants du Groupe en succursales. Ces restaurants sont en relation avec Hubency 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.

Aussi, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux dès 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.

Enfin, au cours de l'année 2021, une formation (accessible en e-learning) à la gestion des déchets a été déployée à destination de l'ensemble du personnel des restaurants. L'un des modules de cette formation était consacré spécifiquement au tri des déchets et des biodéchets.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des restaurants du groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques	%	***46,3***	***43***	***9,7***

Analyse des résultats :

Grace à la mise à disposition du dispositif Hubency mais aussi à la mise en relation avec d'autres prestataires, le nombre de restaurants ayant mis en place le tri des déchets organiques en 2021. L'objectif est d'étendre sur l'ensemble des succursales puis des franchisés d'ici à fin 2023.

d) Actions à venir

Un diagnostic sera réalisé pour identifier les restaurants qui ne sont pas encore couverts par le dispositif de collecte Hubency.

Par ailleurs, des tests devraient être menés avec le prestataire Pandobac qui propose une solution de livraison de marchandises zéro déchet via un système de bacs réutilisables venant remplacer les emballages jetables. Le Groupe réfléchit actuellement à adopter ce système de consigne pour ses livraisons de fruits et légumes et/ou produits de la mer, afin de bannir l'utilisation des cartons jetables.

2.3.7.2 GESTION DES DECHETS ET LUTTE CONTRE 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. Au total, 18% de la production alimentaire est gaspillée chaque année, dont 14% pour la restauration (collective et commerciale). La réduction du gaspillage alimentaire est donc un enjeu prioritaire dans le cadre des activités du Groupe. 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.

Pour répondre à cet enjeu majeur, la loi AGEC (Anti-Gaspillage et Economie Circulaire), adoptée en 2020, fixe un objectif de réduction de 50% du gaspillage alimentaire d'ici à 2030 pour la restauration commerciale (par rapport à 2015). Tous les restaurants qui produisent plus de 10 tonnes de biodéchets par an doivent avoir mis en place des solutions de collecte de ces biodéchets.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

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

b) Politique

L'année 2021 a été marquée par la fermeture des restaurants durant les 5 premiers mois de l'année. Bien que celle-ci ait pu être plus anticipée qu'en 2020 (les restaurants ayant été fermés à partir du 29 octobre 2020 et n'ayant réouverts que le 19 mai 2021), elle a généré des pertes de stocks alimentaires. En 2020, ces stocks ont été pour la plupart revalorisés en dons alimentaires à des épiceries solidaires notamment, telles que ANDES, La Chorba, AMD Yvelines

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 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 réalisés en 2019, le Groupe a travaillé 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 propose désormais 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.

Ainsi en 2021, un module de formation au gaspillage alimentaire accessible en e-learning depuis la plateforme LMS (Learning Management System) a été déployée auprès du personnel des restaurants.

Une vidéo personnalisée du co-fondateur de Framheim rappelant les enjeux du gaspillage alimentaire et la manière dont le réduire, a notamment été diffusée sur cette plateforme. L'objectif de cette formation est de les sensibiliser au sujet du gaspillage alimentaire et de promouvoir les bonnes pratiques.

En 2020, les employés des restaurants avaient déjà bénéficié d'une sensibilisation autour des garnitures à volonté, les incitant à ne proposer plus qu'une seule garniture aux clients et à ne leur servir une deuxième garniture que s'ils en font la demande, afin d'éviter le gaspillage alimentaire. Les collaborateurs en cuisine avaient aussi été sensibilisés sur la nécessité de limiter les préparations anticipées afin de réduire les déchets. A termes, ces formations feront parties d'un parcours de formation obligatoire pour les collaborateurs des restaurants.

De nouveaux outils ont été déployés en 2019 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. Aujourd'hui, ce procédé est déployé sur tous les restaurants Hippopotamus.

En 2021, le système de doggy bag qui avait été déployé sur tous les restaurants sur demande du client en 2020, a été pérennisé.

Par ailleurs, l'application Too Good To Go qui vise à revaloriser les invendus alimentaires au lieu de les jeter, a été testée cette année au sein d'un restaurant Hippopotamus franchisé. Ce test a permis de sauver 224 paniers repas en l'espace d'un mois, et d'ainsi éviter l'équivalent de 560kg d'émissions de CO2 rien qu'à l'échelle du restaurant Hippotamus d'Agen, dans lequel l'application a été testée. Un dispositif qui a donc fait ses preuves mais dont le succès s'explique aussi en grande partie en raison de la période de fermeture durant laquelle il a été testé. Le restaurant ayant ainsi pu « déstocker » grâce à l'application, certaines boissons ou produits secs dont les dates limite de consommation et les dates de durabilité minimale étaient relativement courtes. Désormais, tout l'enjeu est de parvenir à pérenniser ce dispositif en restauration à table, chose qui s'avère plus complexe.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Quantité de déchets alimentaires par convive – périmètre restreint pour 2019*	Gr	***62***	***101***	***70***

**En 2019, un échantillon de 12 restaurants Hippopotamus était concerné par cet indicateur. En 2020 et 2021, tous les restaurants faisant le tri des biodéchets sont pris en compte dans le calcul de l'indicateur.*

Analyse des résultats :

Entre 2020 et 2021, la quantité de déchets alimentaires par convive a diminué de 34%. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que le personnel des restaurants ait été sensibilisé et formé à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cela leur permet de déployer des bonnes pratiques dans les restaurants, par exemple d'adapter les quantités servies aux clients. L'amélioration de la qualité de certains produits peut également expliquer la diminution de la quantité de déchets par convive.

2.3.7.3 MESURES POUR LIMITER L'IMPACT DU RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE



a) Enjeu

L'atteinte de l'objectif de neutralité carbone de la France à horizon 2050 requiert l'implication de l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, société civile, entreprises) dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

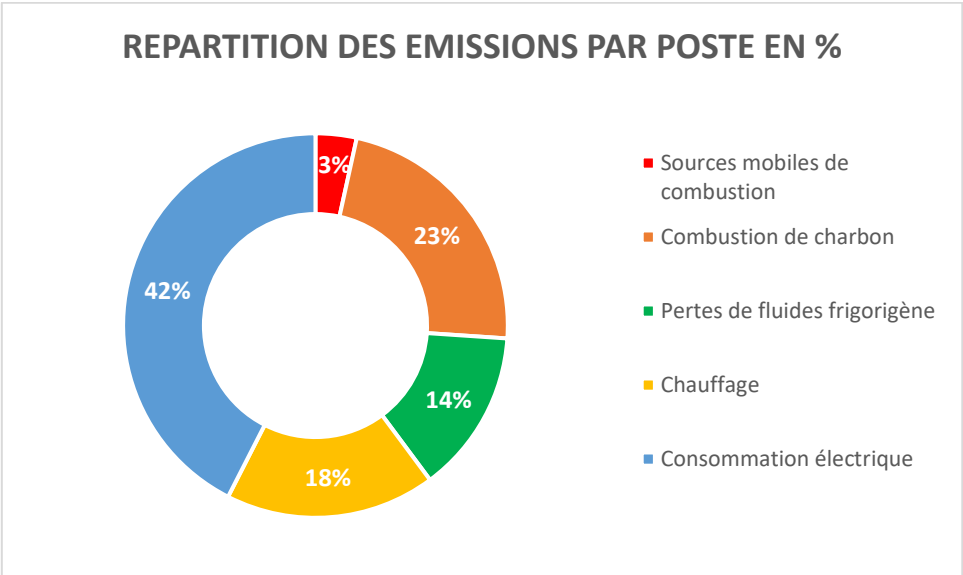
A ce titre, le Groupe reconnait son rôle et sa responsabilité dans la réduction de sa propre empreinte carbone. De par ses différentes activités (gestion du parc immobilier, cuisine, déplacements, fret), le groupe consomme diverses sources d'énergie (électricité, gaz, carburant). Il s'agit donc d'améliorer 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 2021, le Groupe 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.

b) Politique

1) <u>Le calcul des émissions de GES et la compensation carbone :</u>

Un Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre a été réalisé en 2021, sur les données de l'année 2019 et sur le périmètre des restaurants détenus en propre par le Groupe en 2021 (42 restaurants Hippopotamus, 5 Grandes Brasseries et Restaurants Parisiens, et 7 Concessions). L'étude a été réalisée sur les scopes 1 (émissions directes de l'organisation) et 2 (émissions indirectes liées à la consommation d'énergie). Les résultats de ce Bilan montrent que le total des émissions GES du Scope 1 et 2 s'élève à 2871 CO_2e.



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

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

De plus, un Bilan Carbone (scope 3) est en cours de réalisation sur le périmètre des restaurants Hippopotamus. Le travail a débuté fin 2021 et l'étude n'est pas encore achevée à ce jour. Il sera réalisé en 2022 sur les données 2019 ; les années 2020 et 2021 n'étant pas pertinentes compte tenu de la fermeture des restaurants sur plusieurs mois à cause de la crise sanitaire.

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

Par ailleurs, le Groupe a compensé ses émissions liées aux déplacements réalisés avec les véhicules de la flotte automobile ainsi que les déplacements professionnels de l'année 2020. Et ce, en contribuant à un projet de compensation carbone au Mozambique dans l'un des quartiers les plus pauvres de sa capitale, Maputo. Il s'agit d'un projet volontaire à micro-échelle visant à améliorer les foyers de cuisson utilisés par la quasi-totalité de la population. Ces cuisinières pâtissant d'une faible efficacité énergétique, nécessitent une grande quantité de charbon de bois pour fonctionner. Or, cette matière première est très coûteuse et chronophage à utiliser. La combustion du charbon de bois génère également de la fumée qui est dangereuse pour la santé respiratoire de ces familles qui l'inhalent. Ainsi, grâce à ce projet, ce sont près de 5000 cuisinières à charbon de bois qui ont pu être distribuées à ces familles du quartier de Chamanculo. Ce modèle de cuisinière est l'un des plus efficients au monde, il permet de d'économiser plus de 70% de la consommation en charbon de bois utilisé pour la cuisson, ce qui permet à ces familles locales d'économiser jusqu'à 190 dollars, une somme non négligeable rapportée au niveau de vie mozambicain. De plus, la baisse de l'utilisation du charbon de bois permet de réduire les émissions annuelles de 30 000 tCO2e par an. Grâce à ce projet, 3200 familles d'au moins 5 membres ont pu être aidées.
La contribution du Groupe à ce projet représente 119 tCO_2e compensées pour 2 100€ HT.

Les approvisionnements :

Au sein du Groupe, 95,9% des achats sont désormais effectués auprès de fournisseurs français et 4,1% 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 livraisons et/ou de camions. 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.

La sélection des fournisseurs :

La charte d'Achats Responsables a été finalisée en 2021. Elle 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. Le Groupe y encourage ses fournisseurs à adopter des mesures pour réduire les émissions de GES liées à leurs activités, produits et services. La charte les incite également à plus de transparence sur leurs pratiques sociales, environnementales et éthiques, et les encourage notamment à divulguer leurs émissions de GES.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Volume d'émissions de CO_2 compensées	tCO_2e	***119***	***241***	***161***

Analyse des résultats :

Seules les émissions liées aux déplacements et aux véhicules de la flotte automobile de l'entreprise sont compensées. La part des émissions de CO_2 ayant diminué sur ce poste en 2021, le nombre de tCO_2e compensées a donc baissé également.

d) Actions à venir

Profitant de l'arrivée à terme du contrat de près de 90% de la flotte automobile, le choix des nouveaux véhicules de la flotte prendra en compte des critères environnementaux. Un nouveau responsable des services généraux a été nommé et une étude de l'impact du report de motorisation a été réalisée. Tous les véhicules commandés en 2022 seront à motorisation hybrides ou 100% électriques. Ils viendront complètement remplacer les véhicules à motorisation essence et diesel présents actuellement dans la flotte auto.

Afin de réduire les émissions liées à la mobilité domicile-travail des collaborateurs, le forfait mobilité durable sera mis en place à partir du 1er janvier 2022 pour les collaborateurs des sièges sociaux.

Taxonomie européenne :

Instaurée en 2020, la Taxonomie européenne désigne la classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. Ainsi, les acteurs économiques vont devoir identifier la part de leurs activités qui participent ou non à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique. Cette classification a pour but d'encourager les investissements vers des activités plus durables.

Au regard de l'activité du Groupe, aucun chiffre d'affaires, aucune charge d'exploitation ou aucun investissement n'est éligible au titre des objectifs 1&2 de la taxonomie, à savoir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique.

2.3.7.4 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 espèces 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. On estime d'ailleurs, 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

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

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

100% des produits vaisselle sont écolabellisés.

b) Politique

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

En 2021, un travail a été initié avec la plateforme Citron® qui propose, entre autres, un outil de pilotage pour la gestion de l'eau. Des études sont également en train d'être menées 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	2021	2020	2019
Consommation d'eau par m²	m3/m2	***3 ,7***	***6.4***	***9***

Analyse des résultats :

En 2020, seulement 22% du réseau des restaurants en succursales était considérées dans cet indicateur contre 50% en 2021. Ainsi, en 2021 cet indicateur couvre 49% du CA HT du Groupe.

d) Actions à venir

En 2022, des tests seront effectués sur la mise en place de compteurs connectés permettant 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.

Par ailleurs, l'outil Citron® sera déployé afin de maitriser les consommations d'eau dans tous les restaurants.

2.3.7.5 EFFICACITE ENERGETIQUE DU PARC IMMOBILIER





a) Enjeu

Dans le cadre de la loi ELAN (Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique), 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 la consommation d'énergie finale de 20% d'ici 2030 (par rapport à 2012) et de 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 son entrée en vigueur a été repoussée au 1er janvier 2022 à cause de la crise sanitaire, le Groupe doit impérativement 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.

b) Politique





Une réflexion a été menée sur l'application du décret tertiaire. La direction technique et juridique du Groupe, accompagnée du prestataire Citron®, réalise actuellement une étude pour connaître le nombre de restaurants du groupe concernés (une dizaine de restaurants seraient concernés à ce stade).

Un audit énergétique a été réalisé en 2020 sur 8 sites du parc immobilier du Groupe et un outil de gestion des consommations d'énergies (électricité, gaz et réseaux de chaleur) a été déployé sur l'ensemble des restaurants en propre du Groupe. Cette plateforme web (logiciel Citron®) 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. L'accès à cet outil est également proposé aux franchisés afin qu'ils puissent aussi suivre leurs émissions énergétiques.

Depuis juillet 2021, nos établissements s'approvisionnent en énergies renouvelables d'origine européenne.

Une charte d'allumage a été créée et déployée à l'ensemble des restaurants succursales. Cette charte comporte des recommandations concrètes et des procédures visant à limiter la consommation d'énergie dans les restaurants (que ce soit en salle, dans les espaces back office ou dans les cuisines).

Un temps d'allumage spécifique et des horaires d'allumage et d'extinction sont ainsi prévus pour chaque équipement. Ce sont des consignes que les salariés des restaurants doivent scrupuleusement respecter. Une mention a été également faite sur la manière dont recycler les déchets d'appareils électriques comme les ampoules.

Enfin, pour inciter les directeurs de restaurants à respecter ces consignes, une quote-part de leur prime annuelle dépendra de la consommation énergétique dans leur restaurant. Ainsi, 10% de la prime annuelle 2022 des directeurs et chefs de restaurants dépendra désormais d'un objectif de réduction sur les consommations énergétiques.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Consommation d'énergie par m²	kWh/m²	***918***	***1 098***	***1 623***
Consommation d'électricité par m2 pour les restaurants*	kWh/m²	***344***	***396***	***553,4***

Analyse des résultats :

Le déploiement de la charte d'allumage dans les restaurants a sensibilisé nos collaborateurs à la consommation d'énergie sur sites.

d) Actions à venir

En 2022, un module de formation portant sur les consommations énergétiques sera créé et déployé. Il sera accessible à l'ensemble des salariés du groupe en e-learning depuis la plateforme LMS (Learning Management System).

En septembre 2022, le Groupe effectuera les déclarations du Décret tertiaire pour ses restaurants concernés, par le biais de la plateforme de management énergétique Citron®. L'ADEME ayant, suite à la situation sanitaire, accordé aux entreprises concernées par le Décret, une année supplémentaire pour la déclaration de l'année de référence de leur(s) bâtiments.

Par ailleurs, une charte chantier propre sera signée et déployée pour les restaurants Hippopotamus.

2.3.8 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES PRIORITES

Les collaborateurs du Groupe 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 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 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

Un enjeu de réduction du turnover se renforce également depuis la pandémie.

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 2021, le Groupe possède 54 restaurants en propre dont 42 restaurants Hippopotamus (56 restaurants étaient possédés en propre en 2020, dont 44 restaurants Hippopotamus). Cela est majoritairement dû à des cessions et des passages en franchise. Concernant le nombre de restaurants franchisés ou en location gérance, il était de 63 restaurants en 2020, il y en a 68 en 2021.

2.3.8.1 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-delà du turnover inhérent au secteur, la crise de la COVID-19 a créé une nouvelle difficulté : le recrutement. Le secteur de la restauration fait face aujourd'hui à une forte pénurie de profils à laquelle le Groupe s'attache à trouver des solutions, notamment par des actions en faveur du bien-être au travail et à la RSE.

b) Politique

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. Au-delà des politiques déployées pour améliorer la visibilité du Groupe auprès des candidats, le Groupe a surtout mis en place en 2021 de nombreuses actions afin de compenser la pénurie de main d'œuvre.

Visibilité de la marque employeur :

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 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, réseaux sociaux, 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 100 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.

Nouvelles actions pour compenser la pénurie de main d'œuvre :

En 2021 et à la suite des confinements, les profils de la restauration se sont détournés du secteur, réputé difficile et ne permettant souvent pas un équilibre personnel/professionnel satisfaisant. Ainsi, le Groupe a réagi par diverses actions :

- Partenariat avec la fédération des chantiers d'insertion pour recruter des profils auxquels nous n'avions pas accès auparavant

- Partenariat avec la BPI afin de permettre le reclassement et le recrutement des personnes ayant subi un licenciement économique après 25 ans de société

- Mise en place avec un prestataire extérieur de POEC (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collectif) pour recruter des personnes qui n'ont jamais travaillé dans le monde de la restauration afin de les former et les intégrer

- Renforcement de la recherche : création d'un compte instagram recrutement, participation à un salon virtuel de recrutement, sessions de recrutement avec Pole emploi, mise en place d'une programmatique RH avec un chatbot.

En outre, une réflexion est en cours avec le Refugee Food (association accompagnant des réfugiés vers la cuisine) pour recruter des personnes réfugiées en restaurants.

Visibilité de la marque employeur :

En parallèle, le Groupe mène une démarche en matière de recrutement et de fidélisation. Elle s'articule sur deux axes, d'une part l'attractivité du métier, et par conséquent de l'enseigne, et d'autre part la rétention des collaborateurs qui sont nos premiers ambassadeurs.

La politique de formation et de gestion des carrières est un axe stratégique dans le développement du Groupe. La montée en compétence des équipes est gérée par le service formation composé de 5 collaborateurs. Ce service assure le suivi du plan de formation de l'ensemble des collaborateurs.

Le catalogue de formation est construit pour répondre aux obligations légales (Formation référents Hygiène, Sauveteurs Secouristes au Travail, Habilitation Electrique, Permis d'Exploiter…) mais également pour garantir l'adéquation entre les Hommes et les exigences métiers. Le groupe se donne comme obligation d'assurer un service de qualité et de garantir la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos établissements.

En 2019, le service formation a travaillé au déploiement d'une plateforme LMS (Learning Management System) qui permet de proposer à l'ensemble des collaborateurs des contenus digitaux et des e-learning en accès libre. Cette plateforme « Rise Up » a été déployée en 2020 et permet de diffuser rapidement la culture de l'entreprise, le savoir et le savoir-faire en adéquation avec chaque poste. Un ordinateur ou une tablette sont à disposition sur chaque site, permettant d'accéder à ces contenus dès le premier jour de l'intégration du nouvel arrivant. D'ailleurs, un parcours d'intégration dédié à l'hôte de table est disponible sur la plateforme. Ce cursus est formalisé et harmonisé pour l'ensemble des établissements Hippopotamus.

Il est le socle de la construction des parcours pour les autres postes : manager, adjoint et directeur. La politique de formation passe également par un accompagnement opérationnel : une équipe métier, de 14 personnes, est dédiée à l'enseigne Hippopotamus. Elle accompagne au quotidien les restaurants dans la mise en place et le respect des process (exemple : parcours client, management, pilotage d'un restaurant, qualité de service) mais également de diffuser une culture de marque.

En 2020, le groupe avait formé ses restaurants sur des enjeux RSE : arrêt des pailles en plastique et tri des biodéchets, à l'égalité des chances et notamment à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. De nouvelles formations ont vu le jour au cours de l'année 2021 : formation au gaspillage alimentaire et sensibilisation au numérique responsable.

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. Le groupe a privilégié une formation en français langue étrangère (FLE). Cela permet à la fois de mieux comprendre les consignes, travailler avec plus d'autonomie, mais également au quotidien d'être plus à l'aise dans les démarches administratives. En 2021, 5 collaborateurs cuisine ont ainsi été formés.

Pour une démarche inclusive, les lancements de carte sont accompagnés de vidéos permettant à des collaborateurs ayant une moins bonne maitrise de la langue de photographier et d'assimiler la réalisation des recettes.

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.

Onboarding en restaurant :

En 2021, un travail a été initié à propos du parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs des restaurants Hippopotamus. L'objectif est de trouver une réponse au fort taux de turnover auquel les restaurants font face. Ainsi, pour chaque nouvel arrivant (notamment pour les postes d'hôte de table) un parcours de formation spécifique est proposé : acculturation aux valeurs Hippopotamus, codes vestimentaire, réflexes en matière d'hygiène, connaissance accrue des cartes. Cela permet de créer un sentiment d'appartenance plus fort et de lutter contre les démissions trop rapides dues à une mauvaise compréhension du poste. « Hippo je t'ai dans la peau »

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021
Nombre de CV reçus	Nbre	***4 107***
Nombre de postes vacants	Nbre	***835***

Analyse des résultats :

Ce risque étant devenu majeur en 2021, les indicateurs n'ont pas pu être collectés sur les années précédentes.

d) Actions à venir

Un test en cours et une grande réflexion est menée sur la semaine de 4 jours. A Lyon, la semaine de 39h en 4 jours est testée sur 2 établissements afin de proposer un équilibre vie professionnelle/vie personnelle plus juste.

Également, la mise à disposition d'un week-end par mois aux salariés est en cours de test.

Afin de faire face à cette pénurie de recrutement, nous envisageons également de recruter hors des écoles hôtelières habituelles. Ainsi, le Groupe va intervenir directement dans les collèges pour promouvoir nos métiers et accueillir des stages découvertes de 3ème.

A partir du premier trimestre 2022, un partenariat avec Gymlib va être mis en place afin de faciliter l'accès au sport pour les collaborateurs (siège et Hippopotamus). Gymlib donne accès à 4000 salles de sport et 300 activités via un abonnement sans engagement.

2.3.8.2 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 2 055 collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel et tout cela, dans un environnement sécurisé. Une rémunération attractive permet également de capter et maintenir les profils expérimentés dans un secteur en tension.

Par ailleurs, la crise de la COVID-19 et la fermeture des restaurants a instauré une nouvelle dynamique : les profils se sont détournés du secteur de la restauration et le recrutement devient un enjeu prioritaire. Ce point est détaillé dans le paragraphe suivant, portant sur notre marque employeur.

b) Politique

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. Un chantier de réflexion est mené concernant des avantages liés aux performances environnementales ou sociales afin d'encourager les bonnes pratiques (comme par exemple l'objectivation des directeurs de restaurant).

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 avait été signé à l'issue des négociations annuelles obligatoires, pour 4 ans et pour les restaurants Hippopotamus.

A partir du 1er janvier 2020, plusieurs objectifs avaient 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) Maternité et paternité :

La société Hippopotamus s'engage à garantir 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 acquise.

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. Chaque salarié peut renoncer anonymement et sans contrepartie à tout ou partie de ses jours de congés ou 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 :

En plus de l'obligation légale le groupe organise des entretiens professionnels pour les collaborateurs terminant un congé maternité, parental et un mandat syndical.

De la même façon, 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.

Le Groupe 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 il a été rédigé en 2021 un accord télétravail pour les collaborateurs du siège autorisant un jour de télétravail par semaine au siège.

5) Comités Social et Economique

Conformément à la règlementation, le Groupe 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. Ce comité de groupe se réunit 2 fois par an. Cette instance 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.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part d'employés ayant bénéficié d'une promotion	%	***8,4***	***5***	***13***
Ancienneté moyenne des cadres		***13,5***	***/***	***/***
Ancienneté moyenne des non-cadres		***6,1***	***/***	***/***
Turnover	%	**57**	**42**	**82**
Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés	Heures / personne	***6,5***	***6***	***7***

Analyse des résultats :

Le recrutement actif et concurrentiel dans l'ensemble du secteur de la restauration explique l'augmentation du turnover. Il reste tout de même inférieur à celui de 2019.

Le nombre de jours d'ouvertures en 2021 par rapport à 2020 a permis de faire davantage d'heures de formations.

d) Actions à venir

Au niveau des restaurants, les objectifs sont liés à l'engagement des collaborateurs : l'enjeu cette année est de réussir à fédérer les équipes pour atteindre ensemble des objectifs environnementaux ou sociaux. Cela pourra se faire grâce à l'engagement des directeurs de restaurant, par des teambuilding ou séminaires pour encourager le sentiment d'appartenance et plus de formations.

2.3.8.3 EGALITE DES CHANCES





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.

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) Politique

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. 69 nationalités différentes sont représentées parmi les collaborateurs. En 2021, le Groupe 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.

Notre secteur est l'un des secteurs les plus ouverts à la diversité liée aux origines : nous recrutons par exemple plus de 69 nationalités au sein des restaurants.

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 s'engage également pour faciliter l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans dépourvus de diplôme ou qualification. Une convention de mécénat national a été signée en ce sens avec l'association E2C (Ecole de la 2ème Chance) fin 2021. Ce dispositif permet de présenter les métiers du Groupe aux jeunes, de les accueillir en stage, de les aider à préparer leur CV, leur lettre de motivation et leurs entretiens d'embauche.

Un partenariat avec les Apprentis d'Auteuil est également mené en faveur de l'insertion des jeunes. Orientée vers les jeunes et les familles fragiles, cette association mène différentes actions : insertion professionnelle, formation, lutte contre le décrochage scolaire, accompagnement des parents en difficulté.

Un partenariat avec l'association Like Ton Job a été mené : quelques collaborateurs sont intervenus dans les collèges pour partager de façon ludique leurs métiers. L'association a pour mission d'ouvrir des perspectives à des jeunes de quartiers défavorisés grâce à des interventions et des témoignages enthousiastes sur le monde du travail. L'objectif est que l'orientation des élèves ne soit plus subie et créatrice d'échec, mais volontaire et motivée.

3) L'insertion des personnes en situation de handicap

Dès 2011, le Groupe s'est engagé sur le sujet du handicap en signant son premier accord. En 2020 et 4 accords plus tard, 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 ; ont
- 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 ont été sensibilisés au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces actions 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. Sur la plateforme de e-learning, deux nouveaux modules ont été intégrés : « Changer de regard sur les personnes en situation de handicap » pour l'ensemble des collaborateurs et « Manager, favorisez l'intégration et le maintien des personnes en situation de handicap » pour les encadrants.

En 2021 et comme les années précédentes, l'organisation du Duo Day a eu beaucoup de succès et a permis d'accueillir sur les différents établissements du groupe 22 personnes en situation de handicap. Des opportunités de poursuites dans le cadre de convention de stage ou de contrat de mise à disposition sont déjà en cours. En matière d'intégration et de professionnalisation, l'enseigne Hippopotamus s'engage, chaque année, en formant durant une année scolaire des personnes en situation de handicap aux métiers de la cuisine ou de la salle. Ainsi, en 2021, 6 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 2021 afin d'être diplômé en aout 2022.

Les équipes RH participent également à des salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnes en situation de handicap. La Mission Handicap a participé à 4 salons de recrutement (Pari pour l'emploi, Talents Handicap et Hello Handicap) dont 2 virtuels qui ont permis, en 2021, de recruter plus d'une vingtaine 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. Les équipes encadrantes et les ressources humaines devront également être formé à ces situations.

5) Le signalement

Dans le cadre de la loi Sapin 2, le Groupe 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	2021	2020	2019
Index égalité homme femme	Nbre	***91***	***78***	***79***
Part de collaborateurs handicapés sur l'année	%	***3,3***	***3,3***	***2,3***
Nombre de nationalités	Nbre	***69***	***88***	***79***

Analyse des résultats :

L'augmentation de l'index égalité homme femme est le fruit de nos engagements en matière de diversité, de parité et d'égalité.

d) Actions à venir

L'accord d'égalité Homme/Femme devra être étendu aux Brasseries & Concessions (pour le moment il ne concerne que Hippopotamus).

Il est aussi prévu de lancer des actions pour lutter contre le sexisme (formation, nomination de référents, poursuite des actions liées au handicap).

2.3.8.4 SANTE & SECURITE DES COLLABORATEURS



a) Enjeu

Deux enjeux sont concernés dans ce paragraphe qui concerne uniquement nos collaborateurs.

En premier lieu, le secteur de la restauration embauche de nombreux collaborateurs et de petits incidents peuvent arriver, principalement dans nos cuisines (brûlures, coupures) : une forte prévention et formation permet d'éviter ce risque.

En second lieu, la crise de la COVID-19 crée un risque nouveau pour lequel nous devons être entièrement protégés au sein de nos restaurants comme au niveau de notre siège. Ces risques sont à la fois sanitaires, mais également psycho-sociaux, au vu de l'isolement ou du stress engendré par le virus.

b) Politique

La santé et la sécurité des salariés sont des objectifs prioritaires. Adressé notamment par le service RH, les risques liés aux collaborateurs font l'objet de beaucoup de prévention et d'écoute, afin d'anticiper les situations à risque. Cette prévention répond à la fois à des obligations légales, mais également en allant plus loin avec un souhait de prendre soin des équipes notamment concernant les risques psycho-sociaux.

Gestion de la santé & sécurité

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

Le Groupe a également fait appel à un prestataire extérieur (La Croix Rouge) afin de dispenser des formations de Sauveteurs Secouristes : ces formations ont été adaptées aux consignes sanitaires et ont ainsi continué à être diffusées.

En cuisine chez Hippopotamus, l'un des risques principaux est lié à la cuisson à la braise : un parcours de formation dans les restaurants a été entièrement défini afin d'assurer une sécurité technique et limiter le risque de brûlure lors de l'utilisation du four à la braise.

Gestion de la COVID-19 pour les collaborateurs

La gestion de la COVID-19 est un enjeu primordial pour notre secteur. Le Groupe se doit d'être irréprochable sur son protocole sanitaire afin d'accueillir ses clients et collaborateurs dans un environnement sécurisé. Le protocole sanitaire lié aux clients est détaillé au paragraphe « 3.6.1 Sécurité Alimentaire et Sanitaire ». Celui-ci s'applique bien évidemment également à toutes nos équipes dans les restaurants, et son fonctionnement est dorénavant bien organisé :

Afin que les restaurants puissent ouvrir de nouveau suite au premier confinement, un protocole de réouverture avait été mis en place pour réduire la circulation de la COVID-19. Un plan d'actions pour encadrer les équipes des restaurants est connu par l'ensemble des salariés afin de les protéger.

Un protocole sanitaire pour les salariés du siège a également été mis en place : règles de distanciation, port du masque obligatoire, réunions en visio privilégiées, gel hydroalcoolique à disposition et nettoyage renforcé. Le télétravail, quant-à-lui, a toujours été privilégié pour garantir la sécurité des salariés. Il a été facilité pour tous les collaborateurs ayant une fonction qui le permet.

Une cellule d'écoute psychologique créée en 2020 afin de diminuer le sentiment s'isolement des salariés et les risques psychologiques qui pesaient sur eux pendant les confinements a été maintenue : prendre soin de ses salariés est primordial pour le Groupe.

Grace aux efforts menés par le Groupe 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.

Aucun établissement directement exploité par le Groupe (succursale) n'a été définitivement fermé suite à la crise du COVID-19.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Taux de gravité	%	**0,6**	**0,9**	**1,5**
Taux d'absentéisme	%	**7,7**	**9,04**	**-**
Taux de fréquence	%	**24**	**28**	**-**

Analyse des résultats :

La réduction du taux de gravité est dû à la fermeture de nos restaurants et la mise en activité partielle de nos employés sur l'année 2021.

d) Actions à venir

Le développement d'un outil de suivi est également en réflexion afin de mieux suivre les incidents et leur typologie pour mettre en place des actions correctives plus adaptées et plus rapidement (diverses formations comme la formation à la découpe pour prévenir les risques d'accidents en cuisine par exemple).

2.3.9 DIFFUSER UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS DANS TOUS NOS ETABLISSEMENTS

Au sein du Groupe, 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 est porté au plus haut niveau par la Direction Générale. Le Groupe souhaite de plus en plus s'engager auprès de ses parties prenantes.

Au cours de l'année 2021, année encore fortement marquée par la crise sanitaire, l'enjeu majeur du Groupe fut, une nouvelle fois, de garantir aux clients des mesures de sécurité adaptées au contexte sanitaire. Pour ce faire, il a pu s'appuyer sur le protocole sanitaire, désormais bien rôdé, mis en place dans les restaurants.

2.3.9.1 DIALOGUE AVEC LES FRANCHISES ET HOMOGENEITE DES PRATIQUES

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. C'est un enjeu crucial pour que ceux-ci soient respectés et appliqués par l'ensemble des collaborateurs et des franchisés.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2022 :

100% des encadrants opérationnels objectivés sur un volet de la RSE

b) Politique

En 2021, la matrice de matérialité du Groupe a été mise à jour afin d'identifier les sujets RSE prioritaires pour les parties prenantes internes et externes. Au travers de cette étude, de nouvelles parties prenantes ont été interrogées : en interne, des directeurs de départements (Directrice générale, Directrice des Ressources Humaines, Directrice des Achats, Directeur Financier, Directeur Technique, Direction R&D et Directrice RSE) ; et en externe, des fournisseurs, investisseurs, et un franchisé. Une enquête a également été diffusée auprès des clients, collaborateurs, franchisés et directeurs de restaurant du groupe pour remonter leurs attentes en termes de RSE. Cette consultation a été l'occasion de sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE du Groupe, 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 et de mieux comprendre leur perception des chantiers RSE prioritaires sur les prochaines années. De nouveaux enjeux matériels sont apparus par rapport à l'étude de matérialité réalisée en 2019. Ils ont été intégrés à la stratégie RSE du groupe et sont traités dans ce rapport.

1) Collaborateurs et franchisés

Afin de favoriser le dialogue avec les restaurants Hippopotamus, des conventions annuelles sont habituellement organisées (une avec les succursales et une avec les franchisés). Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et informer les participants sur les dernières orientations du Groupe. Elles ont aussi pour objectif de valider les objectifs de la marque. 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. Malheureusement, en raison du contexte sanitaire, ces conventions n'ont pas pu être organisées en 2021.

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 est directement assurée par le Groupe. Cette mesure permet de garantir la maîtrise des produits utilisés et d'homogénéiser le service en accord avec les engagements du Groupe.

Le Groupe 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.). Une rubrique est spécifiquement consacrée à la RSE dans la newsletter.
- 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, le tri des déchets ou le gaspillage alimentaire et sont accessibles aux collaborateurs comme aux franchisés.

Des communications régulières sur les sujets RSE sont également faites par mail aux franchisés.

2) Secteur de la restauration commerciale

Le Groupe 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	2021	2020	2019
Part des directeurs franchisés ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE (stratégie globale ou application opérationnelle)	%	***0***	***68***	***86***
Part des collaborateurs ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE (stratégie globale ou application opérationnelle)	%	***3,8***	***4,7***	***-***

Analyse des résultats :

La situation sanitaire en 2021 n'a pas permis l'organisation des conventions et autres sensibilisations auprès des franchisées.

d) Actions à venir

En 2022, un comité RSE de franchisés Hippopotamus devrait être créé. Il sera composé de 8 à 10 personnes et se réunira une fois par an. L'objectif de ce comité sera de diffuser la culture RSE jusque dans les restaurants franchisés afin de sensibiliser et faire appliquer les bons gestes à l'ensemble des salariés. Les membres de ce comité auront pour rôle de devenir de véritables ambassadeurs de la politique RSE au sein des restaurants franchisés, et d'être des points d'entrée permettant de faire remonter les problématiques, priorités et besoins opérationnels auprès de la direction RSE

De plus, des questions RSE seront intégrées aux audits déjà réalisés dans les restaurants Hippopotamus par les responsables réseaux.

Un parcours de formations RSE constitué de plusieurs étapes, sera créé. L'objectif est de construire un parcours intégré et d'aller au-delà des formations thématiques (gaspillage alimentaire, tri des déchets etc) qui sont actuellement dispensées en e-learning sur la plateforme LMS. Un suivi des personnes réalisant ces modules en intégralité sera assuré, ce que la plateforme Rise up rend possible. Le nombre de franchisés qui suivent les formations thématiques en intégralité, sera également étudié. Une formation théorique à la RSE sera systématiquement faite pour les nouveaux franchisés.

2.3.9.2 PROTECTION DES DONEES PERSONNELLES



a) Enjeu

Depuis 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) encadre le traitement et la circulation des données personnelles sur le territoire de l'Union Européenne. Il 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.

b) Politique

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 :
- Les 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.
- Les données des candidats liés à l'envoi d'une candidature ;
- Les données collectées via toute communication avec le Groupe ;
- Les données afférentes au personnel travaillant dans le Groupe.

Conformément au RGPD, le traitement des données personnelles détenues par le Groupe respecte les principes suivants :
- Le consentement explicite et positif avant toute collecte de données personnelles ;
- La précision de l'usage qui est fait des données transmises et collecte de données uniquement pour la finalité communiquée ;
- L'accès à la modification, la restitution et l'effacement des données ;
- Le droit à l'oubli et à l'effacement des données ;
- Les mesures préventives pour la protection des données ;
- L'information des personnes concernées en cas de fuites de données, ;
- Le 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. Il accompagne également les différents services du Groupe au quotidien dans le cadre de leurs activités. Dans le cadre du service client Hippopotamus et du programme de fidélité actif par exemple, le service juridique est fortement sollicité par les équipes et se tient à leur disposition pour les accompagner au mieux sur ce qui relève de la protection des données.

Ainsi, initialement, afin de vérifier la validité du système déployé, le Groupe 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.

Par ailleurs, un DPO (Délégué à la Protection des Données) externalisé a été officiellement désigné. Il s'agit d'un avocat avec lequel le groupe travaille depuis plusieurs années et qui est donc déjà bien acculturé aux activités du Groupe.

Une déclaration a été effectuée auprès de la CNIL et une adresse mail partagée a été créée pour centraliser toutes les demandes en lien avec les sujets de RGPD au niveau du groupe. Cette adresse mail est partagée entre la DPO externalisée et le directeur juridique.

Des sous-DPO ont également été désignés au sein du groupe pour faire remonter toute information visant à faire évoluer le registre (un référent par registre). Il s'agit de collaborateurs qui avaient été interviewés dans le cadre du travail de rédaction des registres et qui ont donc parfaitement connaissance du registre et de son contenu. En plus d'être des points d'entrée, le rôle de ces référents est de diffuser leur registre pour information auprès de chaque équipe concernée par le traitement afin de s'assurer de leur respect dans la pratique. Cette diffusion est aussi l'opportunité de sensibiliser les équipes aux problématiques RGPD.

En parallèle, la direction juridique a travaillé en 2021 sur une politique de traitement des données, qu'elle compte par la suite diffuser auprès de l'ensemble des collaborateurs et des différents services. L'objectif étant de permettre à chacun d'avoir des informations très claires et concrètes sur la procédure à adopter en matière de protection des données.

Enfin, le service juridique a travaillé à l'identification et à la réalisation des analyses d'impact requises ainsi que sur diverses problématiques afférentes à la conformité RGPD.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD	%	***0***	***0***	***0***

d) Actions à venir

En 2022, la politique de traitement des données sera diffusée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Des formations seront dispensées auprès des équipes afin de vulgariser la politique et la rendre compréhensible et applicable par tous.

Par la suite, les équipes (et notamment celles les plus exposées) seront formées annuellement au RGPD. Ces formations seront dispensées sous forme de e-learning afin de donner une approche plus ludique à la sensibilisation et de toucher davantage de personnes. L'objectif est de sensibiliser les équipes de manière régulière, en priorisant les équipes les plus en contact avec les données personnelles, comme le marketing avec leur programme de fidélité, les Ressources Humaines, ou encore le développement et les opérationnels dans le cadre de la franchise. L'équipe juridique s'assurera que les équipes aient bien suivi le module en intégralité et vérifiera les réponses aux questions posées au cours du e-learning.

Enfin, des indicateurs de suivi seront mis en place afin de centraliser au maximum toutes les demandes inhérentes au RGPD et créer une certaine uniformité.

2.3.9.3 INTEGRITE DES AFFAIRES





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.

A ce titre, la loi Sapin II du 9 décembre 2016 régit ces questions et contribue à renforcer la transparence et la lutte contre la corruption au sein des entreprises. Elle oblige notamment les entreprises de plus de 500 salariés (ou appartenant à un groupe dont la société-mère a son siège social en France avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros) de prendre un certain nombre de mesures pour prévenir et détecter les faits de corruption ou de trafic d'influence (code de bonne conduite, dispositif d'alerte interne, formation du personnel exposé etc).

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

100% des collaborateurs cadres sont formés au code éthique.

b) Politique

Au 31 décembre 2021, à l'issue de ces opérations liées à son recentrage stratégique, le Groupe exerce son activité exclusivement en France.

La Direction Générale du Groupe 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. Le Groupe, 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, 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'un code de conduite.

La rédaction de ce code de conduite a été finalisée à la fin de l'année 2021. Elle sera présentée, avec la cartographie des risques et le code de conduite, au conseil d'administration du Groupe au 2ème

trimestre 2022. Ce code de conduite sera ensuite soumis à validation du CSE et annexé au règlement intérieur.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
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***	***0***
Nombre d'alertes internes remontées et nombre d'alertes internes traitées	Nbre	***0***	***0***	***0***

Analyse des résultats :

Le code de conduite a été finalisé fin 2021 et est en cours de validation auprès du Conseil d'Administration. Il sera ensuite transmis au CSE, avant formation des collaborateurs en 2022.

d) Actions à venir

En 2022, les premiers collaborateurs seront formés aux risques de corruption et de trafic d'influence.
Une fois validé, le code de conduite sera déployé au sein du groupe. Il sera annexé au règlement intérieur et opposable à l'ensemble des salariés. Par ailleurs, une nouvelle communication sera effectuée sur la plateforme de signalement déjà existante afin de mieux la faire connaître et de promouvoir son utilisation en corrélation avec le code de conduite. Cette communication permettra de diffuser à la même occasion le code de conduite (qui contient des exemples d'utilisation de cette plateforme). Des formations seront également dispensées pour former les équipes à l'utilisation de cette plateforme.

2.3.9.4 GOUVERNANCE RESPONSABLE



a) Enjeu

Au même titre que les enjeux économiques, il est impératif pour une entreprise de considérer les impacts sociaux et environnementaux liés à ses activités, dans ses prises de décision. Ainsi, la prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance du Groupe est cruciale pour que l'entreprise s'inscrive dans une réelle démarche RSE intégrée et appliquée. Cela permet aussi de diffuser une culture d'entreprise qui prend en compte ses enjeux RSE et d'embarquer l'ensemble des équipes et des collaborateurs dans la démarche.

b) Politique

En 2021, suite à la mise à jour de l'analyse de matérialité du groupe, une nouvelle politique RSE a été structurée autour de 4 axes qui regroupent les enjeux RSE ayant été identifiés comme clés pour le groupe :

1 – Proposer une cuisine responsable
2 – Préserver les ressources naturelles
3 – Placer l'humain au cœur des priorités
4 – Diffuser une culture d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements.

Des objectifs ont été définis à horizon 2025 et une nouvelle feuille de route RSE pour les années 2022 à 2028 a été réalisée à l'échelle du Groupe.
Ces engagements ont été diffusés en interne et un rapport RSE a été publié à l'externe.

Par ailleurs, la fonction RSE est rattachée à la Direction générale du groupe, ce qui accroit la légitimité et donne davantage de crédit en interne à la démarche RSE. Elle revêt à présent un caractère stratégique assumé et revendiqué. C'est un message fort pour l'ensemble des équipes et des collaborateurs qui ont un rôle à jouer dans l'intégration de cette démarche à leurs propres activités. La direction RSE s'est vue également renforcée par l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice en son sein à la fin de l'année 2021, au poste de chargée de projets RSE.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021
Part des directeurs/ directrices objectivé.e.s sur la RSE	%	***0***

Analyse des résultats :

Cet indicateur sera mis en place en 2022 et des détails seront apportés lorsqu'ils auront été définis.

d) Actions à venir

Dès 2022, une part du salaire variable des encadrants de restaurant sera associée à l'atteinte d'objectifs RSE.
Ainsi, les directeurs de restaurant se verront objectivés sur la consommation énergétique au sein de leur restaurant et d'autres indicateurs RSE seront par la suite ajoutés. Cette objectivation concernera une part de leur prime. L'utilisation de l'outil Citron® permettra de connaître la performance théorique et de pondérer l'objectif portant sur la consommation énergétique, en fonction de la météo, du nombre de couverts etc.

2.3.9.5 AUTRES ACTIONS NOTABLES

Cette année, un partenariat a été initié avec l'association « Les Petits Frères des Pauvres » avec qui une action a notamment été réalisée le soir de Noël. Ainsi, des personnes âgées qui étaient seules ont été accueillies au sein des restaurants Terminus Nord et Vaudeville.

Un don a également été effectué auprès des associations « La tablée des chefs » et « Ethic Ocean ». Enfin, des repas solidaires ont été organisés pour les étudiants en mars 2021 à La Coupole durant 3 jours. En tout, ce sont plus de 1500 repas qui ont été, à cette occasion, cuisinés et distribués par le prestataire Linkee, une solution logistique et solidaire au gaspillage alimentaire.

2.3.10 TABLEAU RECAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

AXES D'ENGAGE-MENT	ENJEUX	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Résultat 2020	Résultat 2021	Objectif	UNITE	PERIMETRE
Proposer une cuisine responsable	Sécurité alimentaire et sanitaire	Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80	88	94	/	%	Restaurants succursales (dont cession)
		Part des analyses produits satisfaisants	99	96	/	%	Restaurants succursales (dont cession)
	Politique d'achats responsables	Part de la viande d'origine française	40	62	75% (2025)	%	Restaurants succursales
		Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés	6	29	/	Nbre	Fournisseurs
	Respect du bien-être animal dans la chaîne d'approvisionnement	Part des fournisseurs de « viande » ayant mis en place des actions en faveur du bien-être animal	42	41,2	/	%	Fournisseurs
		% œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)	33,8	98,3	/	%	Restaurants succursales
	Une offre de qualité – Proposer un bon rapport qualité/ prix aux consommateurs	Evolution du ticket moyen	-1	+7,2	/	%	Restaurants succursales
		Indice de recommandation client (NPS- Net Promoter Score)	54	60	/	Indice	Restaurants des clients adhérents au programme de fidélité Hippopotamus
		E-reputation (avis clients sur les sites – Google en majorité)	4,05	4,09	/	Indice	Restaurants Hippopotamus
	Respect de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement	Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge)	5,2	7,28	/	%	Restaurants succursales
	Soutien au monde agricole	Montant des aides financières à destination d'un agriculteur français	1500	1000	/	€	Groupe
Préserver les ressources naturelles	Contribuer à une économie plus circulaire	Part des restaurants du Groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques	43	46,3	100% du personnel formé à la bonne gestion des déchets (2023)	%	Restaurants succursales
	Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire	Quantité de biodéchets par convive	101	62	80 (2025)	g	Restaurants faisant le tri des biodéchets
	Mesures pour limiter le réchauffement climatique	Volume d'émissions de CO2 compensées	241	119		tCO2e	Groupe
	Gestion de l'eau et des effluents	Consommation d'eau par m²	6.4	3,7	100% des compteurs à eau connectés (2023)	m^3	27 restaurants soit 50% des restaurants du Groupe
	Efficacité énergétique du parc immobilier	Consommation d'énergie par m²	1 098	918	1217 (2025)	KWh/m²	48 restaurants soit 89% des restaurants
		Consommation d'électricité par m²	396	344	/	KWh/m²	48 restaurants soit 89% des restaurants
		Nombre de CV reçus	/	4107	/	Nbre	Groupe

Placer l'humain au cœur des priorités	Développement de la marque employeur	Nombre de postes vacants	/	835	/	Nbre	Groupe
	Qualité de vie au travail	Turnover	42	57	-10% (2025)	%	Groupe (hors cessions)
		Ancienneté moyenne	/	9,8	/	Années	Groupe
		% d'employés ayant bénéficié d'une promotion	5	8,4	/	%	Groupe
		Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés	6	6,5	/	Heures	Groupe
	Egalité des chances	Index égalité homme femme	78	91	80 (2025)	Nbre	Groupe
		% de personnes handicapées	3,3	3,3	6% (2025)	%	Groupe
		Nombre de nationalités	88	69	/	Nbre	Groupe
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de gravité	0,9	0,6	/	Nbre	Groupe
		Taux de fréquence	28	24	/	Nbre	Groupe
		Taux d'absentéisme	9,04	7,7	/	%	Groupe
Diffuser une culture d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements	Dialogue avec les franchisés et homogénéité des pratiques par enseigne	Part des directeurs franchisés ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE	68	0	/	%	Restaurants franchisés du Groupe
		Part des collaborateurs ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE	4,7	3,8	/	%	Groupe
	Protection des données personnelles	Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD	0	0	/	%	Groupe
	Intégrité des affaires	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	100% (2023)	%	Groupe
		Nombre d'alerte interne remontée et nombre d'alerte interne traitée	0	0	/	Nbre	Groupe
	Gouvernance responsable	Part des directeurs/ directrices objectivé.e.s sur la RSE	/	/	100% des cadres (2025)	%	Groupe

2.3.11 NOTE METHOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

2.3.11.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

Périmètre de reporting RSE

Le périmètre de reporting pour les informations environnementales (déchets, énergies) est aligné sur le périmètre de consolidation comptable des restaurants en succursale ouverts au 31/12/2021, c'est-à-dire 54 sites. Ainsi, ne sont pas compris dans le périmètre les établissements qui sont passés en franchise en cours d'année 2021 : Hippopotamus Reims, Hippopotamus La Valentine et Hippopotamus Noyelles Godault.

Le périmètre de reporting sociales et environnementales du Groupe exclut le réseau des restaurants franchisés. Ainsi, pour les indicateurs portant sur les audits hygiènes, le Groupe a fait le choix d'exclure du périmètre les établissements franchisés afin d'avoir un cadre comparable à l'ensemble des autres indicateurs.

Certains contrats d'énergie ou d'eau ne sont pas détenus en direct par nos succursales mais par des tiers extérieurs (concessionnaires ou centres commerciaux par exemple), ce qui explique que le Groupe n'a pas ces données à disposition.

Les consommations d'eaux ont été calculées par rapport aux périodes de facturation. Certains mois peuvent être manquants cela étant dû à des décalages entre les périodes de facturation et l'année civile. Ainsi, pour les mois manquants le Groupe s'est appuyé sur une période complète facturée pour estimer une facture mensuelle en appliquant le ratio 1 trimestre divisé par 3.

Le Bilan Carbone Scope 1&2 a été réalisé en utilisant les données 2019 s'agissant de la dernière année complète et représentative dont le Groupe dispose. Ces données ont été modulées en utilisant les facteurs d'émissions de l'année 2021 sur l'ensemble des succursales du Groupe présentes au 31/12 de l'année 2021.

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs moyens du siège à Paris, des restaurants en propre (succursales) ouverts au 31/12/2021 et des établissements passés en franchises au cours de l'année. Ce choix de périmètre de reporting différents s'explique par la nature différente des données sociales et environnementales.

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 naturelles :

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 2021. Cet indicateur ne concerne que les restaurants faisant le tri des biodéchets, donc 46% des succursales du Groupe Flo (continuation du déploiement : 25 sur 54 établissements) - hors franchisés.

Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge) : nombre de références produits labellisés parmi les références actives en 2020. Une référence active est une référence qui a été achetée au moins un fois au cours de l'année.

Volume d'émissions de CO_2 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 27 restaurants en succursales (soit 50% des restaurants du groupe et 49% du CA HT du Groupe). La consommation d'eau par m2 a été calculée afin d'inclure seulement les surfaces des restaurants ayant un suivi de leur consommation d'eau. Ainsi, pour 2021, 38% de la donnée de consommation d'eau du Groupe n'est pas encore disponible.

Consommation d'électricité : il s'agit des quantités totales d'électricité achetées en direct par l'ensemble des restaurants et du siège de Groupe, en 2021.

Consommation d'électricité par m2 ne concerne que 89% des restaurants pour lesquels la surface était disponible en 2021.

Placer l'humain au cœur des priorités :

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 2021
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, 92 095, La Défense, Paris Cédex
Ce rapport contient 9 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 2021

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI ('tierce partie'), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049[1], nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et 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.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

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

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

– le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;

– la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

– la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000[1].

[1] ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

o Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et avril 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

o 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 dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions juridique, conformité, ressources humaines, environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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 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, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes. 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 consolidante et couvrent 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- 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.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 20 avril 2022

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes
Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail
Mesures prises pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Actions de mécénat
Actions de développement de l'attractivité de la marque employeur et résultats
Dispositif d'évaluation de la satisfaction client et résultats
Actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi
Politique de gestion des compétences et de formation des salariés
Nouvel accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap
Charte de respect du bien-être animal et engagements associés
Charte Relations Fournisseurs Responsables
Actions de sensibilisation en faveur de la biodiversité
Déploiement du tri des biodéchets et autres mesures de gestion des déchets et de réduction du gaspillage alimentaire
Résultats du bilan des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)
Déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et rédaction d'un code de conduite
Politique de traitement des données personnelles
Actions de sensibilisations RSE avec les franchisés
Actions de sensibilisation de la gouvernance aux enjeux RSE

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants
Turnover
Effectif moyen
Nombre d'heures de formation par collaborateur formé
Part des personnes handicapées
Taux de fréquence
Taux de gravité
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 Labélisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge)
Part des œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)
Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80
Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD
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	**élevé**
	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 lies a la valorisation des actifs incorporels	**moyen**
	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**

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 en conséquence de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le Groupe a connu en 2020, hors cessions et mises en location-gérance une baisse de son chiffre d'affaires de -82,1m€ par rapport à 2019 (-55,7%).

La crise sanitaire liée à la Covid-19 ayant perduré au cours de l'année 2021, et tout particulièrement au cours du premier semestre comme ci-dessous détaillé, le Groupe a connu un recul de son chiffre

d'affaires au titre du premier semestre 2021 par rapport à 2020 de 70,5 %, soit un recul de 69,9% hors cessions et mises en location-gérance. Néanmoins, la reprise d'activité qui s'est poursuivie tout au long du second semestre a permis de terminer l'année avec un chiffre d'affaire au 31 décembre 2021 en hausse de +15,2m€ (+21,3%) par rapport au 31 décembre 2020 (hors cessions et mises en location-gérance survenues au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de +17,1m€ par rapport à 2020 (+26,9%)), soit +10,2% pour Hippopotamus, +44,2% pour les brasseries et +87,9% pour les concessions.

Les restaurants ont été en effet totalement fermés du 29 octobre 2020 au 18 mai 2021 avec une réouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21h à compter du 19 mai 2021, une réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23h à compter du 9 juin 2021, une levée du couvre-feu et un maintien de la limite de six clients par table à compter du 20 juin 2021 puis enfin une suppression de la limite de six clients par table à compter du 30 juin 2021. Par exception, le King Ludwig's Castle au parc Disney Village Paris n'a réouvert qu'à compter du 1er juillet 2021 et les brasseries Bofinger et Terminus Nord qu'à compter du 1er septembre 2021.

Par la suite, un pass sanitaire a été mis en place dans les restaurants à compter du 9 août 2021, ce qui a entraîné un ralentissement de la reprise de l'activité. Ainsi, la baisse de chiffre d'affaires par rapport à 2019 pour la période courant du 9 août au 31 août 2021 a été significative. Suite à de nouvelles annonces gouvernementales le 9 novembre 2021 du fait de la propagation du variant Omicron, une dose de rappel (3ème dose) est devenue nécessaire pour la validation du pass sanitaire. Enfin, le pass sanitaire a été remplacé à compter du 24 janvier 2022 par un pass vaccinal, privant ainsi la clientèle non à jour de ses vaccins d'accéder aux restaurants du Groupe jusqu'au 14 mars 2022, date à laquelle l'obligation de présentation d'un pass vaccinal a été suspendue.

Dans ce contexte, de nombreuses actions ont continué d'être menées en 2021 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).

Après un premier Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35.0m€ mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe, un second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 19.5m€ a été mis en place le 29 juin 2021. Enfin, le Groupe a perçu en fin d'année 2021 un montant de 9.6m€ au titre de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place pour le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19.

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 2021, 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.

La guerre actuellement en cours depuis le 24 février 2022 entre l'Ukraine et la Fédération de Russie est également susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe. En effet, la forte augmentation des cours de l'énergie et des matières premières découlant de ce conflit ont un impact direct sur les coûts de construction de nos restaurants et leurs frais de fonctionnement, diminuant ainsi nos marges. De même, ces hausses affectant également les consommateurs, le conflit pourrait donc avoir une influence notable sur le désir de consommation de nos clients pouvant entraîner une baisse importante de la fréquentation de nos restaurants. A ce titre, le Groupe reste mobilisé pour optimiser au mieux la gestion de ses restaurants (notamment par une gestion rigoureuse de ses achats, une utilisation raisonnée des ressources et par sa faculté à adapter son offre) afin d'atténuer les impacts que ce conflit européen et international pourrait avoir sur l'activité 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 ou de forte inflation, 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*, nouvel antivirus et outils de cyber sécurité de nouvelle génération : EDR, etc.), des procédures de contrôles et de Plan de Reprise d'Activité via des sauvegardes sur des sites distants 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 active et la mise en place d'un dialogue social de proximité, 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 2021, les provisions pour risques sociaux se montent à 1.3m€ (cf. note 20 « 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.

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, a entraîné une pénurie de main d'œuvre dans le secteur de la restauration suite notamment à de nombreuses reconversions dans d'autres secteurs d'activité. Aussi, les habituelles difficultés de recrutement qui existaient déjà au sein du secteur se sont accrues du fait de la crise sanitaire. Le Groupe mène donc une grande réflexion à ce sujet et expérimente en particulier de nouvelles organisations du travail dans certains de ses établissements afin de proposer un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (par exemple la semaine de travail sur 4 jours, l'octroi d'un week-end par mois, etc.).

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 19 « Dettes financières » et 28 « 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 même, le Conseil d'Administration de la société Groupe Flo a autorisé lors de sa séance du 4 novembre 2021 la signature d'une convention de gestion de trésorerie de la société Groupe Flo avec la société BH (en qualité de société centralisatrice) qui la contrôle indirectement par l'intermédiaire des sociétés Financière Flo, Bertrand Invest et Bertrand Restauration.

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 eu un impact très significatif sur la trésorerie du Groupe, de même que les différentes restrictions applicables à notre activité (couvre-feu, pass sanitaire, pass vaccinal, etc.). 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 entre le 29 octobre 2020 et la réouverture progressive de ses restaurants aux mois de mai et juin 2021, 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 et a obtenu la prorogation de la date de remboursement final de son premier Prêt Garanti par l'Etat (PGE) au 29 juin 2024 avec un remboursement semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage afin de sécuriser ses liquidités. Le second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) souscrit par le Groupe a quant à lui une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027). Le Groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement au-delà du mois de juin 2022. En plus de permettre de sécuriser la liquidité du Groupe, le second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) a également permis au Groupe de réduire un éventuel risque de dépendance vis-à-vis du Groupe Bertrand.

Au 31 décembre 2021 la trésorerie du Groupe s'élevait à 54.5m€, respectant ainsi ses covenants bancaires exigeant un niveau minimum de trésorerie active supérieur à 4.0m€. Le Groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

Enfin, en sus de sa politique de financement permettant de couvrir l'ensemble des besoins de liquidités du Groupe, le Groupe s'attache également au respect des règles concernant les capitaux propres dans les comptes sociaux des sociétés du Groupe. A ce titre, le Groupe réalise régulièrement des opérations de recapitalisation lorsque celles-ci sont nécessaires pour des filiales dont les comptes annuels font apparaître des capitaux propres devenus inférieurs à la moitié du capital social. C'est ainsi que le Groupe a procédé en fin d'année 2021 à des opérations de recapitalisation pour un montant total de 39m€ pour ses filiales HIPPO GESTION ET CIE et SER LA COUPOLE.

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 4.1.2.4 « 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 4.1.2.4 « Principes comptables »).

Les principales hypothèses opérationnelles et les résultats de ces tests sont décrits en note 16 « Dépréciation des actifs » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4. Au 31 décembre 2021, les actifs incorporels nets représentent 14.0% du bilan consolidé soit un total de 33.1m€.

Au 31 décembre 2021, les provisions pour dépréciation des goodwill s'élèvent à 61.9m€, et les provisions pour dépréciation des autres actifs incorporels s'élèvent à 6.7 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 -13.3 m€ (respectivement -10.3m€ pour l'activité Hippopotamus, -2.9 m€ pour l'activité des brasseries et -0.1 m€ pour l'activité des concessions), une diminution de taux de croissance à l'infini de 1% conduirait à diminuer la valeur recouvrable de -9.4 m€ (respectivement -7.4 m€ pour l'activité Hippopotamus et -2.0 m€ pour l'activité des brasseries). De même, si le chiffre d'affaires diminuait de 1%, la valeur recouvrable de la branche baisserait de -23.7m€ (respectivement -19.0 m€, -4.5 m€ et -0.2 m€).

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).

Les risques de taux sont décrits dans la note 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, conformément à IFRS 9.

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, par les informations juridiques récupérées dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté et par les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance.

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.

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.

Les créances échues à plus de six mois sont totalement dépréciées (cf. point 8 en partie 4.1.2.4).

Au 31 décembre 2021, un montant de 3.1 m€ de provisions pour dépréciations des créances clients est enregistré (cf. note 17 « 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 jusqu'à la cession du fonds au mois de mars 2022 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. 46 baux commerciaux et 11 baux à construction sont actifs au 31 décembre 2021.

❖ Deux baux ont été renouvelés en 2021. Un bail a en outre été tacitement prorogé à compter du 3 novembre 2021. Enfin, 3 baux ont été renouvelés au premier semestre 2022 et 4 baux arrivent à échéance à fin 2022.

❖ 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 31/12/2021 :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	**Montant global des loyers fixes + variables 2021 en millions d'euros**
Hippopotamus	14	2.8
Total	**14**	**2.8**

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables, dont le montant des loyers fixes et variables s'élève à 1.0m€ en 2021, dont 0.68m€ au titre des loyers variables.

❖ 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 2021, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / sociaux » (voir note 20 « Provisions pour risques et charges » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4) est de 0.1m€.

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.

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 2021.

Groupe Flo, directement ou par le biais de ses filiales, a confié au 31 décembre 2021 à différentes sociétés extérieures au groupe, l'exploitation en location-gérance de 17 fonds de commerce : 16 contrats pour Hippopotamus, 1 sur les Brasseries.

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 2021, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 2.8m€ qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 1.3m€,
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 1.5m€.

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 38 cessions réalisées depuis 2017, 34 sont soumises au régime de garantie des loyers dont 17 garanties sont arrivées à échéance en 2021, 13 garanties sont à échéance en 2022 et 3 en 2023.

Des procédures judiciaires au nombre de 2 sont actuellement en cours étant précisé qu'un montant total de 0.7m€ 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 2021.

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'en conséquence de la crise liée à la Covid-19, le risque de pandémie n'est plus couvert par les assurances du Groupe.

Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2021

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* **Incendies – explosion – risques divers :** - Bâtiments responsabilité locative, - Contenu en général (matériel/ marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5.9m€ 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 : 5 000 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 : 5 000 € 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 € à 750 € selon le type de véhicule.
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 2021 une sinistralité supérieure à celle de l'année 2020. Pour l'avenir, une augmentation de la sinistralité pourrait avoir un effet défavorable sur les primes d'assurance du Groupe. En tout état de cause, le secteur de la restauration et donc le Groupe ont subi une augmentation générale des primes d'assurances pour l'année 2021 du fait de la crise liée à la Covid-19.

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 conformément à la réglementation en matière de passage sur les sites.

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

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;
- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;
- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;
- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;
- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;
- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Les perspectives 2022, approuvées par le Conseil d'Administration, prend l'hypothèse d'un chiffre d'affaires en croissance par rapport à 2021 avec un retour progressif à la situation pré covid sur le deuxième trimestre 2022.

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

- Une optimisation de la gestion opérationnelle ;
- Une enveloppe d'investissements en adéquation avec la reprise de l'activité ;
- Un plan de cessions raisonnable.

Sur la base de ces prévisions, la trésorerie du Groupe serait significativement positive à fin décembre 2022.

Le plan de cession est en cours de finalisation et devrait être bouclé en 2023 permettant le recentrage stratégique opéré depuis 2017. Sur l'année 2022, le plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre et en franchise se poursuit avec un objectif d'homogénéisation du parc à 2 ans.

Le développement du réseau de franchises continuera de s'appuyer sur l'entité Bertrand Franchise, filiale de Bertrand Restauration permettant de proposer une franchise multi-enseignes (Hippopotamus, Au Bureau, Léon de Bruxelles, Volfoni) aux franchisés attirés par un vrai projet entrepreneurial.

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 0014004X25

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.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée des contrats.

Année	Dividende net par action	Avoir fiscal	Revenu global par action
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
2021	0.00	0.00	0.00

2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

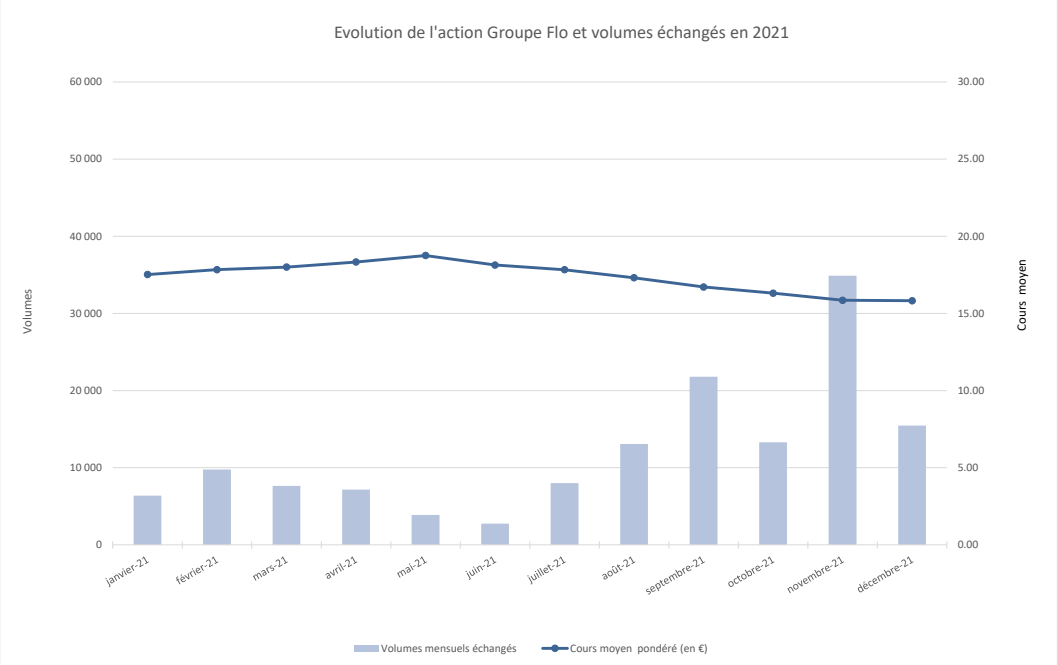
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

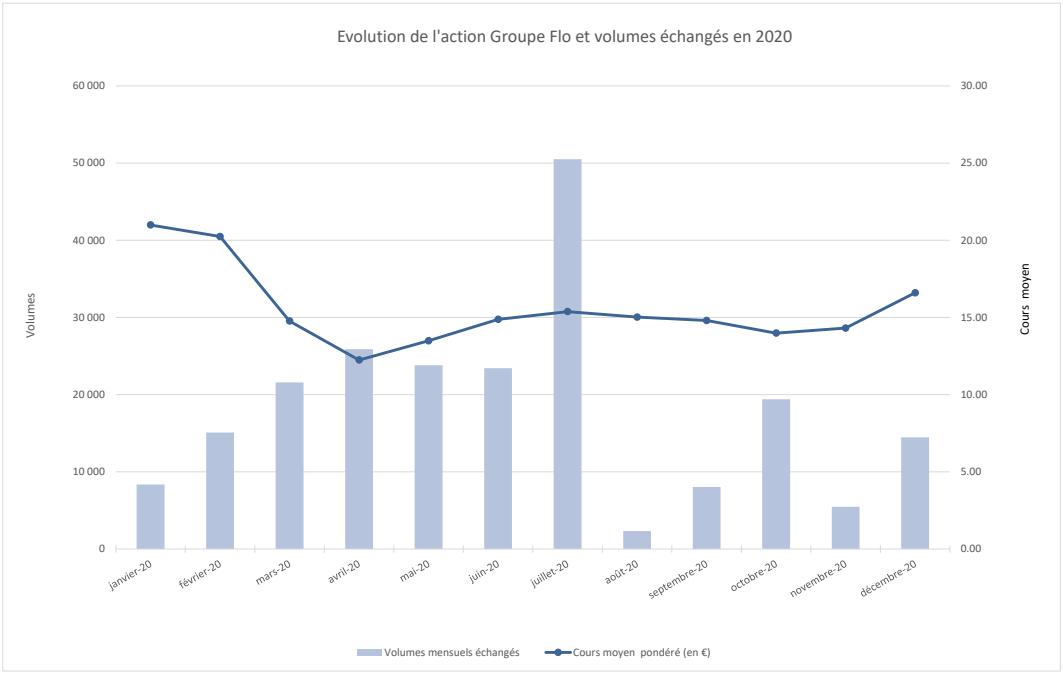
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

Année	Mois	Cours extrêmes (en €)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes mensuels échangés
		Plus haut	Plus bas			
2020 (*)	janv-20	21.80	20.60	20.99	160.60	8 352
	févr-20	21.00	19.00	20.25	154.92	15 086
	mars-20	20.30	11.00	14.77	113.00	21 592
	avr-20	14.00	11.50	12.24	93.69	25 903
	mai-20	16.80	9.50	13.49	103.21	23 802
	juin-20	17.00	13.45	14.88	113.85	23 426
	juil-20	16.50	14.00	15.38	117.68	50 509
	août-20	15.80	14.30	15.02	114.94	2 314
	sept-20	15.80	14.00	14.80	113.27	8 039
	oct-20	15.00	12.15	13.99	107.02	19 395
	nov-20	15.00	13.00	14.31	109.49	5 480
	déc-20	21.00	14.50	16.60	127.01	14 473
2021	janv-21	19.00	16.55	17.52	134.06	6 391
	févr-21	19.00	16.65	17.84	136.47	9 771
	mars-21	19.90	16.80	18.00	137.71	7 648
	avr-21	19.00	17.50	18.33	140.26	7 170
	mai-21	19.00	18.05	18.75	143.50	3 878
	juin-21	19.20	16.50	18.13	138.74	2 747
	juil-21	19.00	16.50	17.83	136.41	8 008
	août-21	18.05	16.25	17.31	132.42	13 084
	sept-21	18.00	15.15	16.71	127.86	21 792
	oct-21	17.29	15.00	16.31	124.82	13 296
	nov-21	17.00	15.30	15.85	121.29	34 879
	déc-21	16.80	12.50	15.82	121.04	15 456

(*) A des fins de comparaison, les données de l'exercice 2020 ont été retraitées en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

Source : https://connect2.euronext.com




Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2020
Volumes
Cours moyen
60 000
50 000
40 000
30 000
20 000
10 000
0
30.00
25.00
20.00
15.00
10.00
5.00
0.00
janvier-20
février-20
mars-20
avril-20
mai-20
juin-20
juillet-20
août-20
septembre-20
octobre-20
novembre-20
décembre-20
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 138
3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 139
3.1.2 ENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 145
3.1.3 CONFLITS D'INTERETS 159
3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 160
3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 167
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 182
3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES 182
3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE 183
3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE 184
3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 185
3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE 188
3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 189
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 182
3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2021 190
3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 192
3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL 192
3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE 198
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 202
3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES 202
3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES 202

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 2021. Ce rapport sur le gouvernement d'entreprise vous est donc présenté dans la présente 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.

- Evaluation 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'évaluation formalisée 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 évaluation. Le Conseil d'Administration entendait alors réaliser cette évaluation en 2020 puis finalement en 2021. Le bouleversement opéré par la crise liée à la Covid-19 et ses conséquences n'ont en effet 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 de Prêts Garantis par l'Etat, gestion des demandes d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe, négociations auprès des bailleurs, recours à l'activité partielle, demandes d'aides auprès de l'Etat, etc.). L'évaluation formalisée du Conseil d'Administration et de ses comités a finalement pu être mise en œuvre, avec l'appui d'un cabinet externe, courant mars 2022. Une synthèse de cette évaluation a été présentée au Conseil d'Administration du 7 avril 2022 (*infra*, § 3.1.4.2).

- Composition du Comité d'Audit (§16.1) : En 2021, le Comité d'Audit n'était pas composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Le 3 mars 2022, le Conseil d'administration a modifié la composition du Comité d'Audit pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il est désormais composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants (*infra*, § 3.1.4.1).

- Composition du Comité des Rémunérations (§18.1) : En 2021, le Comité des Rémunérations n'était pas composé majoritairement d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. De la même manière, au 31 décembre 2021, la présidence du Comité des Rémunérations n'était pas assurée par un administrateur indépendant.

  Le 3 mars 2022, le Conseil d'administration a également modifié la composition du Comité des Rémunérations pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il est désormais composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants et sa présidence est assurée par un administrateur indépendant (*infra*, § 3.1.4.1).

  Le Comité des Rémunérations ne compte en revanche pas d'administrateur salarié. Compte tenu notamment de la composition restreinte du comité et de la durée des mandats, l'intégration d'un administrateur représentant les salariés au sein du comité ne paraît pas opportune et de nature à répondre à l'objectif de bonne gouvernance recherché.

- 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 des objectifs de redressement et relance de la croissance ayant accompagné la réorganisation de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe initiée 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.

- Éléments de rémunération des mandataires sociaux exécutifs (§25.3) : le Code AFEP-MEDEF (§ 25.3.2) prévoit la possibilité d'attribuer une rémunération variable annuelle aux mandataires sociaux exécutifs. Ce n'est pas le choix effectué par le Conseil d'Administration dans la structuration de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette dernière ne perçoit en effet qu'une rémunération fixe, en cohérence tout à la fois avec les principes de simplicité et de mesure fondant la politique de rémunération des mandataires sociaux, la stratégie de développement et de dynamisation de Groupe Flo et l'exercice de ces fonctions dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale avec Bertrand Restauration Holding.

- 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 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.

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.

Plus généralement, les raisons expliquant l'absence de formalisation, au sein de Groupe Flo, d'une politique diversité est explicitée supra en introduction du présent paragraphe 3.

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 9 membres suivants :

- Olivier Bertrand (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Dominique Esnault (administratrice indépendante) (*),
- Christophe Gaschin (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Christine de Gouvion Saint-Cyr (administratrice indépendante),
- Christelle Grisoni (administratrice liée au Groupe Bertrand),
- Olivier Grumbach (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Bénédicte Hautefort (administratrice indépendante),
- Philippe Hery (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Sandrine Andrès (administratrice représentant les salariés).

(*) Dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 2023, du mandat d'administratrice de Madame Dominique Esnault, dont le mandat avait été précédemment renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2019.

Il est rappelé que Madame Sandrine Andrès a été désignée le 23 juillet 2021 par le Comité de Groupe en qualité d'administratrice représentant les salariés, 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.

Par ailleurs, depuis la clôture de l'exercice 2021, Monsieur Olivier Grumbach a démissionné de ses mandats au sein des Comités d'audit et des rémunérations ainsi que de celui d'administrateur à effet du 10 janvier 2022. Il n'a pas été remplacé au sein du Conseil d'administration, lequel compte désormais 8 membres (administrateur salarié inclus). Le Conseil d'administration du 3 mars 2022 a modifié en conséquence la composition de ses comités comme suit :

- Comité d'Audit : Bénédicte Hautefort (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante, nommée en remplacement d'Olivier Grumbach) et Christophe Gaschin,

- Comité des Rémunérations : Christine de Gouvion Saint Cyr (Présidente du Comité, en remplacement d'Olivier Grumbach et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante, nommée en remplacement d'Olivier Grumbach) et Olivier Bertrand.

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 au 31 décembre 2021

	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 (hors Groupe Flo)	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Président du Conseil d'Administration : Christophe GASCHIN	48	H	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Audit)
Directrice Générale : Christelle GRISONI	43	F	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Non
Administrateur : Olivier BERTRAND	53	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Rémunération)
Administrateur : Olivier GRUMBACH (*)	43	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Audit) (Rémunérations - Président)

Administratrice : Dominique ESNAULT	60	F	Fr	0	0	Oui	29/06/2016	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2021	5,5 ans	Non (*)
Administratrice : Christine de GOUVION SAINT-CYR	56	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	7,5 ans	Oui (Rémunérations) (*)
Administratrice : Bénédicte HAUTEFORT	53	F	Fr	0	1	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	7,5 ans	Oui (Audit - Présidente)
Administrateur : Philippe HERY	59	H	Fr	0	0	Non	27/06/2019	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	2,5 an	Non
Administratrice (représentant les salariés) : Sandrine ANDRES**	52	F	Fr	0	0	Non	23/07/2021 (Comité de Groupe)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	0,5 an	Non

* Monsieur Olivier Grumbach a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 10 janvier 2022, emportant la cessation corrélative de ses mandats au sein des Comités d'audit et des Rémunérations. A la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'Administration compte donc 8 membres (administrateur salarié inclus) et les Comités sont composés comme suit :

- Comité d'Audit : Bénédicte Hautefort (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante) et Christophe Gaschin,
- Comité des Rémunérations : Christine de Gouvion Saint Cyr (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante) et Olivier Bertrand.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice

Situation arrêtée le 31 décembre 2021

Organe	Nomination (identité, fonction et date
Conseil d'administration	Sandrine Andrès, administratrice représentant les salariés depuis le 23/07/2021

Indépendance des administrateurs

Au 31 décembre 2021, 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 2021 (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	Olivier GRUMBACH	Philippe HERY	Sandrine ANDRES
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√	√	√	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**	√	√	**X**	√
Critère 8 : Statuts de l'actionnaire important	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	√

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

Critères d'indépendance au regard du Code AFEP-MEDEF de janvier 2020
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes : • Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • Significatif de la Société ou de son groupe ; • Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la 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 Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2021, hors administratrice représentant les salariés qui ne doit pas être prise en compte pour apprécier la proportion, 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 2021, 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 : 53 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Société Brasserie Lipp SAS Bertrand Hôtels SAS Immobilia SAS B-CHR and Co SAS Les cabrettes SAS JOE 2	Sparinvest SAS (2019) B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Spare SAS (2018) Bertrand Restauration SAS (2017) BHG Gestion (2021)
	Président du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS (2018)
	Président du comité de surveillance	Burger King France SAS	
	Co-gérant	Christine SNC	Château du Bois SNC (*transformée en SAS en 2020*) SARL J.O.E (2021) Résidence Club Thiers SARL (*transformée en SAS en 2021*)

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant SCI Chaudeneant Société Civile Immobilière Pernet SCI des Coussards SCI du Golf du Battut SCI 59 Tocq Bourdaloue SCI Grandes Fontaines SCI SCI OCLAC Bertrand C&T PK16 SCI DIX HUITIEME SARL OBO PROUVAIRES 5 SARL J.O.E SCI MONTCAL SCI PERNET	SARL J Bertrand La Fuataise SCI Musique Cafés Studio « MCS » SARL (2020)
	Associé Gérant	SC Bertrand	Bertrand et Cie SNC (transformée en *SAS en 2020*)
	Administrateur	Topco GB	
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	THOM GROUP (2021)
	Représentant permanent de BH SAS	Bertrand Corp.	-
	Représentant permanent de Bertrand Corp.	Topco GB SAS	Burger King France SAS (2018) Financière Quick SAS (2018) Newco GB SAS (2021)
	Représentant permanent de Topco GB SAS	Midco GB SAS Burger King France SAS Financière BKF SAS (anc. Financière Quick)	-
	Représentant de Bertrand Hotels	79 BELLES FEUILLES CHATEAU DU BOIS SAS Bertrand et Cie SAS Résidence Club Thiers	-
Curriculum Vitae	Olivier BERTRAND est le fondateur et dirigeant du Groupe éponyme depuis plus de 20 ans. Ayant débuté sa carrière aux Etats-Unis, il ouvre son premier restaurant en 1997 près des Champs Elysées. Depuis, il anime et contrôle le Groupe Bertrand.		

Mme Dominique ESNAULT[1]		**Age** : 60 ans **Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes 75003 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	**Administrateur indépendant**	Groupe Maisons de Famille SA	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle exercera ensuite des activités de conseil auprès de fonds d'investissement et de startups. 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, révisé en juin 2018 puis actualisé en janvier 2020.

(C) Société cotée en bourse.

Christophe GASCHIN		**Age** : 48 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Euro-Gastronomie SA
	Administrateur	A.G.O. SA GIE FloBert	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	SER La Coupole SA La Coupole SA Les Petits Bofinger SA	Taverne de Maitre Kanter SA (2021)
	Président	Flo Restauration SAS KAP SAS	Red Restauration SAS (2017) Flo Concession SPA
	Gérant	Arago Lacroix SARL Flo Fidélité SARL Flo Tradition SNC Flo Formation SNC Flo Gestion SNC SCI Hippo	Hippo Gestion Et Cie SNC (2017) 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 VDF SAS B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS	-
	Directeur Général	SAS JOE 2	-
	Gérant	Coco Ouest SARL EURL CGC LM SARL LDB DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	ARMOR AUTOMOBILE (2021)
	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 39 Champs Elysées 4 Boulevard des Capucines LGE 91 Gouvion Saint Cyr Au pied de cochon LGE Birka LGE Brasserie Lorraine LGE Delavega	-
	Représentant de OB Holding	Bertrand Concess Bertrand Gourmet Bertrand Services CHR Exploitation SAS Cité restauration Concept restauration Lipp Holding	-

	Représentant de Coco Ouest	Le Saint Martin	-
	Représentant de B&C Développement Franchise	-	AB Nanteuil (2021)
	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 Aménagement BCA SDC Léon Léon Invest 1 Léon Invest 2 Léon de Bruxelles Ecole Léon SCI 232 SE2C Société de Restauration et d'Alimentation Société de Restauration Montparnasse SOREMO 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. Il est également : - Président du groupe Bertrand Restauration depuis février 2018, - Président du groupe Léon de Bruxelles.		

Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]		**Age** : 56 ans **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 SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel	-
	Gérant	Groupement foncier agricole de Réverseaux 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, révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020.

(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. En 1993, elle rejoint la société Forum Voyages (100 salariés), qui développe des activités de tour opérating, d'agent de voyages et de réceptif, dont elle devient Secrétaire générale. En 1997, elle prend la direction des services généraux du Groupe Envergure, deuxième opérateur hôtelier européen, appartenant au groupe Taittinger, qui gère notamment les marques Campanile et Première Classe. Lui seront confiées la direction des systèmes d'information ainsi que la direction des ressources humaines, avant d'être nommée Directeur Général Adjoint en charges des Services en 2001. Elle pilote alors également les directions des achats, des services techniques et de développement ainsi que les services marketing et ventes pour l'ensemble de l'hôtellerie restauration du Groupe Envergure. En 2003, peu après la création de la marque Kyriad, elle crée et anime la direction de la Franchise et Qualité, qui regroupera lors de la fusion des groupes Envergure et Concorde Hôtels, l'ensemble des hôtels en franchise du Groupe Louvre Hôtels. 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. 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** : 43 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administratrice**	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 A.G.O. SA SER LA COUPOLE SA	CEM SA Euro-Gastronomie SA Taverne de Maître Kanter SA (2021)
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 Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS VDF SAS OB Holding	-
	Co-gérant	-	Convergence Achats SARL (2020)
	Représentante de Financière Frères Blanc	13 Comédie LGE 39 Champs Elysées 4 Boulevard des Capucines LGE 91 Gouvion Saint Cyr Au pied de cochon LGE Birka LGE Brasserie Lorraine LGE Delavega	-
	Représentante de OB Holding	Bertrand Concess Bertrand Gourmet Bertrand Services CHR Exploitation SAS Cité restauration Concept restauration Lipp Holding	-

(C) Société cotée en bourse.

	Représentant de Bertrand Restauration	BERTRAND CONSTRUCTION AMENAGEMENT BCA SDC Léon Léon Invest 1 Léon Invest 2 Léon de Bruxelles Ecole Léon SCI 232 SE2C Société de Restauration et d'Alimentation Société de Restauration Montparnasse SOREMO Société Parisienne de Restauration	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'EDHEC, Christelle Grisoni a évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 21 ans, en passant par différentes fonctions : - 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration, - 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration, - 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration, - 2017 : Directrice Générale Adjointe de Bertrand Restauration en charge du Marketing, du commercial, des achats, du R&D et de la stratégie, - depuis février 2018 : Directrice Générale de Bertrand Restauration, - depuis février 2019 : Directrice Générale de Groupe Flo SA.		

Olivier GRUMBACH *(mandat terminé le 10 janvier 2022)*		**Age** : 43 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Quick Restaurants SA
	Gérant	OG Holding SARL SCOG SCI Auvergne SCI BEAUJARDIN	-
	Représentant de OG Holding	SCI FEDREA Bertrand Corp. SAS	
	Membre du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Membre du conseil d'administration	TOPCO GB SAS	-
	Directeur Général	-	BK Exploitation SAS BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018) 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 était en charge des opérations de développement, financement et M&A de Groupe Bertrand jusqu'à la fin de l'exercice 2021.		

(C) Société cotée en bourse.

Bénédicte HAUTEFORT[1]		**Age** : 53 ans **Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest	**Gérant**	ABCM Investissements SARL	H&H Partners (2015) Garlone (2015)
	Représentante de ABCM Investissements	SCI ABCM Immobilier	-
	Président	EquityStories SAS 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, révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020.

(C) Société cotée en bourse.

Philippe HERY		Age : 59 ans Adresse professionnelle : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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	SAS C.J.C.
	Directeur général	KAP SAS	-
	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) ANVI SAS (2015)
	Directeur général	Léon de Bruxelles SAS	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. En 2001, Philippe HERY intègre le Groupe BERTRAND dans le cadre du rachat de la société PHENIX RICHELIEU (Eris / Quick). 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. 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. Le 20 Juin 2017, il est nommé Directeur Général de Hippopotamus par le Conseil d'Administration du Groupe Flo. Depuis le 5 novembre 2020, il est également Directeur Général de Léon de Bruxelles.		

(C) Société cotée en bourse.

Sandrine ANDRES		**Age** : 52 ans **Adresse professionnelle** : Groupe FLO Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		**En cours au 23/07/2021**	**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)	**Responsable de l'optimisation des coûts**	FLO GESTION SNC	Responsable des coûts
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	Diplômée en Hôtellerie-Restauration, elle a d'abord intégré le Groupe Frères Blanc puis l'hôtel Barrière Le Fouquet's Paris. Elle a rejoint le Groupe Flo le 1er juillet 2002 et a occupé successivement les postes de Contrôleuse de Gestion Opérationnelle sur toutes les marques du Groupe, Responsable des coûts pour la restauration à thème puis pour la marque Hippopotamus puis Responsable de l'optimisation des coûts au sein de la Direction Métiers Hippopotamus.		

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

La convention de direction initiale à effet du 21 février 2019 entre la Société et la société Bertrand Restauration Holding (anciennement 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, autorisée par le Conseil d'administration du 21 février 2019 a été reconduite aux mêmes conditions et pour une nouvelle période d'un an à compter du 1er janvier 2022 après autorisation du Conseil d'administration du 17 décembre 2021.

3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

Règlement intérieur du Conseil

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

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

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

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de leur fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social.

En 2021, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2021 est de 91.1%. 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 2021, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2020, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2021,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021,
- la rémunération des administrateurs, la rémunération du Président et du Directeur Général, des membres du comité d'audit et du comité des rémunérations suite aux renouvellements d'administrateurs décidés par l'assemblée générale du 24 juin 2021 ;
- le suivi de l'activité du Groupe,
- L'examen et l'approbation de la conclusion des conventions réglementées,
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2021 et qui se sont poursuivies en 2021,
- l'examen et l'approbation d'une charte concernant les conventions réglementées et l'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales en vigueur,
- le renouvellement des mandats arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 24 juin 2021,
- le suivi du financement du Groupe, autorisation de la conclusion du nouveau Prêt Garanti par l'Etat, des avenants aux contrats de souscription des obligations Groupe Bertrand 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, la mise en œuvre et la constatation du regroupement d'actions de la Société et de l'augmentation de capital réservée à l'effet de faciliter la réalisation des opérations de regroupement,
- 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, et de la convention de trésorerie avec la société BH, société centralisatrice,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe et de transmission universelle du patrimoine de filiales sans activité,
- l'examen et le suivi des cessions de fonds de commerce,
- l'examen des chiffres d'affaires des premiers et troisièmes trimestres,
- l'examen et approbation des communiqués de presse.

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2021, le Comité d'Audit est composé de Bénédicte Hautefort (Présidente et Administratrice indépendante), Olivier Grumbach (ultérieurement remplacé par Dominique Esnault) 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 »).

Depuis le 7 mars 2022, le comité d'audit est composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, suite au remplacement de Monsieur Olivier Grumbach par Madame Dominique Esnault en qualité de membre du Comité d'Audit.

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 2021, avec un taux de présence de 91.7%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2020, sur les comptes du 1er semestre 2021,
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne,
- examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 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 2021 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 2021, le Comité des Rémunérations est composé de Olivier Grumbach (Président – ultérieurement remplacé par Christine de Gouvion Saint Cyr comme présidente et par Dominique Esnault comme membre), Christine de Gouvion Saint Cyr (administratrice indépendante), 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 »).

Depuis le 7 mars 2022, le Comité des Rémunérations est composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF suite au remplacement de Monsieur Olivier Grumbach par Madame Dominique Esnault en qualité de membre du Comité des Rémunérations. Madame Christine de Gouvion Saint Cyr a quant à elle pris les fonctions de Présidente du Comité des Rémunérations en remplacement de Monsieur Olivier Grumbach. Le Comité des Rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres (sur la justification : introduction à la partie 3, « Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise »).

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 2021 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 EVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES

Le Conseil d'administration réuni les 3 mars et 7 avril 2022 a arrêté les modalités de l'évaluation de sa composition, de son fonctionnement, de son organisation et de ses travaux et de ceux de ses comités conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, il a été décidé, à compter de l'exercice 2022 :

- de procéder à cette évaluation annuellement, avec l'objectif de s'assurer de l'efficacité optimale du fonctionnement du Conseil et de ses comités et de de la connaissance par le Conseil et ses comités des questions importantes ;
- de confier cette évaluation au président du Comité des rémunérations, avec l'appui de la direction juridique du groupe, hormis tous les trois ans où sa mise en œuvre est assurée par un cabinet externe.

Cette évaluation est aussi l'occasion pour chaque administrateur de s'exprimer sur tout éventuel dysfonctionnement ou de formuler toute suggestion en vue de l'amélioration constante du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Dans ce cadre, le conseil d'administration réuni le 3 mars 2022 a décidé de confier à un cabinet externe la réalisation d'une évaluation formalisée de la composition, du fonctionnement et de l'organisation du Conseil et de ses comités.

À cette finalité, le cabinet externe a transmis à chacun des administrateurs un questionnaire détaillé destiné à recueillir leurs avis, commentaires et suggestions concernant la composition du Conseil, les séances du Conseil, le rôle et la performance de ses comités et, plus généralement, la gouvernance du groupe ainsi que leur implication personnelle dans les travaux du Conseil et de ses comités. Afin de faire respecter une parfaite liberté dans la réponse, les retours des évaluations n'ont pas été communiqués à la société. Une synthèse des réponses a été réalisée par le cabinet externe, laquelle a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 7 avril 2022.

Cette évaluation fait ressortir une appréciation générale très positive des administrateurs sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités.

Les administrateurs saluent à l'unanimité la mobilisation des équipes, la gestion du fonctionnement du Conseil et de ses comités pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19. Ils soulignent notamment la pertinence de l'information communiquée au Conseil d'Administration en dépit des contraintes sanitaires et de la tenue des réunions à distance ainsi que la solidarité des administrateurs et des équipes.

Plus généralement, les résultats de l'évaluation mettent en exergue un semble de points forts, partagés par la grande majorité des administrateurs ; en particulier :

- une bonne cohésion au sein du Conseil et avec la direction générale
- une bonne composition du Conseil (diversité, compétence, indépendance, etc.)
- l'efficacité des séances, notamment en raison de leur fréquence et de l'adéquation entre le temps consacré aux sujets et leur importance
- la pertinence de l'information délivrée au Conseil
- la qualité du travail des comités qui alimente une part des travaux du Conseil.

L'évaluation a également permis de mettre en exergue les pistes d'amélioration et besoins partagés par certains administrateurs ; principalement :

- l'opportunité d'un échange plus régulier sur la responsabilité sociale et environnementale et la conformité
- un approfondissement de l'information sur les éléments de comparaison de marché.

L'évaluation a également porté sur la contribution effective individuelle de chaque administrateur, avec une appréciation globalement positive partagée par les administrateurs.

3.1.4.3 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.

3.1.4.4 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 23 juin 2022 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 2021 ainsi que sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021, dûment approuvés par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 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 2022 (cf. 3.1.5.1. ci-dessous).

3.1.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX APPLICABLE EN 2022

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 23 juin 2022 (résolutions 11 à 13).

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 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 la Directrice Générale 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, de diminuer la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020. Cet effort, qui devait initialement 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, avait 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 ont été amenés à apprécier de nouveau l'opportunité du maintien de cette politique exceptionnelle. Ainsi, bien que de nombreuses incertitudes persistent quant à une reprise normale et pérenne de l'activité dans un contexte de crise liée à la Covid-19 et de guerre entre l'Ukraine et la Fédération de Russie, le Conseil d'administration, en sa séance du 7 avril 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé, compte tenu notamment de l'absence de fermeture des restaurants depuis le mois de juin 2021 et de la fin des mesures de restriction gouvernementales, de ne pas reconduire au titre de l'exercice 2022 la division par deux de la rémunération des administratrices indépendantes par rapport à 2019.

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 applicable 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 7 avril 2022, a, sur recommandation du Comité des rémunérations, décidé de maintenir ces règles.

3.1.5.1.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2022

La politique de rémunération des administrateurs de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (13ème résolution).

Cette politique a été arrêtée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 7 avril 2022, 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 2021, compte tenu notamment de la persistance de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et de ses conséquences (supra) ;

(ii) décidé, au titre de l'exercice 2022, de revenir, pour les administrateurs, au même montant de rémunération qu'au titre de l'exercice 2019 (i.e. fin de la division par deux du montant de leur rémunération).

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 retour pour l'exercice 2022, à la rémunération décidée et appliquée au titre de l'exercice 2019 :

- cette partie fixe s'élève à 5 000 euros pour l'ensemble de l'exercice 2022 (et non 2 500 euros comme au titre des exercices 2020 et 2021) ;
- la partie variable est de 1 000 euros par réunion du Conseil et par réunion de tout Comité du Conseil au cours de l'exercice 2022 tenue à laquelle assiste effectivement l'administrateur (et non 500 euros comme au titre des exercices 2020 et 2021).

Le Conseil a par ailleurs acté, à titre exceptionnel, pour l'exercice 2022 dans la continuité des politiques appliquées en 2020 et 2021, afin de participer à l'effort nécessaire pour surmonter les difficultés générées par la crise sanitaire liée à la Covid-19, 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 23 juin 2022 (13ème résolution) de fixer l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs à la somme totale de 58 000 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 2022, (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 2022 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 2023, aux administrateurs en contrepartie de l'exercice de leur mandat au titre de l'exercice 2022 requerra l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2022 au titre du vote ex-post dit global (approbation de la politique de rémunération mise en œuvre en 2022).

3.1.5.1.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2022

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (11ème 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 réunis le 7 avril 2022 ont, une nouvelle fois, 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 2022 en contrepartie de son mandat de Président :

Éléments de rémunération du Président pour 2022	
Rémunération fixe	0 €
Rémunération Variable	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage long terme	n/a 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 € Au titre de l'exercice 2022, 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 € Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera au Président au titre de l'exercice 2022 à raison de son mandat
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a Il n'existe aucun engagement relatif à la prise d'effet ou à la cessation des fonctions de Président
Retraite supplémentaire	n/a Aucun engagement de retraite supplémentaire ne bénéficie au Président de la Société à raison de son mandat
Indemnité de non-concurrence	n/a 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 2022

La politique de rémunération du Directeur Général de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (12ème 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, 15 janvier 2021 et 5 janvier 2022. Ce dernier avenant renouvelle notamment la convention de direction générale pour une année courant du 1er janvier au 31 décembre 2022, 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 7 avril 2022 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 2021 des éléments de rémunération arrêtés pour l'exercice 2021,

- la situation de la Société et sa stratégie pour 2022 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 2022	
Rémunération fixe	225 000 € (charges incluses) Identique à la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2021 (elle-même identique à celle des exercices 2019 et 2020) 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 Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société à la Directrice Générale à raison de son mandat
Rémunération exceptionnelle	0 € Au titre de l'exercice 2022, 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 € Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera à la Directrice Générale au titre de l'exercice 20221 à raison de son mandat
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a 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 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 La cessation des fonctions de Directrice Générale n'ouvre droit à aucune indemnité de non-concurrence
Retraite supplémentaire	n/a 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 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 2021

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 2021, 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 natures attribuables à raison du mandat des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2021, 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 2021.

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 23 juin 2022 (8ème 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 L.22-10-34 II du Code de commerce, cette assemblée sera également invitée à statuer sur les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours de 2021 ou attribués au cours de 2021 à chaque dirigeant mandataire à raison de son mandat (9ème et 10ème 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 2021

a) Structure de rémunération des administrateurs et règles de répartition pour 2021

Le Conseil d'Administration, en sa séance du 7 avril 2022, 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 2021, par l'assemblée générale du 24 juin 2021, 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 2021 :

(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 2021, 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 2021, a décidé la répartition d'un montant total de 20 500 euros dont 7 500 euros au titre de la partie fixe (36.6%) et 13 000 euros au titre de la partie variable (63.4%).

Aucune autre forme de rémunération n'a été versée à un administrateur à raison de son mandat au titre de l'exercice 2021.

b) Rémunération attribuée ou versée au titre de l'exercice 2021

Le tableau ci-dessous récapitule la rémunération attribuée au titre de 2021 et/ou versée au cours de 2021 aux administrateurs en fonction sur tout ou partie de l'exercice 2021.

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	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 administratrice*[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]	0 €	0 €	0 €	0 €
Michel Razou, *administrateur*[5]				
Part fixe	0 €	0 €	N/A	N/A
Part variable	0 €	0 €	N/A	N/A
Autres rémunérations[4]	0 €	0 €	N/A	N/A
Olivier Grumbach, *administrateur*				

Part fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Part variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations(4)	0 €	0 €	0 €	0 €
Dominique Esnault, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	5 500 €	12 000 €	5 500 €	4 000 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	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**
Christine de Gouvion Saint-Cyr, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	6 000 €	14 000 €	6 000 €	5 500 €
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Bénédicte Hautefort, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	7 000 €	16 000 €	7 500 €	7 000 €
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Philippe Hery, *administrateur*				
Part fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Part variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations(6)	(6)	(6)	93 480 €	102 018 €
Claude Vivier, *administrateur représentant les salariés*				
Part fixe	0€	0€	n/a	n/a
Part variable	0€	0€	n/a	n/a
Autres rémunérations(7)	(7)	(7)	n/a	n/a
Sandrine Andrès, *administratrice représentant les salariés*				
Part fixe	n/a	n/a	0€	0€
Part variable	n/a	n/a	0€	0€
Autres rémunérations(8)	n/a	n/a	(8)	(8)

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

*** Les montants versés en 2021 correspondent aux rémunérations dues et attribués au titre de l'exercice 2020.*

(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, et n'en perçoivent aucune au titre de Groupe Flo ou de ses filiales.

(5) Pour rappel, M. Michel Razou a cessé d'être administrateur à compter du 5 novembre 2020, en conséquence aucune rémunération n'est à indiquer sur l'exercice 2021.

(6) 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))

(7) M. Claude Vivier (administrateur représentant les salariés jusqu'au 24 juin 2020 – supra) était lié à la société SER LA COUPOLE, Filiale de Groupe Flo par un contrat de travail à durée indéterminée conclu le 22 octobre 2002.

(8) Mme Sandrine Andrès (administratrice représentant les salariés depuis le 23 juillet 2021 et jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, soit en 2023) est liée à la société Flo Gestion SNC.

3.1.5.2.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL APPLIQUEE POUR 2021

La politique de rémunération du Président du Conseil au titre de l'exercice 2021, à savoir M. Christophe Gaschin, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021.

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 2021. 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 2021.

Rémunération et avantages de toute nature attribués au président au titre de l'exercice 2021 ou versés au Président au cours de l'exercice 2021, à raison de son mandat				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués(1)	Montants versés(2)	Montants attribués(1)	Montants versés(2)
Christophe Gaschin ***président du Conseil d'Administration (à compter du 21 février 2019)***				
Rémunération fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération d'administrateur (3)	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature	0 €	0 €	0 €	0 €
Options attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres plans de rémunération de long terme	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	0 €	0 €	0 €	0 €
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	0 €	0 €
Autre rémunération	0 €	0 €	0 €	0 €

(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 a renoncé à la perception de la rémunération lui ayant été attribuée au titre de son mandat d'administrateurs sur l'exercice 2020 ; M. Christophe Gaschin n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice 2021 conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2021 (supra).

3.1.5.2.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL APPLIQUEE POUR 2021

La politique de rémunération du Directeur Général, Mme Christelle Grisoni,, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021.

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 2021. Ainsi, conformément au tableau récapitulatif ci-dessous, la Directrice Générale a perçu, au titre et au cours de l'exercice 2021, 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) au titre de son mandat, puis refacturée à Groupe Flo conformément aux stipulations de la convention de direction générale en vigueur au titre de l'exercice 2021 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 2021 ou versés au Directeur Général au cours de l'exercice 2021, à raison de son mandat				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués[1]	Montants versés[2]	Montants attribués[1]	Montants versés[2]
Christelle Grisoni ***Directrice Générale (à compter du 21 février 2019)***				
Rémunération fixe	225 000 €	225 000 €	225 000 €	225 000 €
Rémunération variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération d'administrateur [3]	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature	0 €	0 €	0 €	0 €
Options attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres plans de rémunération de long terme	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	0 €	0 €	0 €	0 €
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	0 €	0 €
Autre rémunération [4]	0 €	0 €	0 €	0 €

(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) Mme Christelle Grisoni a renoncé à la perception de la rémunération lui ayant été attribuée au titre de son mandat d'administratrice sur l'exercice 2020 ; Mme Christelle Grisoni n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administratrice pour l'exercice 2021 conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2021 (supra).

(4) 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 attribuées 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 2017 à 2021, 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	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio avec la rémunération moyenne	0.0	0.9	0.9	1.0	1,1
Ratio avec la rémunération médiane	0.0	0.9	1.0	1.0	1,1

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 2021 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 2021, 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 2021, 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 2022, 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 2021, 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	**élevé**
	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	**moyen**
	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 2021, 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 annuels, 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 2021, 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 2022, 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 2021

La Société ne détient plus aucune action auto-détenue depuis 31 décembre 2009.

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 euro. 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.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021 a décidé le regroupement de la totalité des actions composant le capital social à raison d'une action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent actions alors en circulation à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, et l'attribution subséquente, par voie d'échange, à chaque actionnaire détenant cent actions en circulation d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, d'une action nouvelle de 5,00 euros de valeur nominale.

Afin de faciliter l'opération de regroupement d'actions, la même assemblée générale a préalablement décidé l'augmentation de capital en numéraire d'un montant nominal de 4,35 euros par émission de 87 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Agissant sur subdélégation du Conseil d'Administration (décidée lors de sa séance du 24 juin 2021) agissant lui-même sur délégation de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021, la Directrice générale a, par décisions en date du 30 juin 2021, constaté la réalisation définitive, le 30 juin 2021, de cette augmentation de capital par l'émission de 87 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 0,18 euro (dont 0,13 euro de prime d'émission unitaire).

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 29 juillet 2021, de mettre en œuvre le regroupement d'actions conformément aux modalités arrêtées par ladite assemblée générale mixte. Puis, par décision du 4 novembre 2021, le Conseil d'Administration a constaté la réalisation définitive à effet du 7 octobre 2021 dudit regroupement au résultat duquel les 765 157 200 actions en circulation (de 0,05 euro de valeur nominale chacune) ont été échangées contre 7 651 572 actions nouvelles de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

Le capital social s'élève depuis à la somme de 38 257 860.00 euros, divisé en 7 651 572 actions de 5 euros 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 nul par rapport au capital de Groupe Flo.

3.3.1.2 MODIFICATION DE L'ACTIONNARIAT

La répartition du capital social au 31 décembre 2021, ainsi que son évolution par rapports à la clôture des deux exercices précédents, s'établit comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions			Pourcentage de capital		
	2021*	2020	2019	2021	2020	2019
Financière Flo (1) (2)	4 710 496	471 049 642	471 049 642	61.56%	61.56%	61.56%
Bertrand Invest (2)	716 565	71 656 503	71 656 503	9.36%	9.37%	9.36%
Bertrand Corp.	-	-	47 735 679	-	-	6.24%
Bertrand Restauration	928 899	92 838 230	45 102 551	12.14%	12.13%	5.89%
SwissLife Gestion Privée	-	-	46 956 491	-	-	6.14%
Auto-détention	0	0	0	0%	0%	0%
Public	1 295 612[3]	129 612 738[3]	82 656 247	16.94%[3]	16.94%[3]	10.80%
TOTAL	**7 651 572**	**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. L'intégralité des actions détenues par Financière Flo et Bertrand Invest bénéficie d'un droit de vote double.
(3) Dont détention par SwissLife Gestion Privée.
** Le capital social de la Social a fait l'objet d'un regroupement d'actions, selon un ratio de 100, comme exposé supra (§3.3.1).*

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

A la date du présent document, il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis la date de clôture de l'exercice 2021.

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 vote ;
- 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.

Au cours de l'exercice 2021, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

- Le 20 avril 2021 : franchissement à la baisse du seuil de 2.0 % des droits de vote par la société gestionnaire Moneta Asset Management agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, en conséquence le 21 avril 2021 les fonds détiennent 2,07 % du capital et 1,99 % des droits de vote ;
- Le 5 juillet 2021 et par attribution de droits de vote double (décision AMF n°221C3441) :
    - A titre individuel :
        - Franchissement en baisse du seuil de 10 % des droits de vote par Bertrand Restauration (droits de vote ramenés de 11,72% à 7,10%) ;
        - Franchissement en hausse du seuil de 10 % des droits de vote par Bertrand Invest, (droits de vote portés de 9,03% à 10,96%) ;
        - Franchissement en hausse des 2/3 des droits de vote par Financière Flo (droits de vote portés de 62,90% à 72,02%) ;
    - De manière indirecte et en conséquence : franchissement en hausse du seuil de 90 % des droits de vote par Monsieur Olivier Bertrand (droits de vote portés de 83,65% à 90,08%).

Ces franchissements ont été déclarés, à titre de régularisation, le 10 décembre 2021.

La société Bertrand Invest, de concert avec les sociétés Financière Flo, Bertrand Restauration et Bertrand Corp., a effectué une déclaration d'intention indiquant notamment que le concert (i) n'envisage pas de procéder à des achats d'actions Groupe Flo, (ii) a l'intention de poursuivre les principales orientations stratégiques mises en œuvre par la direction générale de Groupe Flo, (iii) n'envisage aucune des opérations mentionnées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et (iv) n'envisage pas de demander de représentation supplémentaire au conseil d'administration de 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 38 257 860.00 euros. Il est divisé en 7 651 572 actions de 5 euros 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingtième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingt-et-unième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingt-deuxième 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 2021 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Dix-huitième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Dix-neuvième 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

Aucune autorisation de consentir des options donnant droit à l'achat d'actions, ni autorisation de consentir des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles, n'était en vigueur au 31 décembre 2020, ni n'est en vigueur à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

S'agissant des plans d'options de souscription ou d'achat d'options en cours, en vertu d'autorisations précédemment consenties au et mises en œuvre par le Conseil d'Administration, leur description figure dans le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat » de la note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

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

Après avoir mis fin à la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021** 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, a tous pouvoirs pour :
- arrêter 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 ;
- fixer les conditions et le cas échéant, les critères d'attribution des actions gratuites ;
- fixer la période d'acquisition des actions attribuées, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an ;
- fixer la période de conservation de ces actions ;
- fixer, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la quantité d'actions qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider 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	(1) 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

30 juin 2021	Augmentation de capital	0.05	4.35	11,31	38 257 860.00	765 157 200
7 octobre 2021	Regroupement d'actions	5	-	-	38 257 860.00	7 651 572

3.3.3.7 AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	**Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées**	**Prix d'exercice moyen pondéré**
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	-	-

Au 31 décembre 2021, 1 969 114 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 2021, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des options de souscription d'actions en vigueur est de 0.26% (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 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

3.3.3.8 PACTES D'ACTIONNAIRES

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

3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE

Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Groupe Flo
Siège social : Tour Manhattan - 5/6, Place de l'Iris - 92400 Courbevoie.
Tél : 01.41.92.30.00.

Forme juridique

Société anonyme de droit français régie par les articles L. 225-17 et suivants 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. Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex représenté par Mme Cécile Rémy	25/06/2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
KPMG Tour Eqho - 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense représenté par Mr Eric Ropert	16/11/2017	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022
Suppléants	**Date de première nomination**	**Date d'expiration**
Cisane Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex	29/06/2016	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
SALUSTRO REYDEL S.A. Tour Eqho – 2, Avenue Gambetta – 92066 Paris-La Défense	16/11/2017	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022

Le Conseil d'Administration du 7 avril 2022 a proposé le renouvellement du mandat de Constantin Associés en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire et le non renouvellement du mandat de Cisane en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant.

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 2021 204
4.1.1 COMPTES CONSOLIDES 204
4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2021 209
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 253
4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 253
4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 255
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 278
4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 278
4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 287
4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES 296

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12
Chiffre d'Affaires	**2**	**86.6**	**71.4**
Coûts d'approvisionnement		(17.9)	(13.8)
Charges de personnel	**3**	(43.0)	(40.6)
Autres frais et produits opérationnels	**4**	(12.8)	(7.4)
Amortissements, dépréciations et provisions	**5**	(19.9)	(18.3)
Résultat opérationnel courant		**(7.0)**	**(8.7)**
Autres produits opérationnels non courants	**6**	5.0	-
Autres charges opérationnelles non courantes	**6**	(0.1)	(2.9)
Résultat opérationnel non courant		**4.9**	**(2.9)**
Résultat opérationnel		**(2.1)**	**(11.6)**
Coût de l'endettement financier net	**7**	(2.0)	(1.2)
Autres produits & charges financiers	**7**	(2.0)	(2.4)
Résultat financier		**(4.0)**	**(3.6)**
Résultat avant impôt		**(6.1)**	**(15.2)**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	**15**	-	-
Impôts sur le résultat	**8**	(0.3)	(0.6)
Résultat net des activités poursuivies		**(6.4)**	**(15.8)**
Résultat net des activités non poursuivies	**18**	(1.1)	(1.8)
Résultat net		**(7.5)**	**(17.6)**
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		(7.0)	(17.1)
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(0.5)	(0.5)
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
- aux propriétaires de la société mère		(5.9)	(15.3)
- aux participations ne donnant pas le contrôle		(0.5)	(0.5)
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
- aux propriétaires de la société mère		(1.1)	(1.8)
- aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-

Résultat net par action (note 9) :

En euros	2021.12	2020.12 (*)
Résultat de base par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat de base par action des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat dilué par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat dilué par action des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)

(*) A des fins de comparaison, le résultat par action de l'exercice 2020.12 a été retraité en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021 (cf. note 9).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12
Résultat net de la période		**(7.5)**	**(17.6)**
Eléments non reclassables en résultat :			
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	**26**	-	0.4
Impôts sur éléments non reclassables en résultat		-	**(0.1)**
Total des autres éléments du résultat global		**-**	**0.3**
Résultat global consolidé		**(7.5)**	**(17.3)**
Attribuable aux :			
- propriétaires de la société mère		**(7.0)**	**(16.8)**
- participations ne donnant pas le contrôle		**(0.5)**	**(0.5)**
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
- Activités poursuivies		**(5.9)**	**(15.0)**
- Activités non poursuivies		**(1.1)**	**(1.8)**
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
- Activités poursuivies		**(0.5)**	**(0.5)**
- Activités non poursuivies		**-**	**-**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.1 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12 (*)
ACTIF			
Marques	10	32.9	32.9
Autres immobilisations incorporelles nettes	10/11	0.2	2.0
Immobilisations corporelles nettes	12	38.9	45.3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	13	72.8	74.1
Autres actifs non courants nets	14	10.5	11.2
Créances nettes non courantes	17	-	0.5
Total actifs non courants		155.3	166.0
Stocks nets		1.3	0.5
Clients nets	17	8.0	4.3
Autres créances	17	16.8	24.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	54.5	29.4
Total actifs courants		80.6	58.4
Actifs destinés à la vente	18	1.3	1.3
TOTAL DE L'ACTIF		237.2	225.7
PASSIF			-
Capital		38.3	38.3
Réserves consolidées		(40.2)	(23.1)
Résultat de l'exercice		(7.0)	(17.1)
Capitaux propres Groupe		(8.9)	(1.9)
Participations ne donnant pas le contrôle		(1.0)	(0.5)
Total des Capitaux Propres		(9.9)	(2.4)
Dettes financières non courantes	19	92.9	80.3
Dettes de location non courantes	13	55.4	58.1
Provisions non courantes	20	4.1	4.0
Impôts différés - passif	22	4.4	4.0
Total passifs non courants		156.8	146.4
Dettes financières courantes	19	9.2	6.9
Dettes de location courantes	13	10.1	9.9
Provisions courantes	20	2.2	5.7
Dettes fournisseurs	21	38.8	31.0
Autres dettes diverses	21	30.0	27.6
Total passifs courants		90.3	81.1
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	18	-	0.6
TOTAL DU PASSIF		237.2	225.7

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et d'ajustements sur les contrats de location. (cf. §4.1.2.5 et note 13)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.2 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

En millions d'Euros	Notes	2021.12	2020.12
Résultat net Part du Groupe		**(7.0)**	(17.1)
Résultat net Part des minoritaires		**(0.5)**	(0.5)
Résultat net total consolidé		**(7.5)**	**(17.6)**
Elimination des amortissements et provisions		**16.0**	19.2
Elimination des profits/pertes de réévaluation		**0.2**	(0.2)
Elimination des résultats de cession		**(0.2)**	0.4
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		**(1.5)**	(0.7)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		**7.0**	**1.1**
Elimination de la charge (produit) d'impôt		**0.3**	0.7
Elimination du coût de l'endettement financier		**3.7**	3.8
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		**11.0**	**5.6**
Incidence de la variation du BFR	*23*	**10.7**	3.1
Impôts payés		**(0.1)**	(1.0)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**21.6**	**7.7**
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	*18*	*(1.1)*	*(2.1)*
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée		**0.6**	-
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	*10/12*	**(5.9)**	(16.5)
Variation des prêts et avances consentis		**0.7**	1.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		**0.7**	2.2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(3.9)**	**(13.1)**
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	*18*	**-**	**-**
Emission d'emprunts	*19*	**19.5**	35.0
Remboursement des dettes de location	*13*	**(8.4)**	(8.6)
Intérêts payés sur les dettes de location	*7*	**(2.0)**	(1.9)
Intérêts financiers versés	*7*	**(1.6)**	(1.2)
Avance compte courant actionnaire	*19*	**-**	8.5
Remboursement compte courant actionnaire	*19*	**-**	(4.0)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**7.5**	**27.8**
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies	*18*	**-**	**-**
Variation de la trésorerie		**25.2**	**22.4**
Dont flux liés aux activités non poursuivies		**(1.1)**	**(2.1)**
Trésorerie d'ouverture		**27.6**	5.1
Reclassement (1)		**1.7**	0.1
Trésorerie de clôture		**54.5**	27.6

(1) Au 31 décembre 2021, ce montant correspond au reclassement d'intérêts capitalisés de la trésorerie passive aux autres dettes financières non courantes. Au 31 décembre 2020, le montant correspond au transfert de trésorerie des actifs destinés à la vente.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.3 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 31/12/2019	**38.3**	**-**	**(23.2)**	**(0.6)**	**14.5**	**-**	**14.5**
Impact décision IFRS IC sur IAS 19	-	-	0.4	-	**0.4**	-	**0.4**
Capitaux propres au 1er janvier 2020	**38.3**	**-**	**(22.8)**	**(0.6)**	**14.9**	**-**	**14.9**
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**	**-**	**(39.9)**	**(0.3)**	**(1.9)**	**(0.5)**	**(2.4)**
Mouvements avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat net de l'exercice	-	-	**(7.0)**	-	**(7.0)**	(0.5)	**(7.5)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(7.0)**	**-**	**(7.0)**	**(0.5)**	**(7.5)**
Capitaux propres clôture 31/12/2021	**38.3**	**-**	**(46.9)**	**(0.3)**	**(8.9)**	**(1.0)**	**(9.9)**

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service. (cf. § 4.1.2.5)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2021

4.1.2.1 FAITS MARQUANTS

Le 1er semestre 2021 a été fortement impacté par la crise sanitaire.

La reprise d'activité sur le 2nd semestre 2021 a été néanmoins ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron.

Le chiffre d'affaires annuel consolidé de 2021 a augmenté de +21,3% par rapport à 2020.

Le Résultat opérationnel est négatif au 31 décembre 2021.

- Fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai 2021 ;
- Réouverture progressive des restaurants :
    - A compter du 19 mai : Ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21 heures ;
    - A compter du 09 juin : Réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23 heures ;
    - A compter du 20 juin : Levée du couvre-feu et maintien de la limite de six clients par table ;
    - Depuis le 30 juin : Suppression de la limite de six clients par table ;
    - Réouverture du King Ludwig's Castle le 1er juillet ;
    - Réouverture du Bofinger et du Terminus Nord le 1er septembre.
- Reprise de l'activité ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants à partir du 09 août.
- Nouvelles annonces gouvernementales le 09 novembre 2021 suite à la propagation du variant Omicron : Dose de rappel (3ème dose) nécessaire pour la validation du pass sanitaire.
- Mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :
    - Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
    - Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).
- Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.
- Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Le Résultat Opérationnel Courant est fortement impacté par la crise sanitaire de la Covid-19

Compte de résultat en € millions	Fin décembre 2020 IFRS 5 (*)	Fin décembre 2021 IFRS 5 (*)	*Variations*	
			en valeur	*en %*
Chiffre d'affaires	**71.4**	**86.6**	**15.2**	***21.3%***
Marge Brute	**57.6**	**68.7**	**11.1**	***19.3%***
(en % de CA)	80.7%	79.3%		*-1.3 pts*
Charges de personnel et autres frais opérationnels	-48.0	-55.8	-7.8	*16.2%*
(en % de CA)	-67.2%	-64.4%		*+2.8 pts*
EBITDA	**9.6**	**12.9**	**3.3**	***34.8%***
(en % de CA)	13.4%	14.9%		ns
Amort., dépr. et prov. courants	-18.3	-19.9	-1.6	*8.8%*
Résultat Opérationnel Courant	**-8.7**	**-7.0**	**1.7**	***-19.8%***
(en % de CA)	-12.2%	-8.1%		*4.1*
Résultat opérationnel non courant	-2.9	4.9	7.8	*ns*
Résultat opérationnel	**-11.6**	**-2.1**	**9.5**	***81.9%***
(en % de CA)	-16.3%	-2.4%		*13.8*
Résultat financier	-3.6	-4.0	-0.4	*-10.2%*
Quote-part des sociétes mises en équivalence	0.0	0.0	0.0	*ns*
Impôts	-0.6	-0.3	0.3	*ns*
Participations ne donnant pas le contrôle	0.5	0.5	0.0	*ns*
Résultat net des activités non poursuivies	-1.8	-1.1	0.7	*37.2%*
Résultat net part du groupe	**-17.1**	**-7.0**	**10.1**	***59.0%***
(en % de CA)	-23.9%	-8.1%		*15.9 pts*

(*) Chiffres 2020 et 2021 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

La marge brute 2021 augmente de +11,1 m€ vs 2020 en conséquence de la hausse du chiffre d'affaires de +15,2 m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont augmenté de -7,8 m€ par rapport à 2020 du fait de la reprise d'activité sur le second semestre 2021.

L'**EBITDA** s'élève à 12,9 m€ vs 9,6 m€ en 2020.

Les amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants augmentent de -1,6 m€, dont -1,9 m€ au titre des amortissements en conséquence des rénovations menées dans les restaurants.

Le **Résultat Opérationnel Courant** s'élève à -7,0 m€ en hausse de 1,7 m€ vs 2020.

Le Résultat Opérationnel non courant 2021 est positif à hauteur de +4,9 m€ vs. -2,9 m€ en 2020. La variation positive de +7,8 m€ vs. 2020 provient principalement pour +3,0 m€ des cessions et transformations de sites et pour +2,7 m€ liés à l'extinction de contentieux URSSAF.

Les immobilisations incorporelles (marques) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) ont fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base d'un business plan réactualisé qui n'a pas révélé de pertes de valeur.

Le résultat financier est négatif de -4,0 m€ vs. -3,6 m€ en 2020, dont -2,0m€ au titre des intérêts financiers calculés en application de la norme IFRS 16.

Le résultat net des activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 s'élève à -1,1 m€ vs. -1,8 m€ en 2020.

Le **résultat net part du Groupe** à fin décembre 2021 est une perte de -7,0 m€, contre une perte de -17,1 m€ en 2020.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

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.

4.1.2.2 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 2021 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 2021.

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 7 avril 2022, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 23 juin 2022.

4.1.2.3 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2021

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 2021 et sont identiques à celles utilisés dans les états financiers annuels au 31 décembre 2020 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire pour le Groupe à compter du 1er janvier 2021.

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2021

- **Textes adoptés par l'Union européenne**
  - Amendement à IFRS 16 – Concessions de loyer Covid 19 intervenues après le 30 juin 2021 (prolongement de l'amendement jusqu'au 30 juin 2022).
  - Amendements à IFRS 9, à IAS 39, à IFRS 7, à IFRS 4 et l'IFRS 16 : Réforme du benchmark des taux d'intérêt de référence Phase 2.
  - Amendement à IFRS 4 - Contrats d'assurance - Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9

Ces textes n'ont pas eu d'incidences sur les comptes consolidés du Groupe.

- **Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2021**
  - Interprétation de l'IFRS IC sur les coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode Saas (IAS 38)
  - Interprétation de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (IAS 19)

    Le 20 avril 2021, l'IFRS IC a publié une décision d'agenda concernant l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service dans le cadre d'IAS 19.

    La période d'acquisition des droits n'est plus à étaler sur la carrière complète du bénéficiaire dans le régime, mais sur la durée nécessaire à l'obtention des droits plafonnés et précédant l'âge de la retraite.

    Les actuaires du Groupe ont mené les analyses afin de recalculer les engagements de retraites au 1er janvier 2020, conformément à IAS 8. Les impacts sont présentés au §2.5.

2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2021 et non adoptés par anticipation par le Groupe

- Textes adoptés par l'Union européenne :
  - IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
  - 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 ;

- Textes non adoptés par l'Union européenne :
  - Amendements à IAS 1 – Présentation des états Financiers - Classification des dettes courantes et non courantes ; Informations à fournir sur les méthodes comptables ;
  - Amendement IAS 8 – Définition des estimations comptables ;
  - Amendement IAS 12 – Impôt différé lié aux actifs et aux passifs découlant d'une transaction unique.

4.1.2.4 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 (FloBert), étant des coentreprises, sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à IFRS 11.

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

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément dans les états financiers. Elles figurent sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle » au bilan.

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

La liste des sociétés consolidées figure en note 30.

2. Date de clôture des comptes

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre.

3. 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.

Les marques sont testées au sein des UGT (« Unités génératrices de trésorerie ») définies par le Groupe.

4. 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.

5. 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.

6. Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immobilisations ne sont pas adossées aux emprunts.

Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie estimée dont les principales sont :

* Gros œuvre des constructions :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

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

7. 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 uniquement 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.

Durée de location

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période au cours de laquelle le contrat est non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Dans le cas particulier des baux "3/6/9" en France, une appréciation de la durée à retenir est réalisée contrat par contrat.

Lorsque des agencements non amovibles ont été entrepris sur les biens loués, notamment dans le cadre des rénovations, les durées de locations sont retenues en cohérence avec les durées d'amortissement des agencements.

8. Actifs financiers

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

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

Actifs financiers évalués au coût amorti

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

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

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

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

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

Ils correspondent aux titres de participation.

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

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

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

Ils correspondent principalement aux instruments financiers dérivés.

Dépréciation

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

A chaque clôture, le montant de la provision est 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.

Les créances échues à plus de six mois sont totalement dépréciées.

9. 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 ».

10. 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.

11. 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.

12. 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.

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.

13. 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.

14. Avantages du personnel

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 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.

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.

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.

15. 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.

16. 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.

17. Instruments dérivés et opérations de couverture

Au 31 décembre 2021, le Groupe n'utilise plus d'instruments de couverture.

18. 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 (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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) et Marge Brute

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. La Marge Brute correspond au chiffre d'affaires diminué des coûts d'approvisionnement.

23. 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.

24. 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.

<u>Actifs détenus en vue de la vente</u>

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.

<u>Activités abandonnées</u>

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.

25. 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 directement 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...).

A la clôture du 31 décembre 2021, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique pouvant avoir un impact sur les estimations retenues pour la préparation des états financiers.

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 16 « 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 restaurants détenus en propre 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 impôts différés passifs ;
- 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.

4.1.2.5 ETATS FINANCIERS CONSOLIDES RETRAITES

L'état de la situation financière consolidée des périodes comparatives a été retraité afin tenir compte des éléments suivants :

- Impact de la décision de l'IFRS IC concernant les engagements de retraite : les analyses ont conduit à une diminution de la provision au 1er janvier 2020 pour un montant de (0.6) million d'euros ; le changement de méthode n'a pas eu d'impact significatif sur le compte de résultat et les écarts actuariels de l'exercice 2020.

- Sur l'exercice clos au 31 décembre 2020, en application d'IAS 8, le droit d'utilisation et la dette de location ont fait l'objet d'un ajustement portant sur les loyers pris en compte dans le calcul de la dette relative à des contrats de location et à un contrat de location gérance. Compte tenu de la prise d'effet des principaux contrats concernés en fin d'exercice 2020, l'ajustement n'a pas d'impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2020 et l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2020 n'est pas significatif. (cf. note 13)

Les états financiers au 31 décembre 2020 ont été modifiés en conséquence, tels que présentés ci-après :

En millions d'euros	31 décembre 2020 publié	Application de la décision IFRS IC	Ajustement (IAS 8)	31 décembre 2020 retraité
ACTIF				
Marques	**32.9**	**-**	**-**	**32.9**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2.0**	**-**	**-**	**2.0**
Immobilisations corporelles nettes	**45.3**	**-**	**-**	**45.3**
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	**84.4**	**-**	**(10.3)**	**74.1**
Autres actifs non courants nets	**11.2**	**-**	**-**	**11.2**
Créances nettes non courantes	**0.5**	**-**	**-**	**0.5**
Impôts différés - actif	**-**	**-**	**-**	**-**
Total actifs non courants	**176.3**	**-**	**(10.3)**	**166.0**
Stocks nets	**0.5**	**-**	**-**	**0.5**
Clients nets	**4.3**	**-**	**-**	**4.3**
Autres créances	**24.2**	**-**	**-**	**24.2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**29.4**	**-**	**-**	**29.4**
Total actifs courants	**58.4**	**-**	**-**	**58.4**
Actifs destinés à la vente	**1.3**	**-**	**-**	**1.3**
TOTAL DE L'ACTIF	**236.0**	**-**	**(10.3)**	**225.7**
PASSIF		**-**	**-**	
Capital	**38.3**	**-**	**-**	**38.3**
Réserves consolidées	**(23.5)**	**0.4**	**-**	**(23.1)**
Résultat de l'exercice	**(17.1)**	**-**	**-**	**(17.1)**
Capitaux propres Groupe	**(2.3)**	**0.4**	**-**	**(1.9)**
Participations ne donnant pas le contrôle	**(0.5)**	**-**	**-**	**(0.5)**
Total des Capitaux Propres	**(2.8)**	**0.4**	**-**	**(2.4)**
Dettes financières non courantes	**80.3**	**-**	**-**	**80.3**
Dettes de location non courantes	**67.5**	**-**	**(9.4)**	**58.1**
Provisions non courantes	**4.6**	**(0.6)**	**-**	**4.0**
Impôts différés - passif	**3.8**	**0.2**	**-**	**4.0**
Total passifs non courants	**156.2**	**(0.4)**	**(9.4)**	**146.4**
Dettes financières courantes	**6.9**	**-**	**-**	**6.9**
Dettes de location courantes	**10.8**	**-**	**(0.9)**	**9.9**
Provisions courantes	**5.7**	**-**	**-**	**5.7**
Dettes fournisseurs	**31.0**	**-**	**-**	**31.0**
Autres dettes diverses	**27.6**	**-**	**-**	**27.6**
Total passifs courants	**82.0**	**-**	**(0.9)**	**81.1**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**0.6**	**-**	**-**	**0.6**
TOTAL DU PASSIF	**236.0**	**-**	**(10.3)**	**225.7**

4.1.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2021

NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE 224
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES 224
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 224
NOTE 4 - AUTRES FRAIS ET PRODUITS OPERATIONNELS 224
NOTE5 AMORTISSEMENTS,DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS 225
NOTE 6 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 225
NOTE 7 - RESULTAT FINANCIER 225
NOTE 8 - CHARGE D'IMPOT 226
NOTE 9 - RESULTAT NET PAR ACTION 226
NOTE 10 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL 227
NOTE 11 - GOODWILL 227
NOTE 12 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES 228
NOTE 13 - DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION ET DETTES DE LOCATION 228
NOTE 14 - AUTRES ACTIFS NON COURANTS 229
NOTE 15 - INFORMATION SUR LES CO-ENTREPRISES 229
NOTE 16 - DEPRECIATION DES ACTIFS 230
NOTE 17 - CREANCES 233
NOTE 18 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES. 234
NOTE 19 - DETTES FINANCIERES ET ETATS DES POSITIONS DU GROUPE FACE AU RISQUE DE TAUX 235
NOTE 20 - PROVISIONS 237
NOTE 21 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 238
NOTE 22 - IMPOTS DIFFERES 238
NOTE 23 - ANALYSE DE LA VARIATION DU BFR 239
NOTE 24 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL 239
NOTE 25 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS 242
NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI 242
NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 245
NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 247
NOTE 29 – INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES 250
NOTE 30 – PERIMETRE DE CONSOLIDATION 251
NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 252
NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES 252

Note 1 - Variations de périmètre

Néant

Note 2 - Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Hippopotamus	**60.7**	55.1
Brasseries	**15.0**	10.4
Concessions *(1)*	**10.9**	5.8
Autres	**-**	0.1
Total Groupe	**86.6**	**71.4**

(1) « Les concessions correspondent aux activités développées aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village et au Jardin des Plantes à Paris ».

La part des revenus issus de la franchise Hippopotamus dans le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 5.6 millions d'euros contre 3.9 millions d'euros en 2020.

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Salaires et traitements	**(32.8)**	(31.7)
Charges sociales	**(10.1)**	(8.9)
Participation des salariés	**(0.1)**	-
Charges de Personnel	**(43.0)**	**(40.6)**

Les charges de personnel intègrent les mesures d'activité partielle dans le cadre de la crise sanitaire pour un montant de 12.4 millions d'euros (contre 14.6 millions d'euros en 2020).

Effectifs moyens:

	2021.12	2020.12
Hippopotamus	**1 349**	1 496
Brasseries	**370**	397
Concessions	**202**	205
Services centraux	**99**	95
Total Groupe (sociétés consolidées)	**2 020**	**2 192**

Note 4 - Autres frais et produits opérationnels

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Entretiens et réparations	(3.2)	(2.7)
Energie	(2.3)	(2.5)
Autres impôts et taxes	(1.6)	(1.8)
Loyers, charges locatives et redevances de location gérance (1)	(2.7)	(3.4)
Autres charges opérationnelles (2)	(15.7)	(15.6)
Autres produits opérationnels (3)	12.7	18.6
Total	**(12.8)**	**(7.4)**

(1) *Correspond aux charges de loyers non prises en compte pour la détermination des dettes locatives (loyers relatifs aux contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur, part variable des paiements locatifs) et les redevances de location gérance.*

(2) *Les autres charges opérationnelles comprennent principalement des honoraires, des autres achats consommés, des charges externes et les frais de sous-traitance.*

(3) *Au 31 décembre 2021, ce poste comprend principalement l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6m€.*

Au 31 décembre 2020, ce poste comprend principalement l'obtention d'indemnités d'assurance protocolées pour 13.7 millions d'euros.

Note 5 - Amortissements,dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Dotations aux Amortissements	**(20.9)**	**(18.9)**
Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants	0.7	-
Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes	0.3	0.6
Dotations nettes aux provisions	**1.0**	**0.6**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**(19.9)**	**(18.3)**

Les amortissements au titre du droit d'utilisation s'élèvent à 10.2 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 11.2 millions au 31 décembre 2020 (Cf. note 13).

Note 6 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges de restructuration (1)	-	(0.6)
Dépréciations des actifs non courants (2)	(0.1)	(0.9)
Autres (3)	2.1	(1.3)
Plus et Moins-values sur cession d'actifs (4)	2.9	(0.1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**

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

(2) *Au 31 décembre 2021, les dépréciations des actifs non courants d'un montant de -0.1 million d'euros portent sur les immobilisations des restaurants Hippopotamus.*

Au 31 décembre 2020, les dépréciations des actifs non courants d'un montant de -0.9 million d'euros portent sur les immobilisations :

- *des restaurants Hippopotamus pour -0.7 million d'euros ;*
- *des concessions pour -0.2 million d'euros.*

(3) *Au 31 décembre 2021, ce poste comprend principalement :*

- *des frais engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -0.1 million d'euros ;*
- *des mises au rebut Hippopotamus, Brasseries et Concessions liées aux rénovations pour un montant de -0.5 million d'euros compensées par des reprises de provision d'un montant de +0.6 million d'euros ;*
- *des honoraires de -0.1 million d'euros liés aux cessions d'actifs ;*
- *des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.7 million d'euros ;*
- *l'extinction de contentieux Urssaf pour +2.9 millions d'euros.*

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 ;*
- *à des honoraires de -0.5 million d'euros liés aux cessions d'actifs et à l'offre publique d'achat ;*
- *à des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.6 million d'euros ;*
- *à l'extinction de contentieux Urssaf pour +0.2 million d'euros.*

(4) *Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement l'impact des cessions et des fermetures de sites.*

Note 7 - Résultat Financier

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**(2.0)**	(1.2)
Coût de l'endettement financier net	**(2.0)**	**(1.2)**
Produits financiers	**0.3**	**0.3**
Autres charges financières	**(0.3)**	(0.7)
Charges d'intérêt sur contrats de location	**(2.0)**	(2.0)
Charges financières	**(2.3)**	**(2.7)**
Autres produits et charges financiers	**(2.0)**	**(2.4)**
Résultat financier net	**(4.0)**	**(3.6)**

L'impact de la norme IFRS 16 sur le résultat financier est de (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2021 contre (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 8 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Impôt courant *(1)*	(0.5)	(0.8)
Impôts différés	0.2	0.2
Total charge d'impôt	**(0.3)**	**(0.6)**

(1) Au 31 décembre 2021, le montant d'impôt courant intègre un montant de CVAE pour (0.5) million d'euros, contre (0.8) million d'euros au 31 décembre 2020, impôt dont le taux a été divisé par deux au 1er janvier 2021.

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Taux de droit commun	**26.50%**	28.00%
Contributions supplémentaires	**3.30%**	3.30%
Taux normal d'impôt en France	**27.37%**	**28.92%**
Résultat net d'ensemble des activités poursuivies	**(6.4)**	**(15.8)**
Charge d'impôt du groupe	(0.3)	(0.6)
Résultat avant impôt	**(6.1)**	**(15.2)**
Amortissements et dépréciations d'actifs non courants	**(1.5)**	(1.0)
Autres différences permanentes	**(1.5)**	(1.5)
Différences permanentes	**(3.0)**	**(2.5)**
Résultat taxable	**(9.1)**	**(17.7)**
Taux normal d'impôt en France	**27.37%**	28.92%
Impôt théorique au taux normal français	**2.5**	**5.1**
Effets sur l'impôt théorique :		
- des pertes fiscales de l'exercice non activées	**(2.4)**	(5.4)
- des dépréciations des déficits reportables constatés antérieurement	**(0.8)**	-
- du changement de taux d'impôt sur les sociétés	**0.5**	-
- impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5	**-**	0.3
- autres	**(0.1)**	(0.6)
Charge d'impôt du groupe	**(0.3)**	**(0.6)**
Taux effectif d'impôt	**-4.92%**	**-3.95%**

Note 9 - Résultat net par action

En euros	2021.12	2020.12 (*)
Dénominateur :		
Actions ordinaires	7 651 572	7 651 572
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**7 651 572**	**7 651 572**
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	**7 651 572**	**7 651 572**
Numérateur :		
Résultat net part du Groupe	(6 993 346)	(17 088 620)
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	(5 929 346)	(15 336 620)
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(1 064 000)	(1 752 000)
Résultat net retraité		
Résultat de base par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat dilué par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat de base des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat dilué des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat de base des activités non poursuivies	**(0.14)**	(0.23)
Résultat dilué des activités non poursuivies	**(0.14)**	(0.23)

(*) A des fins de comparaison, le résultat par action de l'exercice 2020.12 a été retraité en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

Regroupement des actions :

Le regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo décidé par l'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

À des fins de comparaison, ce nombre d'actions ordinaires (7 651 572) a été utilisé pour calculer le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au regard de l'exercice antérieur tel que présenté et a été considéré comme le nombre d'actions au 1er janvier 2021.

Au 31 décembre 2021, il n'y a pas d'actions dilutives, tous les plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions »). Ainsi, les résultats dilués par action afférents sont égaux aux résultats de base par action.

Note 10 - Immobilisations incorporelles hors goodwill

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Valeurs brutes des marques	**32.9**	33.0
Dépréciations sur marques	**-**	(0.1)
Marques nettes des dépréciations	**32.9**	**32.9**
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	**6.9**	8.9
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	**(6.7)**	(6.9)
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.2**	**2.0**
Total des immobilisations incorporelles brutes	**39.8**	**41.9**
Total des amortissements et provisions	**(6.7)**	**(7.0)**
Total immobilisations incorporelles nettes	**33.1**	**34.9**

Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**41.9**	**(7.0)**	**34.9**
Acquisitions / Dotations	**0.2**	**(0.2)**	**-**
Dont droits au bail et marques	-	-	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.2	(0.2)	**-**
Cessions/mises au rebut / apport partiel	**(0.8)**	**0.5**	**(0.3)**
Dont droits au bail et marques	(0.1)	0.1	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles	(0.7)	0.4	**(0.3)**
Reclassement	**(1.5)**	**-**	**(1.5)**
Dont droits au bail et marques	-	-	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles (*)	(1.5)	-	**-**
Actifs destinés à la vente	**-**	**-**	**-**
Au 31 décembre 2021	**39.8**	**(6.7)**	**33.1**

(*) Ce poste inclut principalement les droits d'entrée de deux sites qui ont été reclassés en droit d'utilisation pour 1.6 million d'euros conformément à IFRS 16 (cf note 13).

Note 11 - Goodwill

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Valeurs brutes	**61.9**	61.9
Dépréciations	**(61.9)**	(61.9)
Goodwill net	**-**	**-**

Note 12 - Immobilisations corporelles

	2021.12	2020.12
Terrains et constructions	**103.8**	105.0
Amortissements et dépréciations	**(74.9)**	(71.5)
Terrains et constructions nets	**28.9**	**33.5**
Installations techniques et matériels	**20.8**	20.4
Amortissements et dépréciations	**(16.9)**	(16.1)
Installations techniques et matériels nets	**3.9**	**4.3**
Autres Immobilisations corporelles	**34.3**	36.8
Amortissements et dépréciations	**(28.2)**	(29.3)
Autres Immobilisations corporelles nettes	**6.1**	**7.5**
Total des immobilisations corporelles brutes	**158.9**	162.2
Total des amortissements et dépréciations	**(120.0)**	(116.9)
Immobilisations corporelles nettes	**38.9**	**45.3**

Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**162.2**	**(116.9)**	**45.3**
Acquisitions / Dotations (1)	5.7	(11.2)	**(5.5)**
Cessions / mises au rebut / Reprises	(8.5)	8.1	**(0.4)**
Reclassement	(0.5)	-	**(0.5)**
Au 31 décembre 2021	**158.9**	**(120.0)**	**38.9**

(1) Les acquisitions de 5.7 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.

Note 13 - Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et dettes de location

Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

En millions d'euros	Droit au bail	Constructions	Total
Au 31 décembre 2020 publié	**6.9**	**77.5**	**84.4**
Ajustement (IAS 8) (*)	**-**	**(10.3)**	**(10.3)**
Au 31 décembre 2020 retraité	**6.9**	**67.2**	**74.1**
Entrées d'actifs et renouvellements	**-**	**9.6**	**9.6**
Effet de l'indexation	**-**	**1.1**	**1.1**
Résiliations		**(2.7)**	**(2.7)**
Amortissement	**-**	**(10.2)**	**(10.2)**
Autres(**)	**1.6**	**(0.7)**	**0.9**
Au 31 décembre 2021	**8.5**	**64.3**	**72.8**

(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)

(**) Ce poste inclut notamment le reclassement de deux droits d'entrée pour 1.6 m€. (cf note 10)

Dettes de location

En millions d'euros	
Au 31 décembre 2020	**78.3**
Ajustement (IAS 8) (*)	**(10.3)**
Au 31 décembre 2020 retraité	**68.0**
Nouveaux contrats et renouvellements	**9.6**
Effet de l'indexation	**1.1**
Remboursement	**(8.4)**
Résiliations	**(2.7)**
Autres	**(2.1)**
Au 31 décembre 2021	**65.5**

(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)

Echéancier de la dette de location

En millions d'euros	2021.12			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes de location	10.1	33.5	21.9	**65.5**
Total	**10.1**	**33.5**	**21.9**	**65.5**

Au 31 décembre 2021, la charge de loyer comptabilisée dans les autres charges et produits opérationnels au compte de résultat est de 0.7 million d'euros.

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.

Note 14 - Autres actifs non courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres actifs non courants *(1)*	**11.0**	11.8
Dépréciations des autres actifs non courants	**(0.5)**	(0.6)
Autres actifs non courants nets	**10.5**	**11.2**

(1) Les autres actifs sont composés principalement de dépôts, cautions et de prêts effort constructions. Les prêts effort constructions sont actualisés à un taux de 0.29% au 31 décembre 2021 (contre 0.02% au 31 décembre 2020).

Variation des autres actifs non courants :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**11.8**	**(0.6)**	**11.2**
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)*	0.1	(0.1)	-
Diminutions / Reprises *(1)*	(0.7)	-	(0.7)
Au 31 décembre 2021	**11.2**	**(0.7)**	**10.5**

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

Note 15 - Information sur les co-entreprises

Ayant commencé son activité le 22 février 2018, le groupement d'intérêt économique FloBert est détenu à parts égales par Flo Gestion SNC et OB Holding (société du Groue Bertrand Restauration). Le GIE FloBert a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et du Groupe Bertrand Restauration.

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, intervenue sur l'exercice 2021.

Bilan simplifié (en millions d'euros)

	2021.12		2020.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Actifs non courants	-	-	-	-
Actifs courants	-	3.9	2.2	4.1
Passifs non courants	-	-	-	-
Passifs courants	-	3.9	0.3	4.1
Actif net	**-**	**-**	**1.9**	**-**
Pourcentage de détention	**0.00%**	**50.00%**	**33.30%**	**50.00%**
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres avant dépréciation	**-**	**-**	**0.6**	**-**
Dépréciation	-	-	(0.6)	
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres après dépréciation	**-**	**-**	**-**	**-**

Compte de résultat simplifié (en millions d'euros)

	2021.12		2020.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Chiffres d'affaires	-	10.7	0.8	9.1
Résultat net	-	-	0.3	-
Pourcentage de détention	**0.00%**	**50.00%**	**33.30%**	**50.00%**
Quote part de Groupe Flo dans le résultat net	**-**	**-**	**0.1**	**-**
Dépréciation	-	-	(0.1)	
Part de Groupe Flo dans le résultat net après dépréciation	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 16 - Dépréciation des Actifs

Les méthodes d'élaboration des tests de dépréciation sont décrites dans le paragraphes 5 du chapitre 4.1.2.4 « Principes comptables ».

La crise sanitaire liée au Covid 19, même si elle ne constitue pas en soi un indice de perte de valeur, a entraîné des conséquences significatives sur la performance du Groupe au 31 décembre 2021 (cf §4.1.2.1). Dans ce contexte, le Groupe Flo a réalisé des tests de dépréciation tels que décrits ci-après.

Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2021 les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2021 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.5	2.4	-	-	**32.9**
Goodwill	40.9	21.0	-	-	**61.9**
Autres immobilisations incorporelles	5.4	0.5	1.0	-	**6.9**
Total (valeurs brutes)	**76.8**	**23.9**	**1.0**	**-**	**101.7**
Amortissements et dépréciations	(46.1)	(21.5)	(1.0)	-	**(68.6)**
Total (valeurs nettes)	**30.7**	**2.4**	**-**	**-**	**33.1**

La valeur nette au 31 décembre 2021 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

Au 31/12/2021 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.4	2.4	0.1	-	**32.9**
Goodwill	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.2	-	-	-	**0.2**
Total	**30.6**	**2.4**	**0.1**	**-**	**33.1**

Au 31 décembre 2020, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2020 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.1	2.4	0.1	0.4	**33.0**
Goodwill	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**

Méthode d'élaboration des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2021, le Groupe a révisé le business plan 2022-2026 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 avec un retour aux performances historiques sur le second trimestre 2022 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.

**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 8.00%. 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 3.2%.

Le taux du WACC avant impôt est de 10.24 %, comme au 31 décembre 2020.

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%, comme au 31 décembre 2020.

Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2021, 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, Brasseries et Concessions (cf. point 3 du §4.1.2.4).

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt :

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)				
	Hippopotamus	**Brasseries**	**Concessions**	**Autres**	**Total**
Si hausse de 1% du taux d'actualisation	(10.3)	(2.9)	(0.1)	NA	(13.3)
Si baisse de 1% du taux d'actualisation	13.6	3.8	0.1	NA	17.4

Le test de sensibilité pour le taux d'actualisation est réalisé avec une amplitude de +/- 1%, contre +/- 1% en 2020. 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	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 1% du taux de croissance à l'infini	9.6	2.7	-	NA	12.3
Si baisse de 1% du taux de croissance à l'infini	(7.4)	(2.0)	-	NA	(9.4)

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	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 1% du chiffre d'affaires	17.8	4.2	0.3	NA	22.3
Si baisse de 1% du chiffre d'affaires	(19.0)	(4.5)	(0.2)	NA	(23.7)

Conclusion des tests de sensibilité :

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

- Variation du WACC :

- -13.3 millions d'euros (-10.3 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -2.9 millions d'euros sur la branche Brasseries et -0.1 million d'euros sur la branche Concessions) en cas de hausse de +1% du WACC ;

- Variation du taux de croissance à l'infini :

- -9.4 millions d'euros (-7.4 millions d'euros sur la branche Hippopotamus et -2.0 millions d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse de -1% du taux de croissance à l'infini ;

- Variation du taux du chiffre d'affaires :

- -23.7 millions d'euros (-19.0 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -4.5 millions d'euros sur la branche Brasseries et -0.2 million d'euros sur la branche Concessions) en cas de baisse de 1% du chiffre d'affaires.

Conclusion des tests de sensibilité :

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 17 - Créances

Clients nets

En millions d'euros	2021.12	dont non échues	dont échues	2020.12
Créances clients	**11.1**	**6.0**	**5.1**	8.1
Dépréciations	**(3.1)**	**-**	**(3.1)**	(3.8)
Total clients nets courants	**8.0**	**6.0**	**2.0**	**4.3**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Echéancier des créances clients nettes échues au 31 décembre 2021

En millions d'euros	
Depuis moins d'un mois	0.9
Entre un et trois mois	0.7
Entre trois et six mois	0.2
Depuis plus de six mois	0.2
Valeur nette	**2.0**

Autres créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**0.8**	1.3
Dépréciations	**(0.8)**	(0.8)
Total Créances nettes non courantes	**-**	**0.5**

(1) Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement 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	2021.12	2020.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**7.8**	15.9
Créances diverses *(2)*	**5.5**	6.4
Dépréciations	**(1.1)**	(1.0)
Charges constatées d'avance	**4.6**	2.9
Total créances courantes	**16.8**	**24.2**

(1) Au 31 décembre 2021, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 5.9 millions d'euros de créances fiscales (contre 12.7 millions d'euros en 2020) et 1.3 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 2.2 millions d'euros en 2020).

(2) Au 31 décembre 2021, les créances diverses courantes comprennent principalement :

- *Une indemnité d'éviction à recevoir pour 1.7 million d'euros ;*
- *Le CICE 2018 pour 0.5 million d'euros ;*
- *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 2.0 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2020, les créances diverses courantes comprennent principalement :

- *Le CICE 2017 pour 4.9 millions d'euros (dont 4.7 millions d'euros préfinancés, cf. note 19)*
- *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.*

Note 18 - 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 considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies. Au 31 décembre 2021, il reste un seul restaurant en actifs destinés à la vente. Dans un contexte sanitaire demeurant incertain, la Direction poursuit son action afin de conclure la cession de ce restaurant dans l'année à venir.

Compte de résultat

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Chiffre d'Affaires	**1.5**	2.3
Coûts d'approvisionnement	**(0.3)**	(0.6)
Charges de personnel	**(0.9)**	(1.5)
Autres frais et produits opérationnels	**(1.4)**	(1.4)
Résultat opérationnel courant	**(1.1)**	(1.2)
Résultat opérationnel	**(1.1)**	(1.2)
Résultat Avant Impôt	**(1.1)**	(1.2)
Impôts	**-**	(0.1)
Résultat de cession des activités non poursuivies	**-**	(0.5)
Résultat net des activités non poursuivies	**(1.1)**	**(1.8)**

Bilan

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.9**	0.9
Immobilisations corporelles nettes	**0.1**	0.1
Autres actifs non courants nets	**0.3**	0.3
Total actifs non courants	**1.3**	1.3
TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**1.3**	**1.3**

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Impôts différés - passif	**-**	0.6
Total passifs non courants	**-**	0.6
TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**-**	**0.6**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'Euros	2021.12	2020.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(1.1)**	(2.1)
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**-**	-
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**-**	-

Note 19 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

Evolution de la dette nette :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Flux avec impact sur la trésorerie Variation nette de trésorerie	Flux sans impact sur la trésorerie Autres variations	31/12/2021
Soldes bancaires disponibles	29.4	25.1	-	54.5
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**29.4**	**25.1**	**-**	**54.5**
Dette restructurée	15.3	-	-	15.3
Prêts Garantis par l'Etat	35.0	19.5	-	54.5
Total dette bancaire	**50.3**	**19.5**	**-**	**69.8**
Emprunt obligataire Bertrand Invest	18.5	-	-	18.5
Autres emprunts obligataires	2.5	-	-	2.5
Total emprunts obligataires	**21.0**	**-**	**-**	**21.0**
Prêts actionnaires	9.0	-	-	9.0
Autres passifs	6.9	-	(4.6)	2.3
Total autres dettes financières	**15.9**	**-**	**(4.6)**	**11.3**
Total dettes financières	**87.2**	**19.5**	**(4.6)**	**102.1**
Trésorerie (+)/Dette (-) nette	**(57.8)**	**5.6**	**4.6**	**(47.6)**

Au 31 décembre 2021, le taux moyen de la dette, s'élève à 1.69% (contre 2.38% au 31 décembre 2020).

Dettes bancaires :

a) La dette restructurée de 15.4 millions d'euros est remboursable in fine dans 3 ans et porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge. La marge est 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
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.

L'Euribor sous sa forme actuelle est conforme avec la directive européenne sur les taux de référence dits « IBOR » (InterBank Offered Rate) et à ce titre utilisable sans qu'une date de fin ne soit envisagée par les autorités à ce stade.

b) Prêts garantis 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 prorogée est le 29 juin 2024. Le remboursement sera semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage.

Le Groupe a conclu en juin 2021 un second contrat de crédit d'un montant de 19.5 millions d'euros, garanti par l'Etat à hauteur de 90%.

Cet emprunt additionnel, réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) dans le contexte de crise sanitaire permet de sécuriser la trésorerie du Groupe Flo et d'accompagner la reprise progressive de ses activités.

Ce prêt a une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027).

Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE additionnel est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'Etat, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dette obligataire

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Bertrand Invest a prêté à Groupe Flo 12.25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, remboursable à tout moment sur une durée maximale de 10 ans. Il porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette restructurée maintenue. En sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an sont dus par Groupe Flo au titre de la première année.

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 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 restructurée maintenue.

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18.5 millions d'euros sont reclassées 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 pour un montant maximum de 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, 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 des PGE.

Autres passifs

Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement des intérêts courus sur la dette pour 2.1 millions d'euros.

Le préfinancement de CICE 2017 de 4.7m€ a été intégralement soldé en 2021 (cf. note 17).

Echéancier de la dette financière :

En millions d'euros	2021.12				2020.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette restructurée	-	15.4	-	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette restructurée	-	(0.1)	-	**(0.1)**	**(0.1)**
- Prêts Garantis par l'Etat	8.8	45.7	-	**54.5**	**35.0**
- Emprunt obligataire Bertrand Invest	-	-	18.5	**18.5**	**18.5**
- Autres emprunts obligataires	-	2.5	-	**2.5**	**2.5**
- Prêts actionnaires	-	-	9.0	**9.0**	**9.0**
- Autres passifs	0.4	0.7	1.2	**2.3**	**6.9**
Total	**9.2**	**64.2**	**28.7**	**102.1**	**87.2**

Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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

Note 20 - 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 Autre	Provisions à la fin de l' exercice
Risques commerciaux / juridiques / sociaux	1.1	0.1	(0.1)	(0.1)	**1.0**
Indemnités de départ en retraite	2.9	0.3	(0.2)	0.1	**3.1**
Total provisions non courantes	**4.0**	**0.4**	**(0.3)**	**-**	**4.1**
Risques commerciaux / juridiques / sociaux	2.1	0.3	(0.7)	0.1	**1.8**
Autres Risques divers	3.6	0.3	(3.3)	(0.2)	**0.4**
Total provisions courantes	**5.7**	**0.6**	**(4.0)**	**(0.1)**	**2.2**
Total provisions	**9.7**	**1.0**	**(4.3)**	**(0.1)**	**6.3**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5)

Au 31 décembre 2021, les provisions comprennent :

- Des risques commerciaux/juridiques/sociaux pour 2.8 millions d'euros incluant des provisions pour risques sociaux pour 1.3 million d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 1.5 million d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés) ;
- Des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3.1 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi ») ;
- Des provisions pour risques & charges divers pour 0.4 million ;

Sur l'exercice 2021, les risques commerciaux, juridiques et sociaux ont varié de la manière suivante :

- 0.4 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0.1 million d'euros aux risques commerciaux et 0.3 million d'euros aux risques sociaux ;
- 0.8 million d'euros de diminution correspondant pour 0.7 million d'euros aux risques sociaux et pour 0.1 million d'euros aux risques commerciaux.

Sur l'exercice 2021, les provisions pour autres risques divers ont notamment diminué de -3.3 millions d'euros suite à l'extinction de contentieux avec l'Urssaf.

Note 21 - Fournisseurs et Autres Dettes

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Fournisseurs	**38.8**	31.0
Dettes fiscales et sociales (1)	**25.6**	23.0
Autres dettes	**1.9**	2.1
Produits constatés d'avance	**2.5**	2.5
Total autres dettes courantes	**68.8**	**58.6**

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

- *19.2 millions d'euros de dettes sociales en 2021, comparé à 16.4 millions d'euros en 2020 et,*
- *6.4 millions d'euros de dettes fiscales en 2021, contre 6.6 millions d'euros en 2020*

Note 22 - Impôts différés

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Impôts différés actifs	**-**	-
Impôts différés passifs	**(4.4)**	(4.0)
Impôts différés nets	**(4.4)**	**(4.0)**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5).

Origines des impôts différés

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Marques	**(8.7)**	(8.7)
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	**(0.6)**	(1.0)
Immobilisations corporelles	**0.1**	0.3
Provisions engagement de retraite et autres provisions	**0.8**	0.9
Reports fiscaux déficitaires	**2.9**	3.7
Autres actifs	**1.1**	1.0
Autres passifs	**-**	(0.2)
Impôts différés nets	**(4.4)**	**(4.0)**

(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service (cf. § 4.1.2.5).

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.

Impôts différés actifs non comptabilisés :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Reports fiscaux déficitaires	**135.4**	126.9
Reports fiscaux déficitaires activés	**(11.6)**	**(14.5)**
Reports fiscaux déficitaires non activés	**123.8**	**112.4**

Note 23 - Analyse de la variation du BFR

En millions d'Euros	Note	2021.12	2020.12
Variation des stocks et en-cours		**(0.8)**	1.1
Variation des créances clients et autres débiteurs	**17**	**0.1**	7.3
Créances clients		**(3.0)**	3.1
Créances sociales et fiscales		**7.1**	0.9
Autres créances diverses		**(4.0)**	3.3
Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs	**21**	**11.4**	(5.3)
Dettes/Avances fournisseurs		**9.2**	0.6
Dettes sociales et fiscales		**2.5**	(5.6)
Autres dettes diverses		**(0.3)**	(0.3)
Incidence de la variation du BFR		**10.7**	3.1

Note 24 - Information sectorielle par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels sont les suivants :

- Le secteur opérationnel « Hippopotamus » (anciennement dénommé « Restauration à thème ») ;
- Le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ;
- 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 essentiellement composée de consommateurs individuels. Ainsi, aucun client ne peut représenter une part significative du chiffre d'affaires.

Les agrégats analysés reprennent les chiffres propres de chaque secteur opérationnel, comme s'il s'agissait d'une entité indépendante. Les données, pour chaque secteur opérationnel, sont donc « aux bornes » de chaque secteur opérationnel. Les éliminations inter-secteur sont neutralisées au sein du secteur « Autres ».

Compte de résultat sectoriel

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Produits sectoriels :		
Hippopotamus	60.7	55.1
Brasseries	15.0	10.4
Concessions	10.9	5.8
Autres *	-	0.1
Total	**86.6**	**71.4**
Charges sectorielles :		
Hippopotamus	(47.8)	(48.6)
Brasseries	(11.6)	(8.4)
Concessions	(9.6)	(4.2)
Autres *	(4.7)	(0.6)
Total	**(73.7)**	**(61.8)**
EBITDA sectoriels *(1)* :		
Hippopotamus	12.9	6.6
Brasseries	3.4	2.0
Concessions	1.3	1.6
Autres *	(4.7)	(0.6)
Total	**12.9**	**9.6**
Résultats Nets sectoriels avant IS :		
Hippopotamus	(3.9)	(12.5)
Brasseries	(0.6)	(1.5)
Concessions	(0.3)	0.2
Autres *	(1.3)	(1.4)
Total	**(6.1)**	**(15.2)**

** 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.

Actifs et passifs sectoriels

En millions d'euros		2021.12	2020.12 (*)
Actifs sectoriels nets non courants *(1)*			
Hippopotamus	Valeur Brute	276.9	267.4
	Amortissements & Dépréciations	(157.2)	(134.3)
	Valeur Nette	**119.7**	**133.0**
Brasseries	Valeur Brute	78.3	67.1
	Amortissements & Dépréciations	(47.6)	(43.5)
	Valeur Nette	**30.7**	**23.6**
Concessions	Valeur Brute	19.8	19.5
	Amortissements & Dépréciations	(17.3)	(16.6)
	Valeur Nette	**2.5**	**2.9**
Autres **	Valeur Brute	4.5	24.7
	Amortissements & Dépréciations	(2.1)	(18.3)
	Valeur Nette	**2.4**	**6.4**
Total	**Valeur Brute**	**379.5**	378.6
	Amortissements & Dépréciations	**(224.2)**	(212.6)
	Valeur Nette	**155.3**	166.0

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*
(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)
(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 72.8 millions d'euros de droit d'utilisation lié à l'application d'IFRS 16 au 31 décembre 2021 dont :

- 56.5 millions sur Hippopotamus ;
- 14.4 millions sur les Brasseries ;
- 1.0 million sur les Concessions ;
- 0.9 million sur Autres.

En millions d'euros		2021.12	2020.12
Actifs sectoriels nets courants (2)			
Hippopotamus	Valeur Brute	43.6	22.7
	Amortissements & Dépréciations	(1.6)	(1.5)
	Valeur Nette	**42.0**	**21.2**
Brasseries	Valeur Brute	24.3	22.7
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.2)
	Valeur Nette	**24.2**	**22.5**
Concessions	Valeur Brute	10.9	8.9
	Amortissements & Dépréciations	-	(0.2)
	Valeur Nette	**10.9**	**8.7**
Autres *	Valeur Brute	6.0	8.9
	Amortissements & Dépréciations	(2.5)	(2.9)
	Valeur Nette	**3.5**	**6.0**
Total	**Valeur Brute**	**84.8**	63.2
	Amortissements & Dépréciations	**(4.2)**	(4.8)
	Valeur Nette	**80.6**	58.4

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Passifs sectoriels nets non courants (3)		
Hippopotamus	1.9	1.9
Brasseries	0.8	0.7
Concessions	0.4	0.3
Autres **	1.0	1.1
Total	**4.1**	**4.0**
Passifs sectoriels nets courants (4)		
Hippopotamus	47.6	48.4
Brasseries	20.3	29.7
Concessions	10.2	8.0
Autres **	(7.1)	(21.8)
Total	**71.0**	**64.3**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5).

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(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.

Investissements par secteurs

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Investissements incorporels		
Hippopotamus	0.1	1.7
Brasseries	-	-
Concessions	-	-
Autres *	0.2	0.1
Total	**0.3**	**1.8**
Investissements corporels		
Hippopotamus	3.8	7.5
Brasseries	0.6	1.1
Concessions	0.2	0.1
Autres *	1.0	6.0
Total	**5.6**	**14.7**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

Note 25 - 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	2021.12	2020.12
Nantissements liés au financement	**15.4**	**21.6**
Total engagements donnés	**15.4**	**21.6**

Dette financière :

- Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Bertrand Invest, 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	2021.12	2020.12
Cautions et garanties données aux bailleurs	**7.6**	12.1
Total engagements donnés	**7.6**	**12.1**
Promesses de ventes reçues	**1.1**	0.5
Garanties bancaires reçues *(1)*	**4.6**	5.7
Total engagements reçus	**5.7**	**6.2**

(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 4.3 millions d'euros.

Engagements liés au périmètre du Groupe

en millions d'euros	2021.12	2020.12
Cautions et garanties de passifs données *(1)*	**-**	1.1
Total engagements donnés	**-**	**1.1**
Cautions et garanties de passifs reçues	**-**	-
Total engagements reçus	**-**	**-**

(1) Au 31 décembre 2020, les garanties de passif sont données à l'occasion de cessions de sociétés juridiques.

Note 26 - Pensions et avantages postérieurs à l'emploi

Description des plans de pensions et avantages postérieurs à l'emploi

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.

Par suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service, la provision a été diminuée pour un montant de (0.6) million d'euros au 1er janvier 2020. La décision n'a pas eu d'impact significatif sur le compte de résultat et les écarts actuariels 2020.

Au 31 décembre 2021, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3.1 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

Les principales hypothèses 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 :	2%
* taux de charges sociales :	De 28% à 48% pour les salariés hors siège et Jusqu'à 56% pour les salariés du siège
* table de mortalité :	Table Insee 2015-2017

	2021.12	2020.12
Taux d'actualisation (1)	**1.00%**	**0.35%**
Taux de rendement attendu des actifs des plans	**0.0%**	0.0%
Taux de croissance attendu des salaires	**2.0%**	1.5%
Taux d'inflation attendu	**1.8%**	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.

Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier	**2.9**	3.2
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Sortie de périmètre	**(0.2)**	(0.3)
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	**0.1**	(0.4)
Reclassement en passifs destinés à la vente	**-**	0.1
Valeur actuelle des obligations en fin de période	**3.1**	**2.9**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5)

Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Charges comptabilisées au compte de résultat	**0.3**	**0.3**

Tests de sensibilité réalisé au 31 décembre 2021 sur la base des données 2021 :

- Taux d'actualisation :

  Le test de sensibilité a été réalisé en 2021 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 -2.41% tandis qu'une baisse de 0.25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2.5%.

- 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 5.01% tandis qu'une baisse de 0.5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de -4.70%.

Duration

La duration moyenne du plan d'engagement retraite est de 10 ans.

Flux de trésorerie futurs :

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

- 2022 : 236 milliers d'euros
- 2023 : 63 milliers d'euros
- 2024 : 112 milliers d'euros
- 2025 : 139 milliers d'euros
- 2026 : 180 milliers d'euros
- Au-delà de cinq ans : 1 393 milliers d'euros

Note 27 - 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**
Nombre d'actions au 31/12/2021	**7 651 572**

Regroupement des actions :

Le regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo décidé par l'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis sept plans d'options dont trois sont encore en cours et destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

	Plan du 01/08/2012	**Plan du 31/07/2013**	**Plan du 30/07/2014**
Date du Conseil d'Administration	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'options	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2021	7 110	6 482	6 083
Point de départ d'exercice des options	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Parité d'exercice	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action
Prix de souscription d'une action sur exercice de stock-options	77.06	52.16	56.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	288 749	352 486	410 096
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	711 335	648 761	609 018

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021, la parité et le prix d'exercice des plans de souscription en cours de validité ont été ajustés dans le cadre du regroupement d'actions, à l'effet de préserver les droits des porteurs. Le tableau ci-dessus intègre les ajustements ainsi décidés.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place sur l'année 2021.

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 2021, le Groupe n'a pas comptabilisé de charge liée aux plans d'options.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)(*)
Options au 31 décembre 2020	**2 547 439**	**77.4**
Expirées au cours de l'exercice	(578 325)	127.8
Options au 31 décembre 2021	**1 969 114**	**62.6**

(*) Prix moyen pondéré de souscription d'une action avec 100 options.

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

	Plan du 01/08/2012	Plan du 31/07/2013	Plan du 30/07/2014
	%	%	%
Volatilité attendue	40.00%	38.00%	39.00%
Croissance attendue des dividendes	2.30%	2.60%	2.50%
Taux de rotation du personnel	0.00%	0.00%	0.00%
Taux sans risque	0.43%	0.50%	0.25%

Note 28 - Actifs et passifs financiers

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 2021, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 sont listés dans le tableau ci-dessous :

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation		
		IFRS 9	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Comptabilité de couverture
			IFRS 9	IFRS 9	IFRS 9
ACTIF					
Créances clients	Clients nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Titres de participation	Autres actifs non courants nets	**Actifs à la juste valeur par OCI**		x	
VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
PASSIF					
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	x		
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses	**Passifs financiers**	x		
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instrument de couverture**			x

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 ;

- ou bien à une estimation de la juste valeur pour les éléments comptabilisés au bilan en coût amorti ;

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation		
		IFRS 9	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Comptabilité de couverture
			IFRS 9	IFRS 9	IFRS 9
ACTIF					
Créances clients	Clients nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Titres de participation	Autres actifs non courants nets	**Actifs à la juste valeur par OCI**		x	
VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
PASSIF					
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	x		
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	**Passifs financiers**	x		
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instrument de couverture**			x

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 essentiellement à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

Risques liés aux actifs et passifs financiers

- Risque de crédit

Le risque lié au recouvrement des créances clients est détaillé en note 17 « Créances ».

- Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que le Groupe le détermine, couvre la dette financière représentée par la dette restructurée et les prêts garantis par l'Etat. Les financements du Groupe prévoient un échéancier présenté dans la note 19 « Dettes financières ».

La 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 19 « Dettes financières »).

Le Groupe dispose d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros au 31 décembre 2021.

- Risque de taux d'intérêt

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt a pour objectif la gestion de la dette du Groupe :

- contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps),
- taux plafonds, taux planchers, tunnels (floors, caps et collars) et options diverses.

Les caps mis en place au 31 décembre 2017 afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15.4 millions d'euros sont arrivés à échéance en 2021.

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, les emprunts obligataires à taux variable, 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 2021 : - 0.524%

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2021 :

En cas de hausse de 0.5% des taux Euribor par rapport aux taux pivots, il n'y aurait pas d'impact sur les frais financiers.

En cas de baisse de 0.5% des taux Euribor par rapport aux taux pivots, il n'y aurait pas d'impact sur les frais financiers.

- Risque de change

Groupe Flo n'utilise pas d'instruments de couverture de change. Les volumes traités en devises sont non significatifs et ne justifient pas l'utilisation de telles couvertures. Les devises concernées sont essentiellement le dollar US.

- Risques sur actions

Au 31 décembre 2021, Groupe Flo ne dispose pas d'actions. Il n'y a donc pas de risques sur actions.

Note 29 – Informations relatives aux parties liées

Emprunt Obligataire

Bertrand Invest 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 19 « Dettes financières »).

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

Comptes courants actionnaires

Sur l'année 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.

Sur l'année 2020, une nouvelle avance de 8.5 millions d'euros a été faite au Groupe par Bertrand Invest et le Groupe a remboursé un montant de 4.0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les prêts actionnaires s'élèvent à 9.0 millions d'euros. (Cf. note 19 « Dettes financières »).

Convention de gestion de trésorerie

Sur l'exercice 2021, Groupe Flo SA a conclu une convention de trésorerie avec la société BH (société centralisatrice), actionnaire contrôlant indirectement Groupe FLO SA.

FloBert

Au 31 décembre 2021, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 4.3 millions et les produits à 3.5 millions d'euros.

Principaux dirigeants

Les membres du Conseil d'Administration sont considérés comme principaux dirigeants au sens de la norme IAS 24.

La directrice générale de Groupe Flo intervient dans le cadre d'un contrat de mise à disposition par Bertrand Restauration Holding. Pour l'exercice 2021, la facturation de Bertrand Restauration Holding pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.225 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

Note 30 – Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2021 est la suivante :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupes :			
Flobert	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC	100.00	Intégration Globale	France
Flo Fidélité 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	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
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	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	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS	95.00	Intégration Globale	France

** Le groupe contrôle la société F&B Invest dont les intérêts sont détenus par le fonds d'investissement FCPI Gresham.*

Au 31 décembre 2021, les sociétés suivantes sont sorties de la liste des sociétés consolidées :

- Taverne Maitre Kanter sa absorbée par Groupe Flo SA,
- Café New Yorkais SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Tiger wok SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Quai marine SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Pacific pizza SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Café de la place SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Cjc SARL absorbée par Groupe Flo SA,
- Bistro romain sud SARL absorbée par Ago SA,
- Convergence achats SARL.

Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;
- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;
- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;
- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;
- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;
- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	CABINET CONSTANTIN				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12
Audit :								
1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels:								
Groupe Flo SA	**77**	69	59%	50%	**97**	109	49%	58%
Filiales intégrées globalement	**54**	63	41%	46%	**65**	51	33%	27%
2) Autres prestations	**0**	5	0%	3%	**36**	28	18%	15%
TOTAL	**131**	**137**	**100%**	**100%**	**198**	**188**	**100%**	**100%**

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021

4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

Au 31 décembre 2021, Bertrand Restauration, Financière Flo, Bertrand Invest détiennent désormais ensemble 6.355.960 actions de la Société représentant 11.783.021 droits de vote, soit 83,07 % du capital et 90,01 % des droits de vote de la Société.

A titre individuel, Bertrand Restauration détient désormais 928.899 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 12,14 % du capital et 7,10 % des droits de vote de la Société.

4.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	**1**	20.8	18.2
Autres produits	**1**	9.3	6.2
Produits d'exploitation		**30.1**	**24.4**
Charges d'exploitation	**2**	-25.5	-24.9
Résultat d'exploitation		**4.6**	**-0.5**
Résultat financier	**3**	-12.1	-9.5
Résultat courant avant impôt		**-7.5**	**-10.0**
Résultat exceptionnel	**4**	1.6	0.9
Impôt sur les bénéfices	**5**	0.3	0.0
Résultat net		**-5.6**	**-9.1**

4.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2021	2020
ACTIF			
Concessions, brevets et marques		**0.0**	0.1
Fonds de commerce		**11.3**	11.3
Autres immos incorporelles		**0.0**	0.0
Immobilisations corporelles		**17.6**	21.8
Titres de participation		**84.3**	58.1
Autres immobilisations financières		**1.0**	0.9
Total actif immobilisé	**6**	**114.2**	**92.3**
Créances clients		**12.5**	12.5
Autres créances		**18.6**	26.2
Valeurs mobilières de placement		**0.0**	0.0
Disponibilités		**42.2**	27.7
Comptes de régularisations		**0.5**	0.4
Total actif circulant et des comptes de régularisations		**73.8**	**66.8**
TOTAL ACTIF		**188.0**	**159.1**
PASSIF			
Capital Social		**38.3**	38.3
Primes, réserves et Report à nouveau		**(16.2)**	(7.1)
Résultat Net		**(5.6)**	(9.1)
Provisions réglementées		**0.2**	0.2
Capitaux propres		**16.7**	**22.3**
Autres Fonds Propres		**0.0**	**0.0**
Provisions pour risques et charges	**9**	**1.0**	**1.1**
Emprunts et dettes financières	**10**	**90.0**	70.7
Dettes fournisseurs		**11.2**	15.4
Dettes fiscales et sociales		**1.6**	2.3
Autres dettes		**66.8**	46.8
Comptes de régularisations		**0.7**	0.5
Total dettes et comptes de régularisations		**170.4**	**135.7**
TOTAL PASSIF		**188.0**	**159.1**

4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/21	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/21
Capital social	**38.3**						0.0	**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	**-10.8**			-9.1				**-19.9**
Résultat net	**-9.1**			9.1		-5.6		**-5.6**
Provisions réglementées	**0.2**						0.0	**0.2**
Capitaux propres	**22.3**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-5.6**	**0.0**	**16.7**

Au 1er janvier 2021, 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.

L'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, a décidé du regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, qui a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE DE GROUPE FLO SA ET SES FILIALES

Activité

Le 1er semestre 2021 a été fortement impacté par la crise sanitaire.

La reprise d'activité sur le 2nd semestre 2021 a été néanmoins ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron.

Les restaurants ont été totalement fermés jusqu'au 18 mai 2021 avec une réouverture progressive des restaurants :

- A compter du 19 mai : ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21 heures ; réouverture de la brasserie le Bistro des Champs ;
- A compter du 09 juin : réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23 heures ; réouverture des brasseries La Coupole et Le Vaudeville.
- A compter du 20 juin : levée du couvre-feu et maintien de la limite de six clients par table.
- Depuis le 30 juin : suppression de la limite de six clients par table.
- Le parc Disneyland Paris ayant réouvert le 17 juin, Le Rainforest Café a réouvert à cette même date. Le restaurant du King Ludwig's Castle a réouvert le 1er juillet.

- Les brasseries Bofinger et Terminus Nord ont réouverts le 1er septembre.
- La reprise de l'activité a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants à partir du 09 août.
- A compter du 15 octobre : arrêt de la gratuité des tests PCR et antigéniques.
- Nouvelles annonces gouvernementales le 9 novembre suite à la propagation du variant Omicron : une dose de rappel (3ème dose) est nécessaire pour la validation du pass sanitaire ;
- Mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :
    - Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
    - Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).
- Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€.
- Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Autres évènements

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.

Rénovations

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations Hippopotamus (Lomme et Belle-Epine), par ailleurs, la rénovation de la brasserie Bofinger est achevée.

Un nouveau restaurant (Hippopotamus Torcy) a été ouvert en 2021.

Evolution du parc de restaurants

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment la cession du fonds de commerce du restaurant Hippopotamus Reims.

Par ailleurs, il est à noter sur l'exercice 2021, la mise en location-gérance par Hippo Gestion SNC des Hippopotamus Compiègne, Le Mans Saint Saturnin, Eragny Plateau et par Groupe Flo du restaurant Hippopotamus Marseille la Valentine.

Depuis 2017, 46 restaurants Hippopotamus ont été rénovés dont 24 restaurants Hippopotamus détenus en propre et 22 restaurants Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 9 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été ouverts dont 3 en propre et 6 en franchise et/ou location gérance.

Regroupement d'actions Groupe Flo SA

Finalisation et prise d'effet le 7 octobre 2021 du regroupement des actions Groupe Flo par voie d'échange de 100 actions d'une valeur nominale de 0,05 euro contre 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 5,00 euros.

Transmissions Universelles du Patrimoine / Dissolutions de filiales

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle du 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 Défense SARL ;
- Café New Yorkais SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Pacific Pizza SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Quai Marine SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Tiger Wok SARL absorbée par Flo la Défense SARL.

Par ailleurs, le 8 avril 2021, la société Convergence Achats détenue à 33,33% par Groupe Flo SA a été dissoute.

Acquisition de titres de la filiale Les Petits Bofinger SA auprès de Flo Gestion SNC, Flo Tradition et Hippo Gestion SNC.

Le 26 novembre 2021, Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et Hippo Gestion SNC, ont cédé les actions de la société Les Petits Bofinger SA qu'elles détenaient à Groupe Flo SA en vue de la Transmission Universelle de Patrimoine de cette filiale au 1er janvier 2022.

Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC et SER LA COUPOLE SA.

Le 29 novembre 2021, la société Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 1 821 827 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 27 782 861,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant.

Puis, la société Groupe Flo SA, a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 22 202 612,25 euros, soit de 1 455 909 parts sociales de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 26 067 450,25 euros.

Le 14 décembre 2021, la société Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société SER LA COUPOLE SA a procédé à l'augmentation de 2 941 535 actions nouvelles, d'un montant nominal de 3,81 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 11 207 248,35 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant.
Ensuite, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 15 796 080,93 euros, soit de 4 145 953 actions de 3,81 euros chacune. Ceci porte le capital social de SER LA COUPOLE SA à 5 749 305,97 euros.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

Les comptes annuels et consolidés 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.

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 7 avril 2022, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 23 juin 2022.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2020.

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 2021 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 et aménagements :	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 0,06 million d'euros au 31 décembre 2021 au titre de la société Groupe Flo SA.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

* âge de départ à la retraite :	65 ans pour les cadres
* taux moyen de progression des salaires :	2%
* taux de charges sociales :	56%
* taux d'actualisation :	1,00%
* table de mortalité :	INSEE 2015-2017

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 1er janvier 2015, les droits acquis à ce titre ne sont pas perdus. Les heures ainsi acquises avant le 1er 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.
Au 30 juin 2021, les heures de DIF non transférées par les salariés dans leur CPF sont définitivement perdues.
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 263
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION 263
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER 264
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL 264
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES 265
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 265
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX 266
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR ET AUTRES COMPTES DE REGULARISATIONS 266
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS 266
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE 267
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES 270
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES 270
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 271
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION DIRECTE EST SUPERIEURE A 10% 272
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS 275
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE 275
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 276
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS 276
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE GROUPE FLO SA ET DE SES FILIALES 277

Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

En millions d'euros	2021	2020
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées *(1)*	**12.8**	11.2
Chiffre d'affaires externe	**8.0**	7.0
Total	**20.8**	**18.2**

(1) 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	2021	2020
Redevances des franchises	**3.0**	2.5
Autres *(1)*	**5.0**	4.5
Total	**8.0**	**7.0**

(1) 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	2021	2020
Redevances marques - entreprises liées	**2.9**	2.9
Autres produits *(1)*	**0.1**	2.2
Reprises sur provisions et transferts de charges *(2)*	**6.3**	1.1
Production immobilisée	**0.0**	0.0
Total	**9.3**	**6.2**

(1) Au 31 décembre 2020, dont 1,1 millions d'euros d'indemnités d'assurance.

(2) Au 31 décembre 2021, 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 de filiales (cf. Faits marquants), 5,9 millions d'euros de reprises sur les dépréciations des comptes-courants.
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.

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2021	2020
Services Extérieurs	**-19.7**	-17.8
Impôts et taxes	**-0.5**	-0.3
Salaires et traitements *(1)*	**-0.2**	-0.9
Charges sociales	**-0.1**	-0.2
Autres charges	**-0.6**	-0.9
Dotations aux amortissements et provisions *(2)*	**-4.5**	-4.8
Total	**-25.5**	**-24.9**

(1) Au 31 décembre 2020, y compris frais de personnel liés à la fin de l'activité de Convergence Achats.
(2) Au 31 décembre 2021, dont 0,4 million d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants et 4 millions correspondant aux amortissements sur immobilisations corporelles.
Au 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.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros		2021	2020
Dividendes reçus		**0.0**	0.0
Frais financiers nets		**-1.6**	-1.4
Variations nettes des provisions		**-10.5**	-11.6
Autres produits et charges financiers		**0.0**	3.5
Total		**-12.1**	-9.5
dont entreprises liées :			
	Dividendes reçus	**0.0**	0.0
	Frais financiers nets *(1)*	**-0.7**	-0.8
	Variations nettes des provisions *(2)*	**-10.6**	-11.7
	Autres produits et charges financiers *(3)*	**0.0**	3.5
Total		**-11.3**	-9.0

(1) Dont 0,5 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par Bertrand Invest.

(2) Ce poste inclut principalement, au 31 décembre 2021, 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 et SER LA COUPOLE SA, à hauteur de 11 millions d'euros, dont 5,9 millions d'euros dans le cadre de leurs recapitalisations.
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 Nantes SAS et Red Restauration SAS, à hauteur de 10,6 millions d'euros.

(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	2021	2020
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	**0.5**	0.3
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)*	**0.6**	0.0
Abandons de créances	**0.0**	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)*	**0.6**	1.2
Crédit d'impôt des filiales intégrées	**0.0**	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	**0.0**	0.0
Exceptionnels divers	**-0.1**	-0.6
Total	**1.6**	**0.9**

(1) En 2021, effet de la liquidation de la société Convergence Achats.

(2) En 2021, dont reprise de provision sur risque et charge de 0,6 million d'euros.
En 2020, correspond principalement aux reprises sur fonds de commerce cédés à hauteur de 1,7 millions d'euros.

Note 5 - Impôt sur les bénéfices

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-7.5	0.0	-7.5
Résultat exceptionnel	1.6	0.0	1.6
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale	0.0	0.3	0.3
Crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Total	**-5.9**	**0.3**	**-5.6**

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/2020	Acquisitions	Cessions	Fusions / TUP	Reclassement	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**7.1**	0.0	-0.3	0.0	0.0	**6.9**
Fonds de commerce *(1)*	**11.5**	0.0	0.0	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	**18.8**	0.8	-0.8	0.0	0.0	**18.8**
Installations techniques	**4.6**	0.3	-0.2	0.0	0.0	**4.7**
Autres immobilisations corporelles	**7.3**	0.2	-0.2	0.0	0.0	**7.3**
Immobilisations corporelles en cours	**1.1**	0.3	0.0	0.0	-1.0	**0.4**
Participations *(2)*	**411.8**	39.0	0.0	-21.0	0.0	**429.8**
Prêts et autres immobilisations financières	**1.1**	0.0	-0.1	0.1	0.0	**1.1**
Total	**463.3**	**40.6**	**-1.5**	**-20.9**	**-1.0**	**480.4**

(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2021 de 11,5 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Participations :

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 27,8 millions d'euros à l'augmentation de capital par incorporation de comptes courants de la société Hippo Gestion SNC, et 11,2 millions d'euros pour la société SER LA COUPOLE SA.*
- *Les fusions pour 21 millions d'euros correspondent à l'annulation des titres suite aux Transmissions Universelles de Patrimoine au 1er janvier 2021 des filiales Taverne de Maître Kanter SA et CJC Nantes SAS, absorbées par Groupe Flo SA.*

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2020	Dotations	Reprises	Fusions / TUP	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**-7.0**	0.0	0.3	0.0	**-6.9**
Fonds de commerce	**-0.2**	0.0	0.0	0.0	**-0.2**
Constructions et aménagements	**-4.3**	-2.1	0.2	0.0	**-6.2**
Installations techniques	**-2.1**	-0.9	0.0	0.0	**-3.0**
Autres immobilisations corporelles	**-3.7**	-1.1	0.3	0.0	**-4.5**
Participations *(1)*	**-353.6**	-12.2	1.6	18.7	**-345.5**
Prêts et autres immobilisations financières	**-0.2**	0.0	0.1	0.0	**-0.1**
Total	**-371.1**	**-16.3**	**2.5**	**18.6**	**-366.3**

(1) La dotation de 12,2 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 6,8 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 4,9 million d'euros et de la branche Concessions pour 0,5 million d'euros.
Courant 2021, suite aux recapitalisations intervenues de 39 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation de titres de participation pour 5,9 millions d'euros et à la reprise de 5,9 millions d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions »).

Valeurs nettes comptables :

En millions d'euros	31/12/2020	Variation	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**0.1**	-0.1	**0.0**
Fonds de commerce	**11.3**	0.0	**11.3**
Constructions et Aménagements	**14.5**	-1.9	**12.6**
Installations techniques	**2.5**	-0.7	**1.8**
Autres immobilisations corporelles	**3.7**	-0.7	**2.8**
Immobilisations corporelles en cours	**1.1**	-0.8	**0.4**
Participations	**58.2**	26.1	**84.3**
Prêts et autres immobilisations financières	**0.9**	0.1	**1.0**
Total	**92.3**	**21.9**	**114.1**

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 et autres comptes de régularisations

En millions d'euros	2021	2020
Frais d'emprunts	**0.1**	0.1
Charges constatées d'avance	**0.4**	0.3
Total	**0.5**	**0.4**

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	31/12/2020 (avant TUP)	Fusions / TUP	Dotations	Reprises	31/12/2021
Provisions réglementées	0.2	0.0	0.0	0.0	**0.2**
Risques et charges	1.1	0.0	0.4	-0.6	**1.0**
Dépréciations sur actif circulant	11.9	0.0	0.4	-6.4	**6.0**
Total	**13.2**	**0.0**	**0.8**	**-7.0**	**7.2**

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2021	2020
Risques juridiques / commerciaux	**0.6**	0.5
Risques prud'homaux	**0.0**	0.0
Risques situations nettes négatives	**0.0**	0.0
Autres risques divers	**0.3**	0.6
Total	**1.0**	**1.1**

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2021

En millions d'euros	Provisions au 31/12/2020 (avant TUP)	Fusions / TUP	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions au 31/12/2021
				Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	0.5	0.0	0.2	0.0	0.0	0.7
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Autres risques divers *(1)*	0.6	0.0	0.3	0.0	-0.6	0.3
Total provisions pour risques et charges	**1.1**	**0.0**	**0.4**	**0.0**	**-0.6**	**1.0**

(1) Reprise liée à la fin de contentieux URSSAF portant sur les années 2009 à 2011.

Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

En millions d'euros	2021	2020
Emprunts obligataires	**18.5**	18.5
Emprunts	**15.4**	15.4
Prêts garantis par l'Etat	**54.5**	35.0
Lignes de crédit	**0.0**	0.0
Dépôts et cautionnements	**0.2**	0.1
Intérêts courus non échus / à payer	**1.5**	1.7
Total	**90.0**	**70.7**
< à 1 mois	*0.2*	*0.0*
Entre 1 et 3 mois	*0.0*	*0.0*
entre 3 et 12 mois	*8.8*	*1.7*
à moins d'un an	**8.9**	1.7
entre un et cinq ans	**61.2**	50.5
à plus de cinq ans	**19.9**	18.5

Détail des dettes financières par échéance

En millions d'euros	2021							2020
	à 1 mois	*De 1 à 3*	*+ de 3 mois*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**Total**	
Echéancier des dettes financières	0.2	0.0	8.8	8.9	61.2	19.9	**90.0**	**70.7**
Total	***0.2***	***0.0***	***8.8***	**8.9**	**61.2**	**19.9**	**90.0**	**70.7**

1) <u>Composition de la dette financière</u> :

<u>Dettes auprès des établissements de crédit</u>

a) La dette restructurée 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 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.
L'Euribor sous sa forme actuelle est conforme avec la directive européenne sur les taux de référence dits « IBOR » (InterBank Offered Rate) et à ce titre utilisable sans qu'une date de fin ne soit envisagée par les autorités à ce stade.

<u>b) Prêt garanti par l'Etat :</u>

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 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 prorogée est le 29 juin 2024. Le remboursement sera semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage.

Le Groupe a conclu en juin 2021, un second contrat de crédit d'un montant de 19,5 millions d'euros, garanti par l'Etat à hauteur de 90%.

Cet emprunt additionnel, réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) dans le contexte de crise sanitaire permet de sécuriser la trésorerie du Groupe Flo et d'accompagner la reprise progressive de ses activités.

Ce prêt a une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027).

Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE additionnel est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dette obligataire

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Bertrand Invest 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 restructurée 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, 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 restructurée maintenue.

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6,2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

A la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18,5 millions d'euros sont reclassées 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 25 millions d'euros remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

A la suite à la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants à la convention d'avance en compte courant ont été signés afin de différer le remboursement de l'avance à six mois après la date de remboursement final de la dette bancaire des PGE.

2) Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4,0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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.

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

En millions d'euros au 31/12/2021	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances *(1)*	31.1	0.0	0.0	31.1
Immobilisations financières	0.0	0.0	85.3	85.3
Actif	**31.1**	**0.0**	**85.3**	**116.3**
Dettes *(2)*	79.6	0.0	0.0	79.6
Dettes financières	8.9	61.2	19.9	90.0
Passif	**88.6**	**61.2**	**19.9**	**169.6**

(1) Dont 12,5 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 18,6 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions et autres créances.

(2) dont 11,2 millions d'euros de dettes fournisseurs, 1,6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales et 66,8 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	84.3	**84.3**
Autres Immobilisations financières	1.0	**0.0**
Clients	12.5	**4.5**
Autres créances	4.2	**1.6**
Comptes Courants Actifs	14.4	**14.4**
Passif :		
Provisions pour risques et charges	1.0	**0.0**
Autres emprunts obligataires *(1)*	18.5	**18.5**
Fournisseurs	11.3	**6.7**
Dettes fiscales, sociales et diverses	3.7	**0.8**
Comptes Courants Passifs	65.3	**65.3**

(1) Les 18,5 millions d'euros correspondent aux emprunts obligataires envers Bertrand Invest.

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)*	30.1	**21.7**
Produits financiers	2.1	**2.0**
Produits exceptionnels	3.4	**0.6**
Produits d'impôt sociétés	0.3	**0.0**
Charges :		
Charges d'exploitation	-25.5	**-16.5**
Charges financières *(2)*	-14.2	**-13.3**
Charges exceptionnelles	-1.8	**0.0**
Charges d'impôt sociétés	0.0	**0.0**

(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 12,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, 2,9 millions d'euros au titre des redevances de marques et 5,9 million d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants suite aux recapitalisations des filiales Hippo Gestion SNC et SER LA COUPOLE SA.

(2) Charges financières Entreprises liées : dont 12,2 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation.
Dont 0,5 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par Bertrand Invest 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	2021	2020
Charges à payer :		
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-9.3	-13.5
Dettes Fiscales et Sociales	-0.3	-0.4
Autres dettes *(1)*	-0.4	-1.8
Total Charges à payer	**-9.9**	**-15.7**
Produits à recevoir :		
Autres immobilisations financières	0.0	0.0
Créances clients et comptes rattachés	7.6	8.8
Autres créances	0.5	0.1
Total Produits à recevoir	**8.2**	**9.0**
Charges constatées d'avance :		
Charges constatées d'avance	-0.4	-0.3
Total Charges constatées d'avance	**-0.4**	**-0.3**
Produits constatés d'avance :		
Produits constatés d'avance	0.7	0.5
Total Produits constatés d'avance	**0.7**	**0.5**

(1) Dont 1,7 millions d'euros d'intérêts courus au 31 décembre 2020, reclassés courant 2021 en dettes financières.

Note 14 - Liste des sociétés dont la participation directe est supérieure à 10%

Liste des sociétés directement détenues à plus de 10% au 31/12/2021 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC **	100.00	France
Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional) *(1)*	100.00	France
Flo Gestion SNC **	100.00	France
Brasseries et Concessions :		
AGO SA *	100.00	France
Flo Tradition SNC *	100.00	France
Les Petits Bofinger SA * *(1)*	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
Flo Restauration (anciennement PIG) *	100.00	France
SARL ARAGO LACROIX *	100.00	France
Flo Concess SNC *	100.00	France
Flo La Défense SARL * *(1)*	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
Red Restauration * *(1)*	100.00	France
KAP SAS *	100.00	France
Autres :		
GIE FloBert *	50.00	France

** sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale*

*** sociétés transparentes fiscalement*

(1) sociétés tupées au 1er janvier 2022

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 2021	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 2021	Dividendes encaissés 2021
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	-508	34	100	2 846	1 059	-626	-24	-	
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	575	62	100	630	630	-562	88	-	
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	7 197	392	100	32 313	32 313	-10 493	13 948	-	
Terminus Nord Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	21 447	-5 390	-452	77	16 521	5 283	-6 688	2 305	-	
Le Vaudeville Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 241	-5 557	245	65	9 358	4 528	-6 105	2 606	-	
Bofinger Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 417	-4 270	-406	100	14 415	1 551	253	3 195	-	
SCI HIPPO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	248	24	100	1 345	715	-264	168	-	
Flo Tradition SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 573	-993	227	100	24 119	2 778	1 714	0	-	
AGO SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 549	-2 342	163	100	109 352	2 201	4 398	2 288	-	
Flo La Défense SARL										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 230	-422	362	100	10 941	3 170	-3 324	-3	-	
KAP SAS										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	38	1 609	-72	100	2 531	1 576	-909	229	-	
SER La Coupole SA										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	5 749	0	1 327	100	21 820	6 929	8 081	7 604	-
Hippo Gestion SNC									
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	26 067	0	-6 620	100	163 581	21 056	-16 122	62 474	-

Participation (10 à 50% du capital détenu par la société)

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales françaises

Dont sociétés consolidées	19 941	430
Dont sociétés non consolidées	0	0

Filiales étrangères

Dont sociétés consolidées	0	0
Dont sociétés non consolidées	0	0

Participations françaises

Dont sociétés consolidées	38	38
Dont sociétés non consolidées		

Participations étrangères

Dont sociétés consolidées	0	0
Dont sociétés non consolidées	0	0

Note 15 - Stock-Options

Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis sept plans d'options dont trois sont encore en cours et destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

Information sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan du 01/08/2012	Plan du 31/07/2013	Plan du 30/07/2014
Date du Conseil d'Administration	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'options	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2021	7 110	6 482	6 083
Point de départ d'exercice des options	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Parité d'exercice	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action
Prix de souscription d'une action sur exercice de stock-options	77.06	52.16	56.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	288 749	352 486	410 096
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	711 335	648 761	609 018

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021, la parité et le prix d'exercice des plans de souscription en cours de validité ont été ajustés dans le cadre du regroupement d'actions, à l'effet de préserver les droits des porteurs. Le tableau ci-dessus intègre les ajustements ainsi décidés.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place sur l'année 2021.

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	2021	2020
Dirigeants et Cadres	**3**	**6**
Agents de maîtrise	**0**	**0**
Employés	**0**	**0**
Total	**3**	**6**

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2021	2020
Engagements donnés :		
Nantissements *(1)*	**15.4**	21.6
Autres Cautions et autres garanties données	**2.1**	4.8
Garanties de Passif	**0.0**	0.0
Promesse d'achat	**1.1**	0.0
Total	**18.6**	**26.4**
Engagements reçus :		
Promesse d'achat	**0.0**	0.0
Promesse de vente	**0.0**	0.5
Garanties d'actif et de Passif reçues	**1.8**	1.7
Total	**1.8**	**2.2**

(1) Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Bertrand Invest, 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.

Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 2,1 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 2021 s'élève à 34,2 millions d'euros dont 5,6 millions d'euros à moins d'un an.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2021				2020
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Nantissements	0.0	0.0	15.4	**15.4**	21.6
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	**0.0**	0.0
Total	**0.0**	**0.0**	**15.4**	**15.4**	**21.6**

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 de Groupe Flo SA et de ses filiales

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 1er janvier 2022:

- Les Petits Bofinger SA absorbée par Groupe Flo SA ;

- Flo La Défense SARL absorbée par Groupe Flo SA ;

- Flo Fidélité SARL absorbée par Groupe Flo SA ;

- Red Restauration SAS absorbée par Groupe Flo SA.

Le restaurant Hippopotamus Nice Massena a été cédé le 1er janvier 2022 (passage en franchise).

Le 1er mars 2022, la filiale Flo Restauration a cédé son fonds de commerce Chez Cochon/A la Folie Sur Seine, et la société F&B Invest a cédé son fonds de commerce Hippopotamus Rueil, précédemment exploité en location-gérance.

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;

- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;

- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;

- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;

- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;

- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour 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 2021

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 2021

_____

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 2021, 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 2021 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 ;

- 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'aides dites « coûts fixes » ;

- 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 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 2021, la valeur nette des immobilisations incorporelles (marques et autres immobilisations incorporelles de 33,1 m€) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles de 38,9 m€ et droits d'utilisation nets des passifs de location de 7,3 m€) s'élève à un total de 79,3 millions d'euros sur un total bilan de 237,2 millions d'euros.

Ces éléments incorporels acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie font l'objet chaque année de tests de dépréciation 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 2.4.5 de la note « Principes comptables » et la note 16 « 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 2021 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 dépréciation.

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 le paragraphe 2.4.5 de la note « Principes comptables » et la note 16 « 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

Le secteur de la restauration a encore été particulièrement impacté durant l'année 2021 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 2.1 « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe aux comptes consolidés, le Conseil d'administration de Groupe Flo S.A., a estimé que le principe de continuité d'exploitation n'était pas remis en cause.

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 net au 31 décembre 2021 à hauteur de 54,5 m€ ; notamment après obtention d'un 2ème Prêt Garanti par l'Etat en juin 2021 de 19,5 m€ et d'une aide dite « coûts fixes » de 9,6 m€ en novembre 2021 ;

- Mise en place d'une convention d'avance en compte courant de la part de la société Bertrand Invest au profit du Groupe pour un montant maximum de 25 m€, dont

seulement 9 m€ appelés au 31 décembre 2021, remboursable 6 mois après la date de remboursement final prorogée des Prêts Garantis par l'Etat ;

- 1ère échéance semestrielle du 1er Prêt Garanti par l'Etat repoussée en décembre 2022, soit 8,8 m€ ;

- Etablissement de prévisions mensuelles de trésorerie jusqu'au 31 décembre 2022 sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif à la situation pré-Covid) et poursuite du contrôle strict des coûts.

A la date d'arrêté des comptes, le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Nous avons donc considéré l'appréciation de la continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes consolidés 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 2021 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.

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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité de la Directrice Générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet Constantin Associés était dans la 18ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la 5ème 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 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES *Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*	**KPMG Audit** *Département de KPMG S.A.*
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 2021

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 2021, 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 2021 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 ;
- 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'aides dites « coûts fixes » ;
- 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 2021, les valeurs nettes des titres de participation et des comptes courants liés, présentés dans le poste « autres créances », s'élèvent respectivement à 84,3 millions d'euros et 14,4 millions d'euros sur un total bilan de 188 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 2021, 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 28,9 millions d'euros sur un total bilan de 188 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 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 2021 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 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 dépréciation.

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 2022-2026 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 2022, 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

Le secteur de la restauration a encore été durant l'année 2021 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., a estimé que le principe de continuité d'exploitation n'était pas remis en cause.

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 annuels sur la base des principaux éléments suivants :

- niveau des disponibilités au 31 décembre 2021 à hauteur de 42,2 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 2021, remboursable 6 mois après la date de remboursement final des Prêts Garantis par l'Etat ;
- 1ère échéance semestrielle du 1er prêt Garanti par l'Etat repoussée en décembre 2022, soit 8,8 m€ ;
- établissement de prévisions mensuelles de trésorerie de Groupe Flo jusqu'au 31 décembre 2022 sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif à la situation pré-covid) et de poursuite du contrôle strict des coûts.

A la date d'arrêté des comptes, le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Nous avons donc considéré l'appréciation du principe de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes annuels 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 2021 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 12 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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité du Directeur Général. Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen. Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet Constantin Associés était dans la 18ème année de sa mission sans interruption et KPMG Audit dans la 5ème 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 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Cécile REMY

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

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 2021

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.

I. CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

1. 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 de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, le Conseil d'administration de votre société a rappelé que votre société avait émis 6 200 obligations le 16 juin 2017 d'un montant nominal global de 6 200 000 € au profit des anciens actionnaires les sociétés GB-Inno-BM et Tikehau Capital. Il a été également rappelé que l'ensemble de ces obligations ont été reprises par la société Bertrand Invest à la fin de l'année 2019.

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe a) Emission obligataire de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM.

Dans le cadre de la souscription de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un nouvel avenant au contrat de souscription des obligations dites Tikehau/GIB, émises par la Société le 16 juin 2017, reprises en décembre 2019 par Bertrand Invest et dont la date de maturité était initialement le 16 juin 2020 entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- proroger la date de maturité desdites obligations 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, au cas où cette dernière serait prorogée, le cas échéant, au-delà du 31 décembre 2024 conformément aux termes et conditions du Contrat de Prêts ; et

- 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 de 12 253 obligations au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, 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 de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un nouvel avenant au contrat de souscription des obligations dites Groupe Bertrand, émises par la Société le 16 juin 2017, entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Proroger la date de maturité desdites obligations à laquelle celles-ci devront être remboursées à la date tombant 6 mois après la date de remboursement final prorogée des Prêts au cas où les Prêts seraient prorogés, conformément aux termes et conditions du Contrat de Prêts ;

- 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 desdites obligations (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 desdites obligations 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, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, 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, 19 décembre 2019 et 30 juin 2020.

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 de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le Conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un 5ème 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 au-delà du 31 décembre 2024 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) Convention de gestion de trésorerie entre les sociétés Groupe Flo et BH

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Olivier Grumbach, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Philippe Hery, administrateurs

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de votre société, réuni le 4 novembre 2021, a autorisé la mise en place de la convention de gestion de trésorerie entre votre société et la société BH, une des sociétés holding du groupe Bertrand et contrôlant indirectement votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Objet : prêt de trésorerie,
- Durée : indéterminée,
- Taux d'intérêt : : montant le plus élevé entre (i) un taux égal au taux EURIBOR 3 mois plus 1 point et (ii) 75% du produit net du rendement des placements réalisés par BH au moyen des fonds avancés par la société,
- Garantie : nantissement de compte bancaire de premier rang au bénéfice de la Société portant sur le compte exclusivement dédié chez BH à la réception et à la gestion des fonds placés par la Société au titre de la convention,

2. Conventions autorisées au cours de l'exercice et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées au cours de l'exercice 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 et Philippe Hery, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 17 décembre 2021, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction de la convention de direction entre la société Bertrand Restauration Holding et votre société, conclue le 5 janvier 2022, pour une période d'un an à compter du 1er janvier 2022, 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 2022 au 31 décembre 2022, 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).

II. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

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 de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM, initialement, et reprises par la société Bertrand Invest

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017, puis pour l'exercice 2021, Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Olivier Grumbach et Philippe Hery, administrateurs.

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 ; 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.

La convention de nantissement de fonds de commerce de second rang n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Il a été donné mainlevée de ces nantissements le 1er mars 2021.
La convention de nantissements de compte de titres financiers de second rang portant sur les actions de AGO et de SER La Coupole n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Il a été donné mainlevée de ces nantissements le 21 octobre 2021.

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 est devenue 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.

Comme indiqué lors de la réunion du conseil d'administration du 2 avril 2020, les anciens obligataires ont soit donné mainlevée soit signé 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 ont signé 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.

Ces nantissements de fonds de commerce de second rang ont fait l'objet d'une mainlevée le 1er mars 2021 par la société Bertrand Invest comme rappelé supra.

Les intérêts comptabilisés en charge au titre de l'exercice 2021 s'élèvent à 172 868,07 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2021 au titre de la période allant du 16 juin 2020 au 15 décembre 2021 s'élèvent à 256 538,88 €.

b) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Olivier Grumbach Christophe Gaschin et Philippe Hery, indirectement intéressés.

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 2021 s'élèvent à 376 275,72 € au titre du contrat de souscription des obligations émises au profit de la société Bertrand Invest. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2021 au titre de la période allant du 16 juin 2020 au 15 décembre 2021 s'élèvent à 564 929,01 €.

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. Olivier Bertrand, Olivier Grumbach, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Philippe Hery pour l'exercice 2021, en leur qualité d'administrateurs.

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 de 6 200 obligations.

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.

Comme indiqué supra paragraphe « a) Emission obligataire de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM initialement et reprises par la société Bertrand Invest », la convention de nantissement a fait l'objet d'un transfert au profit la société Bertrand Invest puis d'une mainlevée en date du 1er mars 2021.

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 17 décembre 2020, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction, dans les mêmes conditions, de cette convention de Direction à compter du 1er janvier 2021.

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 2021 au 31 décembre 2021, 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 2021, 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**	**Avenant n°4**
Date des CA	25/07/2019	09/09/2019	19/12/2019	25/06/2020
Date de signature des avenants	26/07/2019	09/09/2019	24/12/2019	26/06/2020
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€	Inchangé
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	La date butoir de remboursement de l'avance est portée automatiquement à six mois après la date de remboursement final des Prêts garantis par l'Etat, dans le cas où la date de maturité des Prêts garantis par l'Etat serait prorogée.

Au 31 décembre 2021, 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 2021, votre société a comptabilisé des charges d'intérêts de 247 500 € euros hors taxes.

f) 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.

Paris La Défense, le 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES *Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*	**KPMG Audit** *Département de KPMG S.A.*
Cécile REMY	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 308
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 309
5.3 TABLES DE CONCORDANCE..... 310
5.3.1 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 310
5.3.2 TABLES DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 315

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 que, à ma connaissance, 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 le Rapport de Gestion - dont la table de correspondance du Rapport Financier Annuel, au chapitre 5.3.2, indique le contenu - présente 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Courbevoie, le 26 avril 2022

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 2019 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2020 sous le numéro D.20-0320, respectivement aux pages 179, 238 et 265.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : 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 29 avril 2021 sous le numéro D.21-0388, respectivement aux pages 198, 256 et 283.
- L'examen de la situation financière et les résultats du Groupe Flo pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020 figurant au paragraphe 2.2 du document de référence 2019 et du document d'enregistrement universel 2020.

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)	308
1.2.	Attestation des personnes responsables	308
1.3.	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	45
1.4.	Information provenant d'une tierce partie	15 à 22
1.5.	Dépôt du DEU auprès de l'AMF	1
2	**CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES**	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	202
2.2.	Changement éventuel des contrôleurs légaux	202
3	**FACTEURS DE RISQUES**	
3.1.	Description des risques importants propres à l'émetteur	114 à 130
4	**INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR**	
4.1.	Raison sociale et nom commercial	198 à 201
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	198 à 201
4.3	Date de constitution et durée de vie	198 à 201
4.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège, site web	10 ; 198 à 201

5	**APERCU DES ACTIVITES**	
5.1.	Principales activités	
5.1.1.	Nature des opérations effectuées et principales activités	23 à 34
5.1.2.	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	-
5.2	Principaux marchés	23 à 34
5.3	Evénements importants dans le développement des activités	4 à 9 ; 41 à 43
5.4	Stratégies et objectifs	4 à 6 ; 131 à 132
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 22
5.7	Investissements	
5.7.1	Principaux investissements réalisés	27 ; 42 ; 227 à 229
5.7.2	Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	27
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 39
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	124 à 125
6	**STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**	
6.1	Description sommaire du Groupe	7 à 9
6.2	Filiales importantes	9 ; 35 à 38
7	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT**	
7.1.	Situation financière	13 à 14 ; 44 à 50
7.1.1	Comptes consolidés	204 à 252
7.1.2	Comptes annuels	253 à 277
7.2.	Résultat opérationnel courant	
7.2.1	Facteurs importants, évènements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant	41 à 43 ; 44 à 45 ; 210 à 211
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires	15 à 22 ; 44 ; 115 ; 116 ; 209 à 210
7.2.3	Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations	15 à 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 209 à 211

8	**TRESORERIE ET CAPITAUX**	
8.1.	Information sur les capitaux	47 à 50 ; 208 ; 245 à 246
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie	47 à 49 ; 207
8.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	207 ; 235 à 237 ; 255 à 258 ; 267 à 270
8.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	119 à 122 ; 236 à 237 ; 268 à 270
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	233 ; 235 à 237 ; 268 à 270
9	**ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE**	
9.1	Description de l'environnement règlementaire	124 à 125 ; 130
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 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132
10.2.	Tendances pour l'exercice en cours	4 à 6 ; 15 à 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 252
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	139 à 144
12.2	Conflits d'intérêts	159 ; 167 à 181
13	**REMUNERATIONS ET AVANTAGES**	
13.1	Rémunération et avantages en nature	167 à 181
13.2	Sommes provisionnées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	167 à 181

14	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
14.1.	Date d'expiration des mandats actuels	140 à 141
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	142 à 158
14.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 ; 136 à 138 ; 162 à 165 ; 168 à 173
14.4.	Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	136 à 138 ; 161 à 165
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	28 à 32 ; 224
15.2.	Participations et stock-options	167 à 181 ; 194 à 198 ; 245 à 246 ; 275
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	167 à 181 ; 194 à 198 ; 245 à 246 ; 275
16	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	11 ; 191 à 192
16.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	191 à 192
16.3	Contrôle de l'émetteur	11 ; 192 à 198
16.4	Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entrainer un changement de son contrôle	192 à 198
17	**TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES**	160 ; 251 ; 270 à 271

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 ; 204 à 277
	18.2	Informations financières intermédiaires et autres	-
	18.3	Vérifications des informations financières	278 à 306
	18.4	Informations financières *pro forma*	206 à 254
	18.5	Politique en matière de dividendes	12 ; 132
	18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	124
	18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	4 à 6 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 212 ; 252 ; 258 ; 277
19	**INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES**		
	19.1	Capital social	
		19.1.1 Montant du capital émis	190 à 198
		19.1.2 Titres non représentatifs du capital	190 à 198
		19.1.3 Actions détenues par l'émetteur	190 à 198 ; 245 à 246
		19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	190 à 197 ; 245 à 246
		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	192 à 198
		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	192 à 198
		19.1.7 Historique du capital social	196 à 197
	1.9.2	Actes constitutif et statuts	
		19.2.1 Objet social	198 à 201
		19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	198 à 201
		19.2.3 Changement de son contrôle	198 à 201
20	**CONTRATS IMPORTANTS**		32 ; 118 à 121 ; 122 à 129
21	**DOCUMENTS DISPONIBLES**		10 ; 309

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		253 à 277
2 Comptes consolidés		204 à 252
3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels		287 à 295
4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés		278 à 286
5 Rapport de gestion		
1.	Les faits marquants	41 à 43
2	Perspectives et stratégie	131 à 132
3	Evènements postérieurs à la clôture	131
4	Activité et résultats de la société	41 à 50
5	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	44 à 50
6	Données sociales et environnementales de l'activité	51 à 113
7	Risques et incertitudes	114 à 130
8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	121
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	167 à 181
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	138 à 158
11	Opérations afférentes aux actions de la société	167 à 181 ; 192 à 198
12	Contrôle interne	182 à 189
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	202
6 Honoraires des Commissaires aux Comptes		202 ; 252
7 Rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'Entreprise		135 à 201
8 Déclaration du responsable du rapport financier annuel		308

GROUPE FLO SA

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Incluant le rapport financier annuel

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 26 avril 2022 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. Ce document est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2021 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

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), 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 38.257.860 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 2021 ..... **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 **23**
1.7 LES ENSEIGNES **28**
1.8 LA FRANCHISE **33**
1.9 ORGANISATION DU GROUPE **35**
2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 LES FAITS MARQUANTS **41**
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE **44**
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE **51**
2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE **114**
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES **131**
2.6 BOURSE **132**
3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 135
3.1 INFORMATIONS SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE **138**
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE **182**
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL **190**
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES **202**
4 COMPTES ET RAPPORTS 203
4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 ..... **204**
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 **253**
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES **278**
5 CONSTITUTION DU DOCUMENT ET TABLES DE CONCORDANCE 307
5.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DE L'INFORMATION FINANCIERE ET INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE **308**
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC **309**
5.3 TABLES DE CONCORDANCE **310**

1 PRESENTATION DU GROUPE

1 PRESENTATION DU GROUPE 3
1.1 DATES CLES 7
1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31 DECEMBRE 2021 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 EN 2020 17
1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS 19
1.5.4 L'IMPACT DE L'ANNEE 2021 SUR LE MARCHE DE LA RESTAURATION 20
1.5.5 L'EVOLUTION DU MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE 20
1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES 23
1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2021 23
1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE 25
1.6.3 LES INVESTISSEMENTS 27
1.7 LES ENSEIGNES 28
1.7.1 HIPPOPOTAMUS 28
1.7.2 LES BRASSERIES 30
1.7.3 LES CONCESSIONS 31
1.7.4 LES TAVERNES DE MAITRE KANTER 32
1.8 LA FRANCHISE 33
1.8.1 LES ATOUTS DE LA FRANCHISE 33
1.8.2 L'ACCOMPAGNEMENT 33
1.9 ORGANISATION DU GROUPE 35
1.9.1 LES DIFFERENTES FILIALES DE GROUPE FLO SA 35
1.9.2 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU GROUPE 38

MESSAGE DE CHRISTELLE GRISONI

DIRECTRICE GENERALE



L'année 2021 a été de nouveau fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19 avec la fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai 2021.

La reprise de l'activité observée dès le début de l'été, avec un engouement fort de notre clientèle, a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire obligatoire dans nos établissements à partir du 9 août 2021 et l'émergence du variant Omicron pénalisant notamment les animations de fin d'année et les privatisations. Le développement du télétravail et l'absence de clientèle touristique ont également été défavorables à notre activité.

Malgré le contexte et grâce au travail remarquable de l'ensemble de nos équipes, notre chiffre d'affaires a progressé de 21,3% par rapport à 2020. Les nombreuses actions menées par la Groupe afin de limiter les impacts de la crise sanitaire ont été poursuivies.

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Le plan de rénovation et de développement, bien que ralenti par la crise, s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Après 2 années marquées par la crise sanitaire, nous savons pouvoir compter sur la mobilisation générale de nos équipes pour espérer revenir au plus vite à un niveau d'activité d'avant crise.



Hippopotamus Claye 2022 – crédit photo Yann Deret



Hippopotamus Lypon Part Dieu 2022 – crédit photo Yann Deret



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, 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.

2021

Prolongation de la crise sanitaire avec une fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai, réouverture partielle, à compter de cette date, avec des restrictions sanitaires jusqu'au 30 juin. Mise en place du pass sanitaire le 9 août qui a ralenti la reprise. Flambée de l'épidémie à partir du mois de novembre ayant pour conséquence la mise en place de nouvelles restrictions dans les restaurants impactant la période des fêtes de fin d'année.

Face à cette pandémie, le Groupe a maintenu 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. Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€.

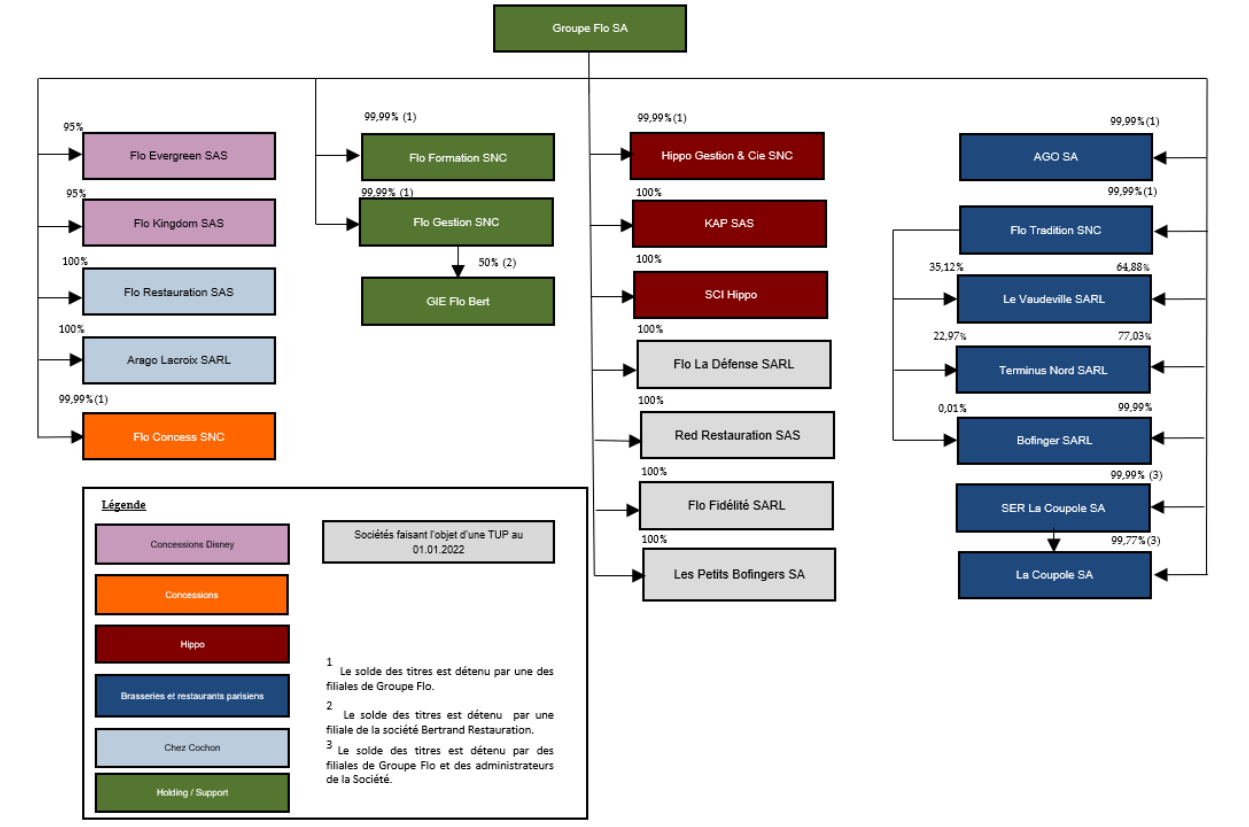
Le groupe a également développé son activité de vente à emporter et de livraison, notamment via la marque Hippopotamus, qui poursuit sa transformation avec le renouvellement de son parc de restaurants et son développement avec 1 nouveau restaurant en propre et des nouveaux franchisés.

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger.

1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31 DECEMBRE 2021

L'organigramme simplifié de Groupe Flo au 31 décembre 2021 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 2021



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 2022 :
28 avril 2022 : communication du chiffre d'affaires du premier trimestre
23 juin 2022 : assemblée générale des actionnaires
28 juillet 2022 : communication des résultats provisoires du premier semestre
3 novembre 2022 : 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.

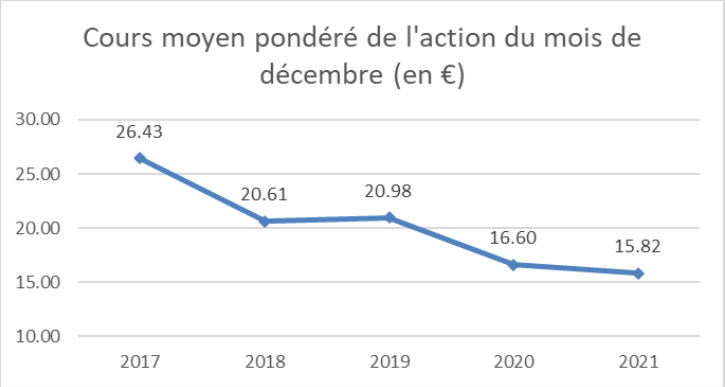
De janvier 2009 à décembre 2010 :
Compartiment C d'Euronext Paris.

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
FR0014004X25



A des fins de comparaison, les données des exercices précédents ont été retraitées en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

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 détenue 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 :

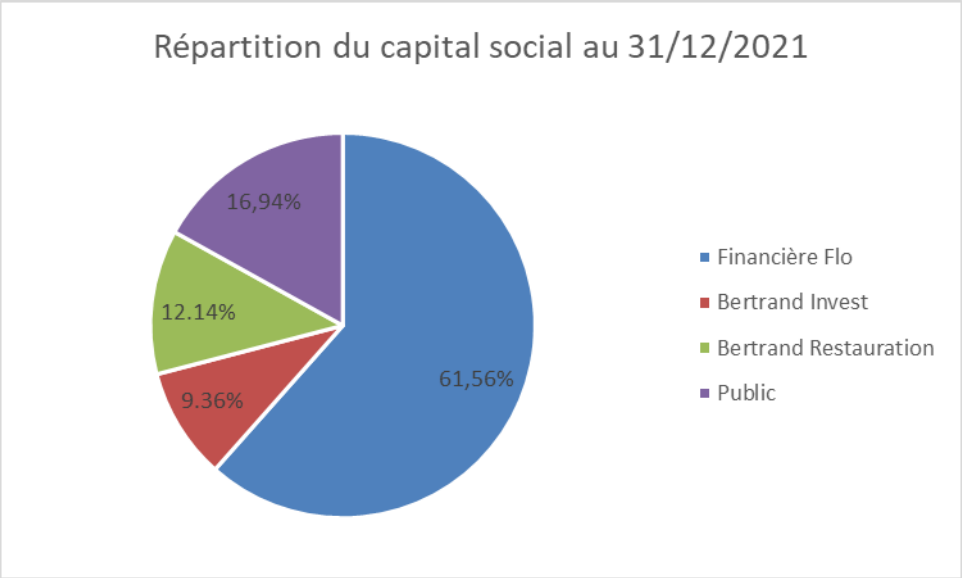
- 61.56 % par la société Financière Flo,
- 9.36 % par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 6.24 % par la société par actions simplifiée Bertrand Corp.,
- 5.89 % par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.

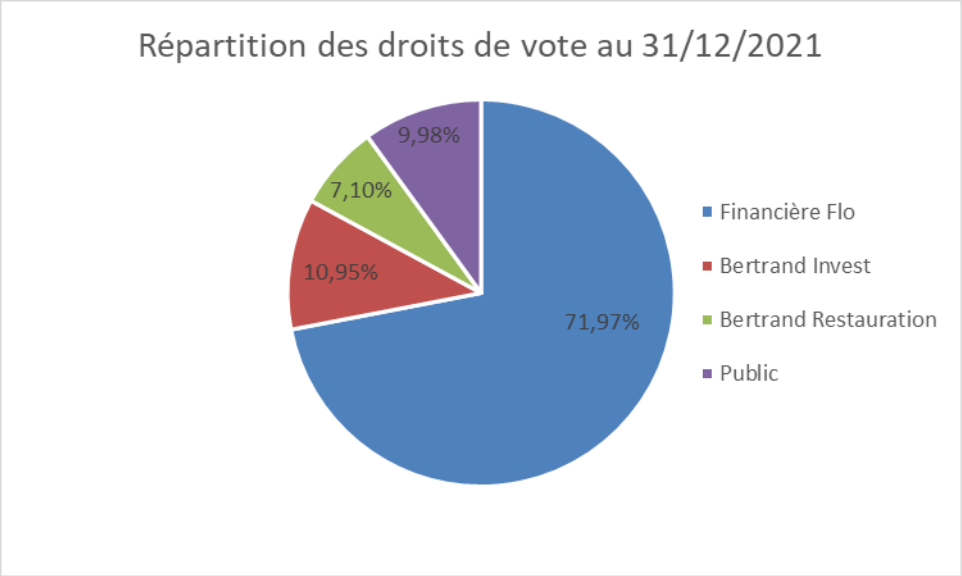
Au 31 décembre 2020, et après rachat des actions de la société Groupe Flo par Bertrand Restauration auprès de Bertrand Corp., Financière Flo, Bertrand Invest et Bertrand Restauration détenaient ensemble 83.06 % du capital selon la répartition suivante :

- 61.56% par la société Financière Flo,
- 9.36% par la société par actions simplifiée Bertrand Invest,
- 12.13% par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.

Au 31 décembre 2021, et après l'opération de regroupement d'actions, les sociétés Financière Flo, Bertrand Restauration et Bertrand Invest détenaient toujours 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,
- 12.14% par la société par actions simplifiée Bertrand Restauration.





Dividende :

Il n'y a pas eu de versement de dividende en 2021 au titre de l'exercice 2020.

Conformément au contrat de Prêt Garanti par l'Etat signé le 26 juin 2020 et celui signé le 28 juin 2021, durant la durée des contrats, la société Groupe Flo ne peut pas distribuer de dividendes à ses actionnaires.

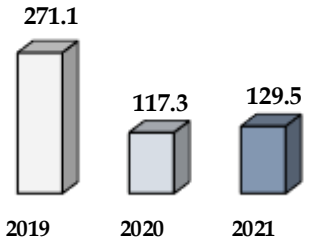
1.4 CHIFFRES CLES

Chiffres clés des trois derniers exercices

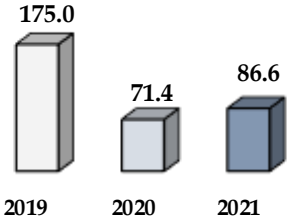
Les chiffres clés sont extraits des données consolidées issues de comptes audités.

(En millions d'euros)

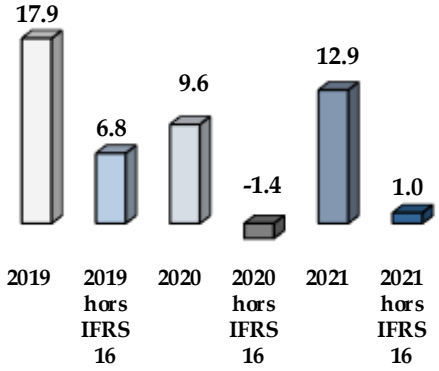
Ventes sous enseignes (1)



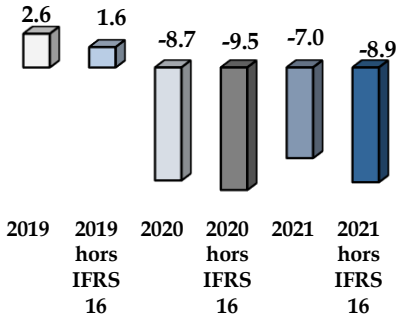
Chiffre d'affaires (2)



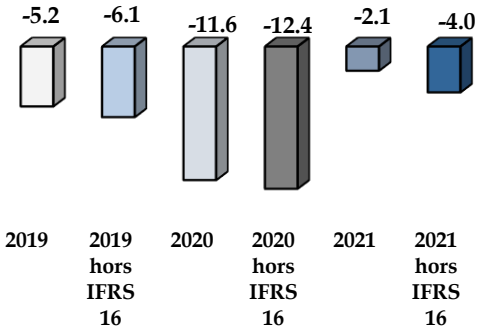
EBITDA (3)



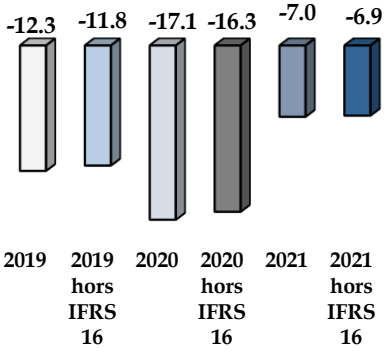
Résultat opérationnel courant

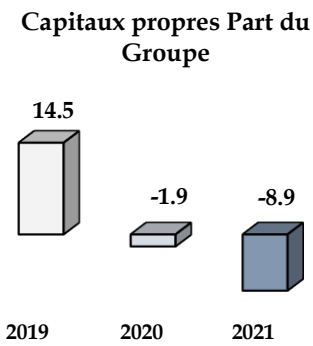


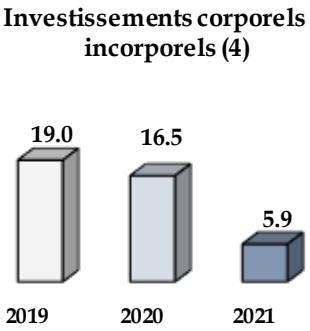
Résultat opérationnel

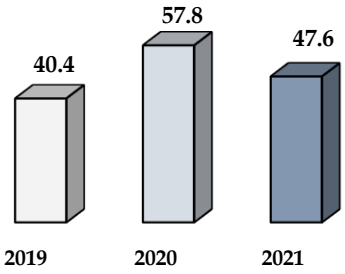


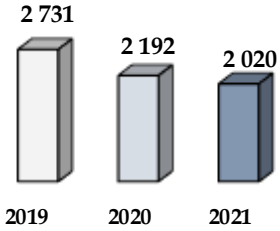
Résultat net part du groupe











(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 18 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 courant 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.

Evolution de la trésorerie

en m€	2021	2021 hors IFRS 16	2020	2020 hors IFRS 16	2019	2019 hors IFRS 16
Trésorerie d'ouverture	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**	**14.6**	**14.6**
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	21.6	11.2	7.7	-2.6	6.8	-4.2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-3.9	-3.9	-13.1	-13.1	-11.6	-11.6
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.5	17.9	27.8	38.2	-5.1	5.9
Transfert vers actifs destinés à la vente	1.7	1.7	0.1	0.1	0.4	0.4
Trésorerie de fermeture	**54.5**	**54.5**	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**

Au 31 décembre 2021, la trésorerie disponible s'élève à 54.5 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 77.2 Mrds € en 2020 (chiffres 2021 non encore disponibles). Le ticket moyen 2020 tous secteurs confondus s'établit à 8,10€ 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 2020 : 18 Mrds € de CA HT pour 78 185 établissements, 3.431 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,24 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 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 2020 : 2.9 Mrds € de CA HT pour 9 639 établissements, 135 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 21.63 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

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

Chiffres 2020 : 290 millions € de CA HT pour 32 625 établissements, 116 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 2,51 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 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 2020 : 19.1 Mrds € de CA HT, 40 208 établissements, 2 835 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 6,73 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

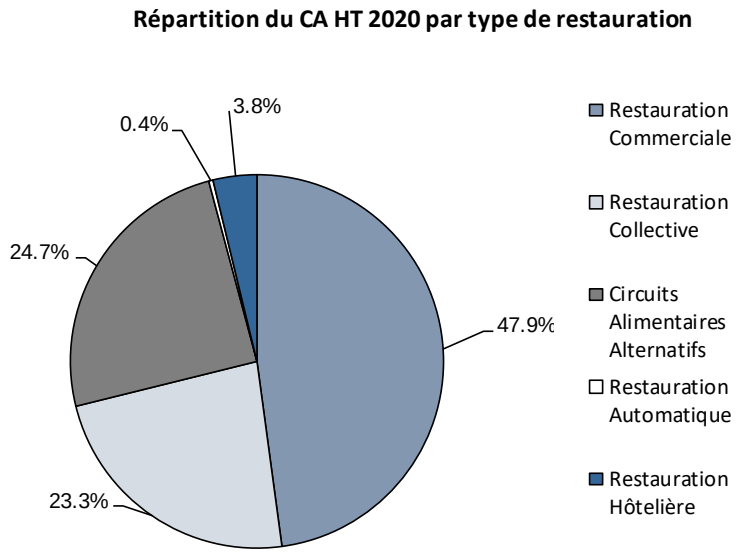
- **La restauration commerciale** (marché sur lequel Groupe Flo se positionne) regroupe des enseignes structurées ou établissements indépendants qui proposent une offre de restauration (distribution rapide ou service à table), hors restauration collective et hôtelière. Son évolution est tributaire des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

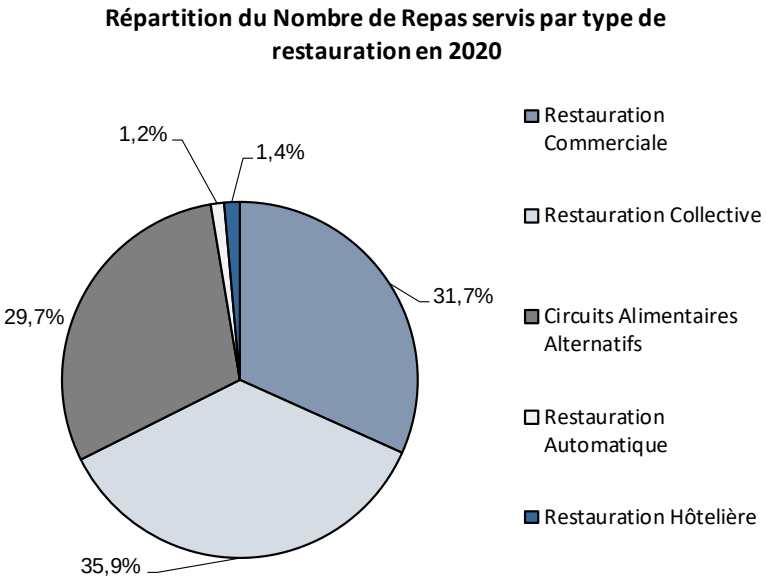
Chiffres 2020 : 37 Mrds € de CA HT pour 203 717 établissements, 3 022 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 12,23 €.

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Sur le marché de la restauration en 2020, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (47.9% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil (chiffres 2021 non encore disponibles)



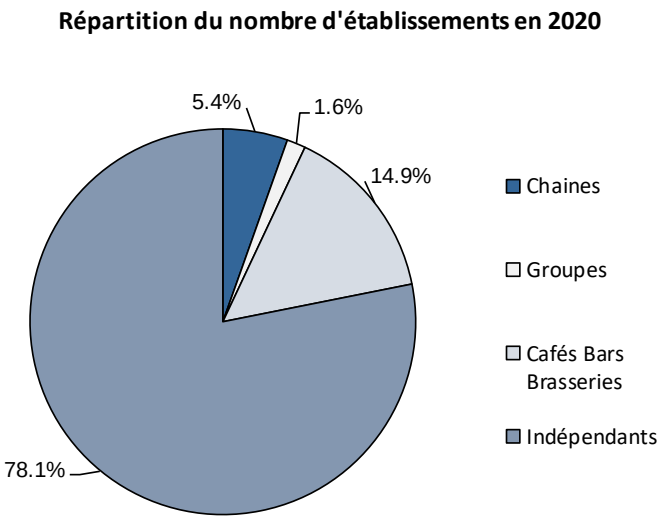
Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil (chiffres 2021 non encore disponibles)

1.5.2 LES SEGMENTS ET LE MARCHE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2020

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 78,1% du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2020. Les « Cafés Bars Brasseries » représentent, pour leur part, 14,9% ; les chaînes de restaurants représentent 5,4%. Les groupes sont minoritaires et ne représentent que 1,6% du marché en matière de volume.

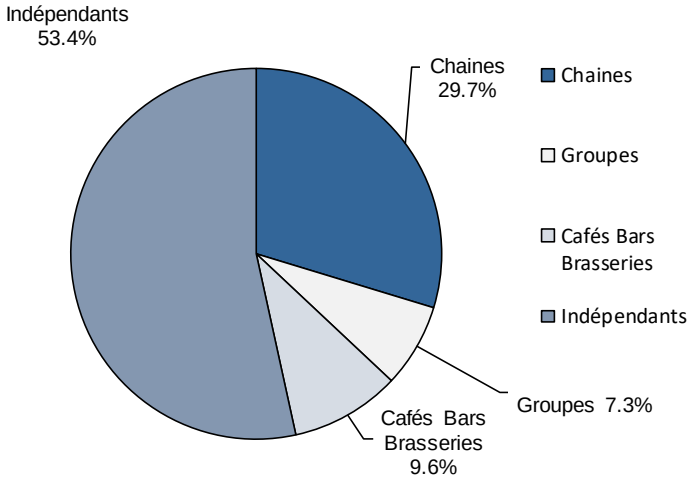


Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Le marché de la restauration commerciale est en pleine mutation avec, d'une part des conséquences durables de la crise sanitaire et, d'autre part, les attentes de nouvelles générations de consommateurs. De ce fait, les offres doivent évoluer pour s'adapter afin de suivre les tendances de consommation.

Comme l'année dernière, malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 37.0% du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 13.7 milliards d'euros pour l'année 2020.

Répartition du chiffre d'affaires HT en 2020



Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2020

Types	Etablissements		Chiffre d'affaires HT	
	Valeurs (nombre)	*Variation N-1*	Valeurs (M€)	*Variation N-1*
Chaines	11 062	*-0.1%*	10 982	*-29.0%*
Groupes	3 205	*-31.0%*	2 700	*-28.0%*
Cafés, Bars, Brasseries	30 277	*-24.2%*	3 538	*-25.0%*
Indépendants	159 173	*-31.5%*	19 756	*-38.8%*
TOTAL	**203 717**	***-29.8%***	**36 976**	***-34.2%***

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Représentant 47.9% du CA total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale est en baisse de -34.2% en 2020 par rapport à 2019 du fait de la crise sanitaire.

1.5.3 LES CHAINES DE RESTAURANTS

Depuis 2018, le nombre d'établissements ainsi que celui des unités est stable. Le chiffre d'affaires des chaînes de restauration a fortement chuté en 2020 impacté par la crise sanitaire.

Restauration Commerciales Les Chaines	2012	2014	2016	2018	2019	2020
Nombre d'enseignes	151	189	220	287	284	280
CA (Milliards €)	10,55	11,71	14,43	14,33	15,47	10,98
Nombre d'unités	7 378	8 597	9 346	10 773	11 066	11 062
CA moyen par unité (m€)	1,43	1,36	1,54	1,33	1,40	0,99

Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2020 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, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Subway, etc.) ;
- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Sushi Shop, O'Tacos, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (Au Bureau, Planet Sushi, Léon, etc.) ;
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.) ;
- Cafeteria qui propose un mode de distribution en self-service et sur plateau (Flunch, Ikéa) ;
- Pizzérias dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Del Arte, Woodiz).

Le nombre d'établissements de chaînes en restauration commerciale s'élève à 11 062, stable par rapport à 2019. Leur chiffre d'affaires s'élève à 11.0 Mds €, en baisse de -29.0% par rapport à 2019.

1.5.4 L'IMPACT DE L'ANNEE 2021 SUR LE MARCHE DE LA RESTAURATION

L'année 2021 a été perturbée pour le marché de la restauration toujours fortement impactée par la crise sanitaire. Jusqu'au 18 mai, seules les activités de vente à emporter et de livraison sont autorisées. La réouverture se fait progressivement avec d'abord l'accès aux terrasses (à compter du 19 mai), puis aux salles (à compter du 9 juin) et une levée des jauges (à partir du 30 juin). La mise en place du pass sanitaire (à compter du 9 août) et la météo peu clémente du mois d'août ont, quant à elles, ralenti la reprise de l'activité amorcée sur le début de l'été. Avec la remontée de l'épidémie à partir du mois de novembre du fait de l'émergence d'un nouveau variant, des nouvelles mesures gouvernementales ont été mises en place et l'activité a, à nouveau, été impactée. Les repas de fin d'année (privatisations/groupes/réveillons) ont été pénalisés par l'interdiction de danser dans les restaurants. La reprise est donc quelque peu mitigée d'autant plus que le contexte sanitaire reste, à ce jour, toujours incertain.

Précisons également que le tourisme international n'est toujours pas revenu à son niveau de 2019, impactant l'activité de restauration des régions touristiques.

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. Il est donc en train de se transformer et prend plus en compte les besoins des consommateurs. Il devient un secteur leader en termes d'innovation afin de se mettre au service des mutations de la demande, qu'elles soient dues au contexte actuel ou à des changements sociétaux inscrits dans le temps long.

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.

A cela, il faut également rajouter une tension sur le recrutement des collaborateurs et une hausse globale des coûts dans le secteur de la restauration, que ce soit sur les matières premières, l'énergie ou des frais de personnel (hausse du SMIC). Enfin, les nouvelles normes environnementales (restriction sur les terrasses chauffées et interdiction du plastique à usage unique) sont de nouveaux défis à relever pour le marché de la restauration.

a. Les tendances et les habitudes consommateurs :

Avec l'individualisation croissante de la vie quotidienne, les Français passent moins de temps à table, notamment le midi. Ils cherchent un repas rapide et vont donc moins souvent au restaurant. D'autres circuits de consommation hors-domicile se développent (le snacking en boulangerie ou en grande surface, traiteurs…). Rappelons également que la généralisation du télétravail – du fait du contexte sanitaire, a fortement diminué l'activité des restaurants sur les services du déjeuner en semaine.

Ajoutons à cela l'habitude de la consommation via les plateformes de livraison et de Click&Collect qui s'est, elle aussi, développée au fil de la crise sanitaire, et qui s'est aujourd'hui pérennisée chez les consommateurs en quête de gains de temps.

Cela est d'autant plus vrai que l'offre couvre aujourd'hui tous les types de restaurants, du *fast food* jusqu'au gastronomique. Somme toute, on observe donc une concurrence accrue qui a le potentiel de mettre à mal une partie de la restauration traditionnelle, particulièrement sur le segment de clientèle d'entreprise :

- Hausse de la consommation de plats traiteur/à emporter ;
- Hausse du « fait-maison » dès lors que le télétravail est mis en place ;
- Mise en concurrence accrue entre les restaurants présents sur les différentes plateformes en ligne.

Les mutations de la société se sont également manifestées sous la forme de préoccupations sociales et environnementales. Dans le secteur de la restauration commerciale, les clients sont ainsi de plus en plus attentifs aux approvisionnements des restaurants, qu'ils veulent, *a minima*, locaux et saisonniers, si ce n'est en circuit court. Il faut ajouter à cela une demande grandissante de prise en compte de régimes alimentaires spécifiques (végétarien, vegan, sans gluten…) et de repas moins riches et plus équilibrés. Résultat, on observe une multiplication des labels et distinctions qui récompensent les initiatives des restaurants sur ces sujets (Ecotable, Ethic Ocean, Etoile Verte Michelin…).

Enfin, le succès des émissions culinaires (Top Chef, Cauchemar en Cuisine, Tous en Cuisine, Chef's Table…) rend les consommateurs plus exigeants vis-à-vis de l'ensemble de la restauration. On parle donc aujourd'hui plus d'expérience culinaire que de repas et de chefs plus que de restaurant.

On assiste ainsi au développement de deux courants contraires avec, d'un côté un besoin d'immédiateté et de praticité et, de l'autre une demande d'authenticité et d'une prise en compte sociale et environnementale accrue.

b. Les tendances de l'offre :

Ces mutations de la demande des consommateurs se sont logiquement accompagnées d'une refonte de l'offre de restauration. Une large partie des restaurants pratique aujourd'hui la Vente à Emporter, et est référencée sur au moins une plateforme de livraison (UberEats, Deliveroo…). Certains ont même fait le choix d'ouvrir des *darks kitchens*, ces cuisines partagées entre plusieurs restaurants, dans le but d'optimiser les coûts des locaux et limiter les frais de personnel. Un autre concept voit aujourd'hui le jour avec des portefeuilles de marques proposés à la livraison depuis les cuisines de restaurants adhérents : les restaurants préparent ainsi les commandes passées via la plateforme alors que les recettes ne sont pas les leurs.

Dans une logique similaire, on observe une digitalisation croissante des métiers de *front office* (cartes accessibles via QR Codes, paiement et pourboires dématérialisés, bornes de commande…) et de *back office* (approvisionnements, *design*, gestion des ressources humaines…). Cela répondant à un besoin d'instantanéité de la part des clients, mais aussi de l'ensemble de la chaîne de valeur de la restauration.

On assiste également à un développement de nouveaux concepts de restauration proposant une offre d'un nouveau style. On parle ici de restaurants éphémères qui mettent souvent à l'honneur des « chefs stars » (Manzili par Mohamed Cheikh, Adrien Cachot au Perchoir Menilmontant…) ou de restaurant itinérant (Ventrus avec Vue, le Bus Toqué…).

De la même manière, la communication des restaurants change aujourd'hui de canal avec des réseaux sociaux de plus en plus plébiscités car plus efficaces pour attirer les nouvelles générations de consommateurs. Ceux sont alors les chefs qui sont au cœur de ces campagnes et non plus les restaurants. Ceux-ci postent non-seulement des recettes mais aussi des éléments de leurs vies privées afin de tisser des liens avec leurs abonnés.

Certains dépassent ainsi le million de *followers* et parviennent à créer un flux de revenus alternatifs à leur activité de restauration, via notamment des partenariats rémunérés avec des marques de l'univers alimentaire.

Parallèlement et en réponse aux mutations de la demande sur le segment « déjeuner », on assiste aujourd'hui à une croissance rapide de nouvelles chaînes de restauration proposant une cuisine durable et répondant à des régimes spécifiques (Exki, Cojean). Celles-ci se positionnent sur une gamme entre la restauration rapide et la restauration thématisée traditionnelle et gagnent rapidement des parts de marché.

On retrouve également cette forte intensité concurrentielle sur le marché de la restauration thématisée (italien, coréen, mexicain…), des grills avec un développement rapide de nouvelles marques (On the Bab, Aubrac Corner…) et la refonte de marques déjà établies comme Léon, Buffalo Grill ou del Arte. Pour tous ces acteurs, il s'agit d'avoir l'identité la plus authentique possible, afin de gagner en parts de marché auprès de consommateurs en quête de nouvelles expériences.

1.6 PRESENTATION DE NOS ACTIVITES

1.6.1 PRESENTATION GENERALE AU 31 DECEMBRE 2021

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 ».

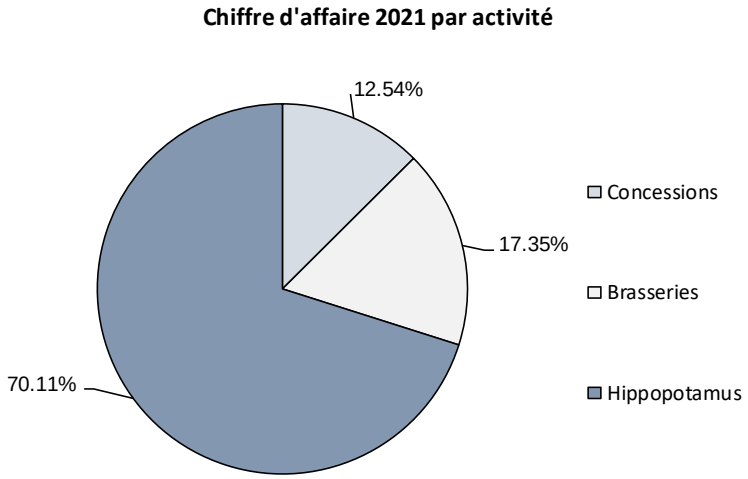
Groupe Flo est structuré autour de 122 restaurants (54 en propre et 68 en franchise) et 4 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

- Hippopotamus (anciennement dénommé « Restauration à thème »),
- Brasseries,
- Concessions,
- Autres (incluant les franchises Taverne de Maitre Kanter).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- Le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, Concessions ;
- Le segment supérieur/haut de gamme : Brasseries.

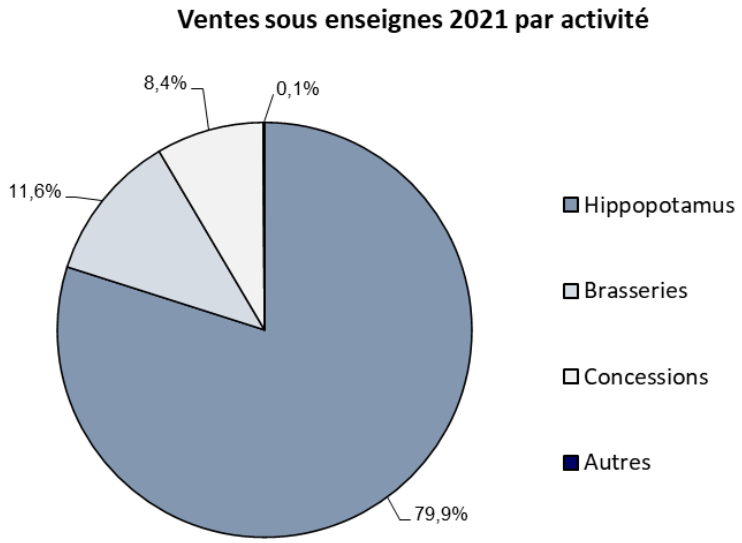
Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses et hors objectifs budgétaires de cessions 2021 présentés en résultat net des activités non poursuivies) a atteint 129,5 millions d'euros sur l'année 2021, pour un chiffre d'affaires consolidé de 86,6 millions d'euros, réparti ainsi :



Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes se répartissent ainsi :

En € millions	2019	2020	2021
Hippopotamus	198,3	95,2	103,5
Brasseries	36,7	11,2	15,0
Concessions	23,5	5,7	10,9
Autres	12,5	5,2	0,1
Total	**271,1**	**117,3**	**129,5**



Evènements exceptionnels influençant l'activité du Groupe

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

- Du contexte sanitaire et règlementaire ;
- De l'évolution des habitudes de consommation des consommateurs ;
- Des évolutions réglementaires fiscales et sociales ;
- Des conditions météorologiques affectant l'accès aux restaurants.

1.6.2 PERIMETRE OPERATIONNEL PAR ENSEIGNE

Le périmètre opérationnel par enseigne est présenté ci-après.

Evolution du périmètre opérationnel en 2021 :
Sur l'année 2021, Groupe Flo a augmenté le nombre de restaurants :

- Sur le parc en propre, l'ouverture d'1 restaurant Hippopotamus ;
- Sur le parc des franchisés/Locations gérances, l'ouverture de 3 restaurants Hippopotamus en franchise et de 3 restaurants Hippopotamus en location gérance ainsi que la fermeture de 4 restaurants Hippopotamus en franchise.

Le Groupe a également maintenu le développement de ses marques, notamment au niveau du parc de franchisés, avec la transformation en franchise/location gérance de 3 restaurants Hippopotamus détenus en propre.

Evolutions semestrielles 2019-2021 du périmètre opérationnel : le tableau ci-après synthétise les mouvements de périmètre des restaurants détenus en propre ayant affecté Groupe Flo de 2019 à 2021 :

EVOLUTIONS SEMESTRIELLES 2019-2021 DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Chiffre d'affaires en millions d'euros		2019 (*)		2020 (*)		2021 (*)	
		S1-19	S2-19	S1-20	S2-20	S1-21	S2-21
Hippopotamus	Nombre de Restaurants	61	53	46	44	44	42
	Chiffre d'affaires Semestriel	65,4	63,9	28,3	28,2	10,0	51,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**129,3**		**56,5**		**60,9**	
Brasseries Institutionnelles	Nombre de Restaurants	5	5	5	5	5	5
	Chiffre d'affaires Semestriel	16,7	6,9	7,4	3,9	1,0	15,5
	Chiffre d'affaires Annuel	**23,6**		**11,3**		**16,6**	
Concessions	Nombre de Restaurants	12	12	7	7	7	7
	Chiffre d'affaires Semestriel	11,6	11,9	4,2	1,6	0,8	10,0
	Chiffre d'affaires Annuel	**23,5**		**5,9**		**10,9**	
Total Périmètre opérationnel	Nombre de Restaurants	**78**	**70**	**58**	**56**	**56**	**54**
	Chiffre d'affaires Semestriel	**93,7**	**82,7**	**39,9**	**33,8**	**11,8**	**76,6**
	Chiffre d'affaires Annuel	**176,4**		**73,7**		**88,4**	

(*) CA non retraité des objectifs de cession 2017

État du parc de restaurants au 31 décembre 2021

		Paris	Périphérie	Province	Étranger	Total
Hippopotamus	Propre en décembre 2021	8	16	18	0	42
	Location gérance en décembre 2021	1	7	8	0	16
	Franchise en décembre 2021	3	13	27	2	45
	Total Décembre 2021	**12**	**36**	**53**	**2**	**103**
	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**
Brasseries	Propre en décembre 2021	5	0	0	0	5
	Location gérance en décembre 2021	0	1	0	0	1
	Franchise en décembre 2021	0	0	0	0	0
	Total Décembre 2021	**5**	**1**	**0**	**0**	**6**
	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	5	2	0	0	7
	Total Décembre 2021	**5**	**2**	**0**	**0**	**7**
	Mandat de gestion 2020	0	0	0	0	0
	Concessions 2020	5	2	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**
Taverne de Maître Kanter	Propre en décembre 2021	0	0	0	0	0
	Franchise en décembre 2021	0	0	6	0	6
	Total Décembre 2021	**0**	**0**	**6**	**0**	**6**
	Total Décembre 2020	0	0	0	0	0
	Location gérance en décembre 2020	0	0	6	0	6
	Franchise en 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**
TOTAL	Propre en décembre 2021	18	18	18	0	54
	Location gérance en décembre 2021	1	8	8	0	17
	Franchise en décembre 2021	3	13	33	2	51
	Total Décembre 2021	**22**	**39**	**59**	**2**	**122**
	Propre en décembre 2020	18	17	27	0	62
	Location gérance en décembre 2020	1	7	4	0	12
	Franchise en décembre 2020	4	12	27	2	45
	Total Décembre 2020	**23**	**36**	**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 ou en location gérance :

Au 31 décembre 2021, sur un total de 64 restaurants détenus en propre, exploités en propre ou mis en location gérance (hors concessions), le Groupe est propriétaire des murs d'un restaurant (1), les murs des autres exploitations faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail immobilier (1), de baux commerciaux (46), de locations-gérances (5) et de baux à construction (11).

1.6.3 LES INVESTISSEMENTS

1.6.3.1 LES INVESTISSEMENTS REALISES

en m€	2019	2020	2021
Investissements incorporels	0,3	1,8	0,2
Investissements corporels	18,7	14,7	5,7
Total investissements	**19,0**	**16,5**	**5,9**
Maintenance	4,6	2,9	1,9
Développement et transformation	14,4	13,6	4,0
Total	**19,0**	**16,5**	**5,9**

Au cours de l'exercice 2021, les investissements de développement et de rénovation s'élèvent à 4,0 millions d'euros et se décomposent de la manière suivante :

- Fin de la rénovation au Concept Steak House à la Française Hippopotamus de 2 sites et de la Brasserie Bofinger ;
- 1 nouveau restaurant Hippopotamus.

1.6.3.2 LES INVESTISSEMENTS EN COURS

Les investissements en cours au 31 décembre 2021 s'élèvent à 0,9 millions d'euros.

1.6.3.3 LES INVESTISSEMENTS A VENIR

Engagements d'investissements:

Dès lors qu'ils sont significatifs, les engagements d'investissements sont décrits en note 25 « 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.-19 IFRS 16	31-déc.-20 IFRS 16	31-déc.-21 IFRS 16
Cessions de titres consolidés	-0.2	0.0	0.0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-19.0	-16.5	-5.9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.5	2.2	0.7
Var. des prêts & avances consenties & var. périmètre	0.1	1.2	1.3
Flux nets de trésoreries liés aux investissements	**-11.6**	**-13.1**	**-3.9**

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, 46 rénovations Hippopotamus ont été réalisées et 9 Hippopotamus ont été ouverts.

Evolution et répartition du parc de restaurants sous enseigne Hippopotamus
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation :	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitations en propre	8	16	18	0	**42**
Exploitations en location gérance	1	7	8	0	**16**
Exploitations par des franchisés	3	13	27	2	**45**
Total 2021	**12**	**36**	**56**	**2**	**103**
Total 2020	13	33	52	2	**100**
Total 2019	15	35	64	2	**116**

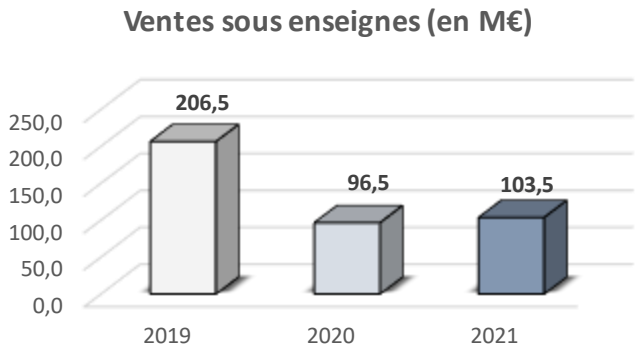
CHIFFRES CLES HIPPOPOTAMUS :

103 restaurants : 42 exploités en propre, 61 en franchise/location gérance.

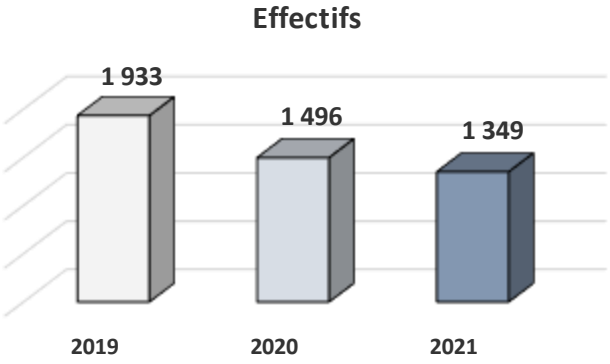
103,5 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses).

1 349 collaborateurs gérés en direct.

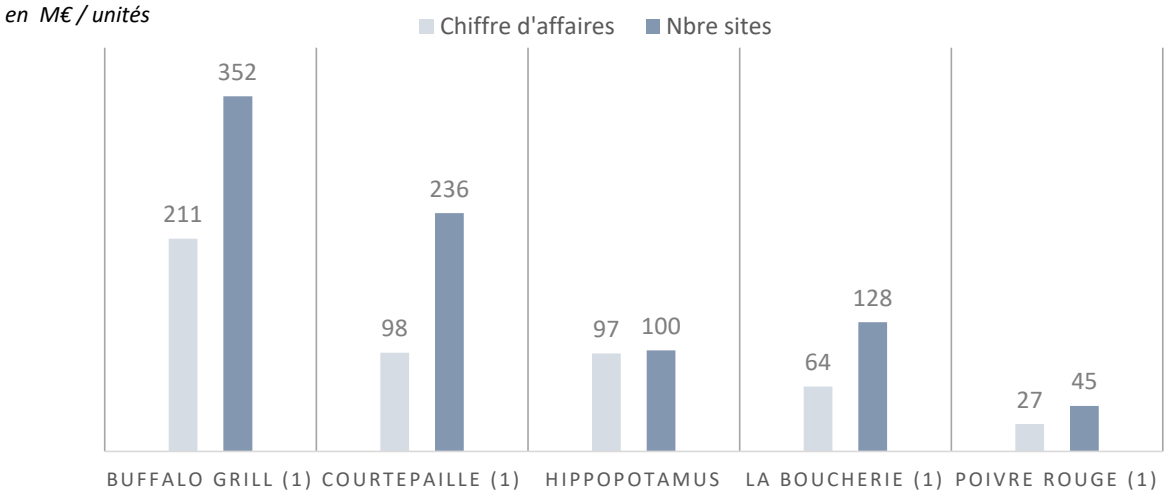
24,84 euros de ticket moyen TTC.



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



Part de marché sur le segment viande/Grill en 2020



(1) Source : Les chiffres clés de la CAHD 2020 Gira Conseil

1.7.2 LES BRASSERIES

Il s'agit principalement de brasseries parisiennes aux noms célèbres : La Coupole, Le Vaudeville, Bofinger, Terminus Nord, ainsi que le Bistro des Champs. Ces brasseries ont un passé culturel et artistique riche avec un cadre authentique Art déco. La carte, différente dans chaque restaurant, offre une large gamme de produits frais ainsi que des plats mettant à l'honneur la saison.

Evolution et répartition du parc des brasseries
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Etranger	Total
Exploitation en propre	5	0	0	0	**5**
Exploitation en location gérance	0	1	0	0	**1**
Total 2021	**5**	**1**	**0**	**0**	**6**
Total 2020	5	1	0	0	**6**
Total 2019	6	1	0	2	**9**

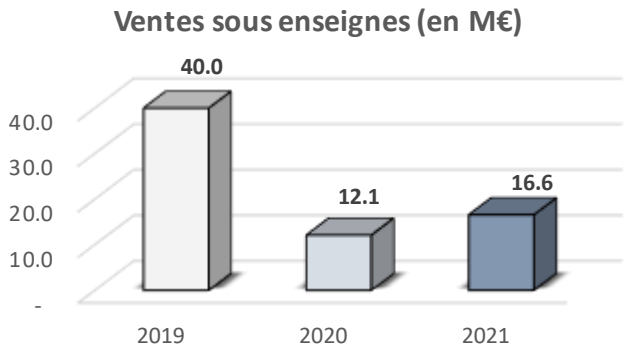
CHIFFRES CLES BRASSERIES :

6 restaurants : 5 exploités en propre et un en location gérance.

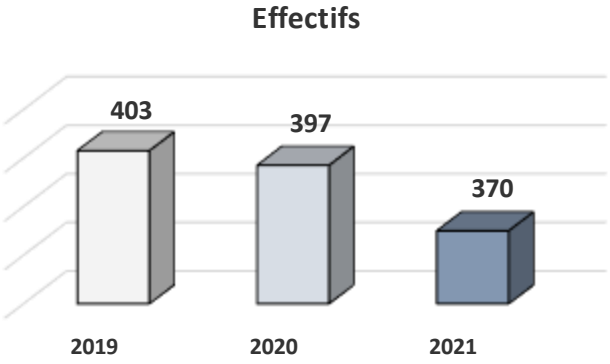
16,6 millions d'euros de ventes sous enseigne (franchises incluses) dont 15,0 millions d'euros de ventes sous enseignes (hors objectifs budgétaires de cession 2021 – cf. paragraphe 1.6.1).

370 collaborateurs gérés en direct.

50,10 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 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



1.7.3 LES CONCESSIONS

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 ») et au Jardin des Plantes à Paris.

Evolution et répartition du parc d'activités des concessions
En nombre d'unités, au 31 décembre 2021

Mode d'exploitation	Paris intra-muros	Périphérie	Province	Total
Concession	5	2	0	7
Total 2021	**5**	**2**	**0**	**7**
Total 2020	5	2	0	7
Total 2019	3	9	0	12

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

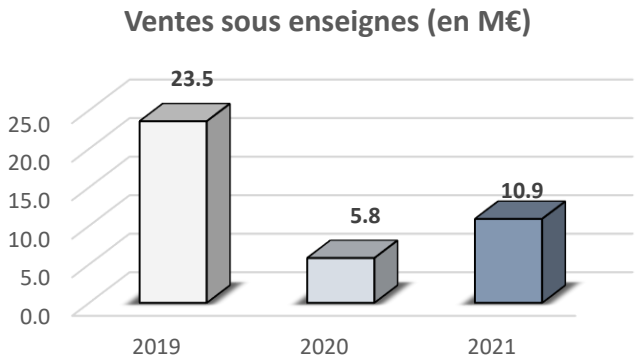
Groupe Flo reverse aux concédants une redevance calculée sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Groupe Flo intervient de longue date sur le marché des concessions grâce à son savoir-faire reconnu, à sa maîtrise de différents concepts de restauration et à son éventail d'enseignes.

CHIFFRES CLES CONCESSIONS :

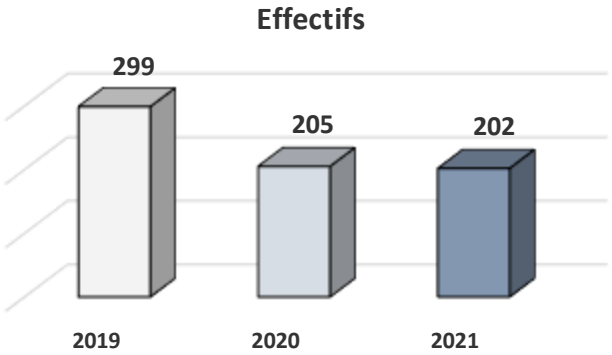
7 exploitations

10,9 millions d'euros de ventes sous enseigne

202 collaborateurs gérés 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 approuvées par le Conseil d'Administration le 7 décembre 2017.



1.7.4 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 2021

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 2021	**0**	**0**	**6**	**0**	**6**
Total 2020	0	0	6	0	**6**
Total 2019	0	0	8	0	**8**

CHIFFRES CLES TAVERNE DE MAITRE KANTER :

6 restaurants exploités en franchise

Aucun collaborateur géré en direct

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 68 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 :

- La formation du franchisé et de ses équipes,
- L'assistance en préouverture,
- L'assistance continue post ouverture et audit.

Répartition du parc des franchisés de Groupe Flo au 31 décembre 2021
En nombre d'unités

Enseignes	Paris	Périphérie	Province	Etranger	Total
Hippopotamus	4	20	35	2	**61**
Brasseries institutionnelles	0	1	0	0	**1**
Autres	0	0	6	0	**6**
Total franchises 31/12/2021	**4**	**21**	**41**	**2**	**68**
Total franchises 31/12/2020	5	19	37	2	**63**
Total franchises 31/12/2019	8	20	43	4	**75**

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

En millions d'euros		2019	2020	2021	Variation 21/20
Hippopotamus	France	81.7	41.1	46.0	12.2%
	International	4.9	3.1	2.1	-32.7%
	Total	**86.5**	**44.2**	**48.1**	**9.0%**
Brasseries institutionnelles	France	2.4	0.6	0.0	-100.0%
	International	3.3	0.1	0.0	na
	Total	**5.7**	**0.7**	**0.0**	**-100.0%**
Autres	France	7.7	5.2	0.3	-95.2%
	International	0.0	0.0	0.0	na
	Total	**7.7**	**5.2**	**0.3**	**-95.2%**
Total	**France**	**91.8**	**46.9**	**46.3**	**-1.3%**
	International	**8.1**	**3.2**	**2.1**	**-34.7%**
	Total	**100.0**	**50.1**	**48.4**	**-3.4%**

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 2021, les revenus de Groupe Flo liés à la franchise se sont élevés à 5,6 millions d'euros. La répartition des revenus de franchise par enseigne est détaillée en note 2 des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

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 2021, ce chiffre d'affaires s'établit à 12.8 millions d'euros, en hausse de 1.6 millions d'euros par rapport à 2020.

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 Les Petits Bofinger SA, Flo La Défense SARL, Flo Fidélité SARL et Red Restauration SAS ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

Les principales filiales de Groupe Flo SA au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

Flo Tradition SNC :
Au 31 décembre 2021, 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.

SER La Coupole SA :
Cette société détient 99.77% 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 14 décembre 2021, les actionnaires de la société SER La Coupole SA ont voté en faveur d'une augmentation du capital social de cette dernière avec suppression de leur droit préférentiel de souscription au profit de la société Groupe Flo SA. La société Groupe Flo SA a ainsi souscrit à la totalité des 2 941 535 actions nouvelles, d'un montant nominal de 3,81 euros chacune, pour un prix de souscription total de 11 207 248.35 euros intégralement libéré par compensation avec une créance d'avance en compte courant que celle-ci détenait sur la société. La société Groupe Flo SA a alors pris à sa charge l'intégralité de la réduction du capital social de la société SER La Coupole SA, votée le même jour par ses actionnaires, d'un montant de 15 796 080.93 euros, par voie d'annulation de 4 145 953 actions. Ces opérations ont porté le capital social de SER La Coupole SA à 5 749 305.97 euros.

Les Petits Bofinger SA :
Cette société exploitait la brasserie située à Paris, rue de la Bastille sous l'enseigne « Petit Bofinger » dont elle était devenue propriétaire le 31 décembre 2014 suite à une opération d'apport partiel d'actif consentie par Groupe Flo SA.
Elle avait 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.
Cette société a fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire, la société Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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 :
Cette société détenait 100% des sociétés suivantes au 31 décembre 2020 : Quai Marine, Pacific Pizza, Café de la Place, Tiger Wok, Café New Yorkais. Ces dernières exploitaient en sous-location gérance les restaurants du même nom situés au CNIT.
Ces sociétés ont fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de Flo La Défense SARL, avec effet au 1er janvier 2021.
Flo La Défense SARL a alors elle-même fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de son associé unique Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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. Les fonds de commerce détenus par le Groupe sont exploités soit par des sociétés externes dans le cadre de contrats de franchise et de location-gérance, soit par Hippo Gestion et Cie SNC en direct (pour les fonds dont elle a la propriété) ou via un contrat de location-gérance et une convention de licence de marque/un contrat de franchise (pour les fonds dont elle n'a pas la propriété).
Le 29 novembre 2021, Groupe Flo SA, associé majoritaire de la société Hippo Gestion et Cie SNC, a souscrit à l'augmentation du capital social de cette dernière par la souscription de 1 821 827 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15.25 euros chacune, pour un prix de souscription total de 27 782 861.75 euros intégralement libéré par compensation avec une créance d'avance en compte courant qu'elle détenait sur la société ; puis pris en charge l'intégralité de la réduction du capital social

d'un montant de 22 202 612.25 euros par voie d'annulation de 1 455 909 actions. Ces opérations ont porté le capital social de Hippo Gestion et Cie SNC à 26 067 450.25 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 :
Au 31 décembre 2021, cette société était détenue à 100% par Groupe Flo. Elle assurait 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.
Cette société a fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de Groupe Flo SA, avec effet au 1er janvier 2022.

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 :
AGO SA détenait la marque Bistro Romain et 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) dont elle détenait la majorité des fonds.

Les sociétés Bistro Romain Est et Bistro Romain Nord-Ouest ont fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet au 1er janvier 2019. Les sociétés Bistro Romain Paris et Bistro Romain Sud ont quant à elles fait l'objet d'une dissolution par voie de transmission universelle de patrimoine au profit de AGO SA, avec effet respectivement au 1er janvier 2020 et au 1er janvier 2021.

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.

AGO est propriétaire de 2 autres fonds de commerce qui sont exploités en location-gérance par la société HIPPO GESTION et CIE SNC.

Arago Lacroix SARL :
Cette société, détenue à 100% par Groupe Flo, est propriétaire des murs du restaurant « Chez Cochon Restaurant Bouillon » devenu en 2021 « A la Folie sur Seine » dont l'exploitation était confiée par la société Flo Restauration SAS à une société externe au Groupe (location gérance).

Flo Restauration SAS :
Au 31 décembre 2021, cette société, détenue à 100% par Groupe Flo, détenait 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 au Groupe « Pig Food » en 2010 puis à une autre société externe au Groupe à compter du 1er janvier 2020, la société FNB, qui a exploité le restaurant sous l'enseigne « A la Folie sur Seine ».
A effet du 1er mars 2022, le contrat de location-gérance a été résilié et le fonds cédé à un tiers.

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, 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 la direction de la comptabilité et du contrôle financier. 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 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 avait pour objet d'organiser la politique « achats alimentaires » de ses associés ainsi que de tout autre adhérent. Le Groupe Bertrand Restauration est devenu associé en 2017, chaque associé détenant un tiers du capital.

Les revenus de l'activité de la société Convergence Achats SARL ne permettant plus de couvrir ses frais de structure, le Conseil d'Administration avait 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 le 30 juin 2020 puis sa liquidation a été prononcée le 8 avril 2021. La fonction de référencement des achats du Groupe a ainsi été internalisée à compter du 1er juillet 2020 au sein d'une Direction des achats.

Ce service est mutualisé 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.

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2 RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 40
2.1 LES FAITS MARQUANTS 41
2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE 44
2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES 44
2.2.2 EBITDA 44
2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 45
2.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 45
2.2.5 RESULTAT FINANCIER 46
2.2.6 RESULTAT NET (PART DU GROUPE) 46
2.2.7 FLUX DE TRESORERIE 47
2.2.8 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS 48
2.3 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE 51
2.3.1 INTRODUCTION 51
2.3.2 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE 51
2.3.3 METHODOLOGIE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI DES ELEMENTS DE LA DPEF 53
2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRE 55
2.3.5 RISQUES ET ENJEUX 56
2.3.6 PROPOSER UNE CUISINE RESPONSABLE 58
2.3.7 PRESERVER LES RESSOURCES NATURELLES 71
2.3.8 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES PRIORITES 80
2.3.9 DIFFUSER UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS DANS TOUS NOS ETABLISSEMENTS 94
2.3.10 TABLEAU RECAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE 101
2.3.11 NOTE METHOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE 104
2.4 LES FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 114
2.4.1 RISQUES EXTERNES ET INTERNES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION 115
2.4.2 RISQUES FINANCIERS 119
2.4.3 RISQUES JURIDIQUES 122
2.4.4 POLITIQUE D'ASSURANCE 127
2.4.5 SECURITE DES SITES 130
2.5 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 131
2.5.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 131
2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES 131
2.6 BOURSE 132
2.6.1 LE MARCHE DES TITRES 132
2.6.2 LES DIVIDENDES 132
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION 133

2.1 LES FAITS MARQUANTS

Pandémie Covid-19

L'année 2021 a encore été fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19. La reprise d'activité sur le second semestre 2021, ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron, a permis d'avoir une hausse du chiffre d'affaires de +21.3% vs 2020. Néanmoins, le résultat opérationnel au 31 décembre 2021 est négatif.

Suite à la fermeture totale des restaurants le 29 octobre 2020, la réouverture s'est faite progressivement à compter du 19 mai avec l'ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et un couvre-feu à 21 heures ; A compter du 09 juin, la réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et un couvre-feu repoussé à 23 heures ; A compter du 20 juin, une levée du couvre-feu avec un maintien de la limite de six clients par table ; Depuis le 30 juin, une suppression de la limite de six clients par table. Le restaurant du King Ludwig's Castle a réouvert le 1er juillet. Les brasseries du Bofinger et du Terminus Nord ont réouvert le 1er septembre.

A partir du 09 août, la reprise de l'activité a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants. Puis par l'annonce le 09 novembre 2021, suite à la propagation du variant Omicron, de l'obligation d'une dose de rappel (3ème dose) nécessaire pour la validation du pass sanitaire. Enfin par les mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :

- Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
- Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).

Pour faire face à cette crise sans précédent, de nombreuses actions ont et maintenues 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) ;

Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5 m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2021 s'élève à 86,6 m€, en hausse de +15,2 m€ (+21,3%) par rapport au 31 décembre 2020.

Hors cessions et mises en location gérance survenues au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de +17,1 m€ par rapport à 2020 (+26.9%).

La hausse de +21,3% du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2021 s'élève à :

- +10,2% pour Hippopotamus ;
- +44,2% pour les Brasseries ;
- +87,9% pour les Concessions.

La hausse de +15,2 m€ du chiffre d'affaires au 31 décembre 2021 par rapport au 31 décembre 2020 provient pour :

- +17,1 m€ au cumul des périmètres comparable, rénové et des expansions ;
- +1,4 m€ des revenus de franchises ;
- -3,3 m€ des cessions non prévues dans les objectifs initiaux de cessions retraités en IFRS 5 et des mises en location gérance survenues.

La marge brute 2021 augmente de +11,1 m€ vs 2020 conséquence de la hausse du chiffre d'affaires de +15,2 m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont augmenté de -7,8 m€ par rapport à 2020 du fait de la reprise d'activité sur le second semestre 2021.

L'EBITDA s'élève à 12,9 m€ vs 9,6 m€ en 2020.

Les amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants augmentent de -1,6 m€, dont -1,9 m€ au titre des amortissements en conséquence des rénovations menées dans les restaurants.

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à -7,0 m€ en hausse de 1,7 m€ vs 2020.

Le Résultat Opérationnel non courant 2021 est positif à hauteur de +4,9 m€ vs. -2,9 m€ en 2020. La variation positive de +7,8 m€ vs. 2020 provient principalement pour +3,0 m€ des cessions et transformations de sites et pour +2,7 m€ liés à l'extinction de contentieux URSSAF.

Les immobilisations incorporelles (marques) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) ont fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base d'un business plan réactualisé qui n'a pas révélé de pertes de valeur.

Le résultat financier est négatif de -4,0 m€ vs. -3,6 m€ en 2020, dont -2,0m€ au titre des intérêts financiers calculés en application de la norme IFRS 16.

Le résultat net des activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 s'élève à -1,1 m€ vs. -1,8 m€ en 2020.

Le résultat net part du Groupe à fin décembre 2021 est une perte de -7,0 m€, contre une perte de -17,1 m€ en 2020.

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Depuis 2017, 46 restaurants Hippopotamus ont été rénovés dont 24 restaurants Hippopotamus détenus en propre et 22 restaurants Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 9 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été ouverts dont 3 en propre et 6 en franchise et/ou location gérance.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

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 2021

Les mandats d'administrateurs de Bénédicte Hautefort, Christine de Gouvion Saint Cyr, Christelle Grisoni, Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach et Philippe Hery ont été renouvelés lors de l'Assemblée Générale Mixte de Groupe Flo du 24 juin 2021 pour deux ans soit jusqu'à l'Assemblée Générale de Groupe Flo devant se prononcer sur l'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Madame Sandrine Andrès a été désignée, par le Comité de Groupe, le 23 juillet 2021, pour un mandat de deux ans, en qualité d'administratrice représentant les salariés.

2.2 COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS ET LA SITUATION FINANCIERE

Comme l'année précédente, l'exercice 2021 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 2021 de Groupe Flo ressort à 86.6 millions d'euros, en hausse de +15.2 m€ par rapport à 2020. L'augmentation du chiffre d'affaires consolidé est de +21.3% par rapport à 2020 (cf. paragraphe 2.1 « Les Faits marquants »).

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2021	2020	2021/2020
Restauration à thème	60.7	55.1	10.2%
Brasseries	15.0	10.4	44.2%
Concessions	10.9	5.8	87.9%
Autres	-	0.1	-100.0%
Total Groupe	**86.6**	**71.4**	**21.3%**

2.2.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Evolution du périmètre opérationnel en 2021 :

- Sur le parc en propre : Réduction de 2 sites sur Hippopotamus ;
- Sur le parc des franchisés/locataires gérants : Augmentation de 5 sites sur Hippopotamus.

Cette évolution intègre la transformation en franchise ou en location gérance de 3 sites détenus en propre sur Hippopotamus.

2.2.2 EBITDA

L'EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. La réconciliation de l'EBITDA avec le résultat opérationnel courant est présentée dans la partie 2.2.3.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2021									
en millions d'euros	2021 Hors IFRS 16	% CA	2021	% CA	2020 Hors IFRS 16	% CA	2020	Variation 21/20 Hors IFRS 16	Variation 21/20
EBITDA Groupe	1.0	1.2%	12.9	18.1%	(1.4)	2.0%	9.6	**2.4**	**3.3**

L'EBITDA consolidé est en hausse par rapport à 2020 et s'établit à +1.0 million (hors IFRS 16) d'euros en 2021. Cette amélioration s'explique principalement par l'augmentation de +11.1 m€ de la marge brute

(chiffre d'affaires moins coûts d'approvisionnement) compensée par -8.7 m€ de charges de personnel et autres frais opérationnels.

2.2.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2021						
en millions d'euros	2021	% CA	2020	% CA	Variation 21/20	Variation % 21/20
Chiffre d'affaires	86.6		71.4		15.2	**21.3%**
Coûts d'approvisionnement	(17.9)	20.7%	(13.8)	19.3%	(4.1)	**29.7%**
Marge Brute	**68.7**	**79.3%**	**57.6**	**80.7%**	**11.1**	**19.3%**
Charges de Personnel	(43.0)	49.7%	(40.6)	56.9%	(2.4)	**5.9%**
Autres Frais Opérationnels	(12.8)	14.8%	(7.4)	10.4%	(5.4)	**73.0%**
EBITDA	**12.9**	**14.9%**	**9.6**	**13.4%**	3.3	**34.4%**
Amortissements et Provisions	(19.9)	23.0%	(18.3)	25.6%	(1.6)	**8.7%**
Résultat Opérationnel Courant	**(7.0)**	**-8.1%**	**(8.7)**	**-12.2%**	**1.7**	**19.5%**

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2021 à -7.0 millions d'euros, en hausse de +1.7 millions d'euros par rapport à 2020. Une provision IDR[1] (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans les comptes consolidés.

2.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges de restructuration	-	(0.6)
Dépréciations des actifs non courants	(0.1)	(0.9)
Autres	2.1	(1.3)
Plus et Moins-values sur cession d'actifs	2.9	(0.1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'élèvent en 2021 à +4.9 millions d'euros, en amélioration de +7.8 millions d'euros par rapport à 2020. La variation s'explique principalement par les cessions et fermetures de sites (+3.0 m€) et l'extinction de contentieux Urssaf pour (+2.7 m€).

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

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	2021.12	2020.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**(2.0)**	(1.2)
Coût de l'endettement financier net	**(2.0)**	**(1.2)**
Produits financiers	**0.3**	**0.3**
Autres charges financières	**(0.3)**	(0.7)
Charges d'intérêt sur contrats de location	**(2.0)**	(2.0)
Charges financières	**(2.3)**	**(2.7)**
Autres produits et charges financiers	**(2.0)**	**(2.4)**
Résultat financier net	**(4.0)**	**(3.6)**

En 2021, le résultat financier net du Groupe diminue de -0.4 million d'euros. Le résultat financier 2021 retraité de l'impact de la norme IFRS 16 est de -2.0 millions d'euros, soit une dégradation de -0.4 million d'euros par rapport au 31 décembre 2020.

2.2.6 RESULTAT NET

Evolution du résultat net

En millions d'euros	2021.12	2020.12	Variation
Résultat opérationnel courant	**(7.0)**	**(8.7)**	**1.7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**	**7.8**
Résultat opérationnel	**(2.1)**	**(11.6)**	**9.5**
Résultat financier	**(4.0)**	**(3.6)**	**(0.4)**
Résultat Avant Impôt	**(6.1)**	**(15.2)**	**9.1**
Quote-part des SME	**-**	**-**	**-**
Impôts	**(0.3)**	**(0.6)**	**0.3**
Résultat net des activités poursuivies	**(6.4)**	**(15.8)**	**9.4**
Résultat net des activités non poursuivies	**(1.1)**	**(1.8)**	**0.7**
Résultat net	**(7.5)**	**(17.6)**	**10.1**
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	**(7.0)**	**(17.1)**	**10.1**
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	**(0.5)**	**(0.5)**	**-**

Au 31 décembre 2021, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère ressort à -7.0 millions d'euros contre -17.1 millions d'euros en 2020.

Cette augmentation de +10.1 millions d'euros s'explique principalement par :

- le résultat opérationnel courant en amélioration de +1.7 million d'euros,
- le résultat opérationnel non courant en augmentation de +7.8 millions d'euros,
- le résultat financier en diminution de -0.4 million d'euros,
- une augmentation de +0.3 million d'euros du poste « Impôts »,
- une augmentation de +0.7 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

	2021 Hors IFRS 16	2021	2020 Hors IFRS 16	2020	Var.
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	11.2	21.6	(2.6)	7.7	13.8
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(3.9)	(3.9)	(13.1)	(13.1)	9.2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	17.9	7.5	38.1	27.8	(20.2)
Variation de la trésorerie	**25.2**	**25.2**	**22.4**	**22.4**	**2.8**
Trésorerie à l'ouverture	**27.6**	**27.6**	**5.1**	**5.1**	**22.5**
Autres impacts non monétaires	1.7	1.7	0.1	0.1	1.6
Trésorerie de clôture	**54.5**	**54.5**	**27.6**	**27.6**	**26.9**

Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités opérationnelles sont en augmentation de +13.8 millions d'euros par rapport à 2020, conséquence de l'augmentation de fréquentation et de rentabilité (dont +9.3 millions d'euros pour le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère).

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (Hors IFRS 16) est positive de +9.2 millions d'euros, et s'explique principalement par la mise en adéquation des rénovations de restaurants « Hippopotamus » à l'activité.

Les flux de trésorerie (Hors IFRS 16) liés aux activités de financement sont en diminution de -20.2 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par la différence entre le prêt garanti par l'Etat 2020 (+35m€) et le nouveau PGE souscrit sur l'exercice pour +19.5 millions d'euros.

2.2.8 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilan consolidé résumé

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
ACTIF		
Actifs non courants	**155.3**	**166.0**
Actifs courants	**26.1**	**29.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**54.5**	**29.4**
Actifs destinés à la vente	**1.3**	**1.3**
TOTAL DE L'ACTIF	**237.2**	**225.7**
Capitaux propres groupe	**(8.9)**	**(1.9)**
Participations ne donnant pas le contrôle	**(1.0)**	**(0.5)**
Total des Capitaux Propres	**(9.9)**	**(2.4)**
Dettes financières non courantes	**92.9**	**80.3**
Dettes de location non courantes	**55.4**	**58.1**
Provisions non courantes	**4.1**	**4.0**
Impôts différés - passif	**4.4**	**4.0**
Total passifs non courants	**156.8**	**146.4**
Dettes financières courantes	**9.2**	**6.9**
Dettes de location courantes	**10.1**	**9.9**
Provisions courantes	**2.2**	**5.7**
Dettes fournisseurs	**38.8**	**31.0**
Autres dettes diverses	**30.0**	**27.6**
Total passifs courants	**90.3**	**81.1**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**0.0**	**0.6**
TOTAL DU PASSIF	**237.2**	**225.7**

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et d'ajustements sur les contrats de location. (cf. partie 4.1.2.5)

Les capitaux propres groupe ressortent au 31 décembre 2021 à -8.9 millions d'euros en diminution de -6.6 millions d'euros. Cette diminution provient du résultat de l'exercice pour -7.0 millions d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2021 s'établit à 47.6 millions d'euros, soit :

- 102.1 millions d'euros d'emprunts et dettes financières dont 99.8 millions d'euros en passifs non courants et 2.3 millions d'euros en passifs courants ;
- 54.5 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières de 102.1 millions d'euros se ventilent en :

- 99.8 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 2.3 millions d'euros d'intérêts courus non échus.

La dette de location de 65.5 millions d'euros se ventilent en :

- 55.4 millions d'euros de dette de location non courante,
- 10.1 millions d'euros de dette de location courante.

Les autres dettes courantes de 30.0 millions d'euros se ventilent en :

- 25.6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 2.5 millions d'euros de produits constatés d'avance,
- 1.9 million d'euros d'autres dettes.

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2021

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières	**102.1**	9.2	64.2	28.7
TOTAL	**102.1**	**9.2**	**64.2**	**28.7**

En millions d'euros	2021.12				2020.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette restructurée	-	15.4	-	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette bancaire	-	(0.1)	-	**(0.1)**	**(0.1)**
- Prêts garantis par l'Etat	8.8	45.7	-	**54.5**	**35.0**
- Emprunt obligataire Bertrand Invest	-	-	18.5	**18.5**	**18.5**
- Autres emprunts obligataires	-	2.5	-	**2.5**	**2.5**
- Prêts actionnaires	-	-	9.0	**9.0**	**9.0**
- Autres passifs	0.4	0.7	1.2	**2.3**	**6.9**
Total	**9.2**	**64.2**	**28.7**	**102.1**	**87.2**

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 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, 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. Des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été également signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18.5 millions d'euros sont reclassées à long terme.

En outre, Groupe Flo a des obligations relatives :

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

Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

Les emprunts comptabilisés à la clôture 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 (ci-après « le Groupe ») accueille en moyenne 12 millions de clients chaque année dans ses 122 restaurants dont 54 succursales (3,5 millions dans les succursales en 2021 en raison de la fermeture de nos restaurants liée à la crise sanitaire). Le Groupe véhicule l'art du « bien manger » auprès de ses nombreux convives, au sein des restaurants Hippopotamus, Brasseries et Concessions, où l'art de recevoir est également mis en avant.

La volonté du Groupe est de faire de chacune de ses enseignes la référence sur son segment de marché en offrant des produits de qualité et en développant le savoir-faire et la passion au sein de ses restaurants, qui accueillent les convives dans une ambiance chaleureuse et conviviale.

Depuis 2018, une des autres volontés du Groupe est de structurer une démarche RSE amitieuse et cohérente. En effet, l'entreprise est consciente des impacts que peut avoir le secteur de la restauration sur l'environnement et la société. Il a donc été important de structurer, dès 2018, des engagements RSE et de définir des objectifs sur les thématiques environnementales et sociales pour diminuer les externalités que peuvent avoir les activités du Groupe.

En 2020 déjà, l'activité du groupe a été fortement impactée par la crise sanitaire. Les restaurants ont dû fermer leurs portes pendant près de 162 jours. Le reste du temps, le Groupe a dû s'adapter aux différentes mesures sanitaires instaurées par le Gouvernement ainsi qu'au couvre-feu. En 2021, le Groupe a continué d'être impacté par la crise liée au COVID-19. En effet, au début d'année, tous les restaurants sont restés fermés. Ils ont ensuite pu rouvrir les terrasses extérieures en mai et accueillir du public en intérieur le 9 juin, tout en respectant le couvre-feu. Depuis fin juin 2021, l'activité a pu reprendre son cours avec l'arrivée du pass sanitaire dans les lieux publics an août.

Cette baisse d'activité inédite sur l'année 2020 avait impacté de manière significative les performances financières et extra financières du Groupe et certains projets ont dû être mis en pause. Au cours de l'année 2021, l'activité a pu redémarrer petit à petit et les actions RSE ont pu être reconsidérées comme prioritaires. Néanmoins, les indicateurs de performance extra-financière sont toujours impactés sur une bonne partie de l'année par la crise sanitaire.

Aujourd'hui plus que jamais, le Groupe a la volonté de jouer son rôle dans la transition agricole, alimentaire, écologique et sociale et cela se traduit à travers les politiques expliquées dans ce rapport.

2.3.2 ENGAGEMENTS ET GOUVERNANCE RSE

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

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

A partir de l'analyse des pratiques sectorielles, des risques identifiés pour la DPEF 2018 et des questions centrales de l'ISO 26 000, le Groupe avait pu sélectionner des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux en lien avec son activité. Un dialogue organisé avec les parties prenantes avait ensuite permis de hiérarchiser ces enjeux. Cette consultation avait été conduite au travers d'entretiens et d'un questionnaire en ligne à destination des collaborateurs, franchisés, clients, fournisseurs et de la société civile.

En 2021 et suite aux bouleversements liés à la crise sanitaire, le Groupe a décidé de mettre à jour sa politique RSE en appliquant la même méthodologie. Cette fois-ci, la consultation a été menée à travers :

- 7 entretiens avec des parties prenantes internes du Groupe dont la Direction Générale, la Direction Ressources Humaines, la Direction des Achats, la Direction financière, la Direction technique, la Direction R&D et bien évidemment, la Direction RSE ;
- 4 entretiens avec des parties prenantes externes du Groupe dont un Multi-Franchisé, un fournisseur de volaille, un fournisseur de fruits et légumes et un investisseur ;
- 1 enquête à destination des collaborateurs et des franchisés du Groupe ;
- 3 enquêtes à destination des clients du Groupe (dont une enquête pour l'enseigne Hippopotamus) ;
- 1 enquête à destination des parties prenantes externes du Groupe (partenaires, prestataires de services, associations, investisseurs, etc.)

Un total de 315 réponses a été collecté grâce aux enquêtes externes et 147 réponses au niveau de l'interne.

<u>Les résultats de cette consultation ont permis d'actualiser la stratégie RSE du Groupe :</u>



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 2021, les risques ont été identifiés et classés en fonction de leur impact pour le Groupe (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, 23 risques ont été analysés contre 22 risques en 2020. Parmi eux, 19 risques significatifs ont été déterminés comme prioritaires contre 15 risques majeurs en 2020.

Certaines évolutions par rapport à 2020 ont pu être notées :

Dans un premier temps, la mise à jour de la stratégie RSE du Groupe a fait émerger un nouvel enjeu lié à la gouvernance. Un nouveau risque concerne donc la non prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance. Il souligne l'importance grandissante de porter une stratégie RSE globale au niveau de la Direction et de diffuser une culture d'entreprise qui considère les impacts sociaux et environnementaux comme primordiaux.

Ensuite, un nouveau risque, qui était auparavant traité dans le risque global lié à la Qualité de Vie au travail a été considéré comme un risque à part entière en 2021. Il s'agit du risque lié à la non prise en compte de la santé et de la sécurité physique et mentale des collaborateurs. En effet, cet enjeu est apparu comme matériel lors de l'analyse de matérialité du Groupe et semble être plus important en période de crise sanitaire.

Pour terminer, la crise sanitaire a mis en exergue les problématiques liées au recrutement dans le secteur de la restauration. Un risque fort est donc apparu en 2021 concernant la pénurie de main d'œuvre dû au manque d'attractivité des métiers de la restauration.

En 2020, le Groupe avait 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 avait été organisé. Dans un premier temps, cet atelier avait eu pour but d'identifier les impacts positifs et négatifs de la chaine de valeur du Groupe 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 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 agit directement et indirectement sur 11 Objectifs de Développement Durable. A l'issue de cet atelier, 8 objectifs quantitatifs ont pu être définis, sur différents enjeux de la stratégie RSE.

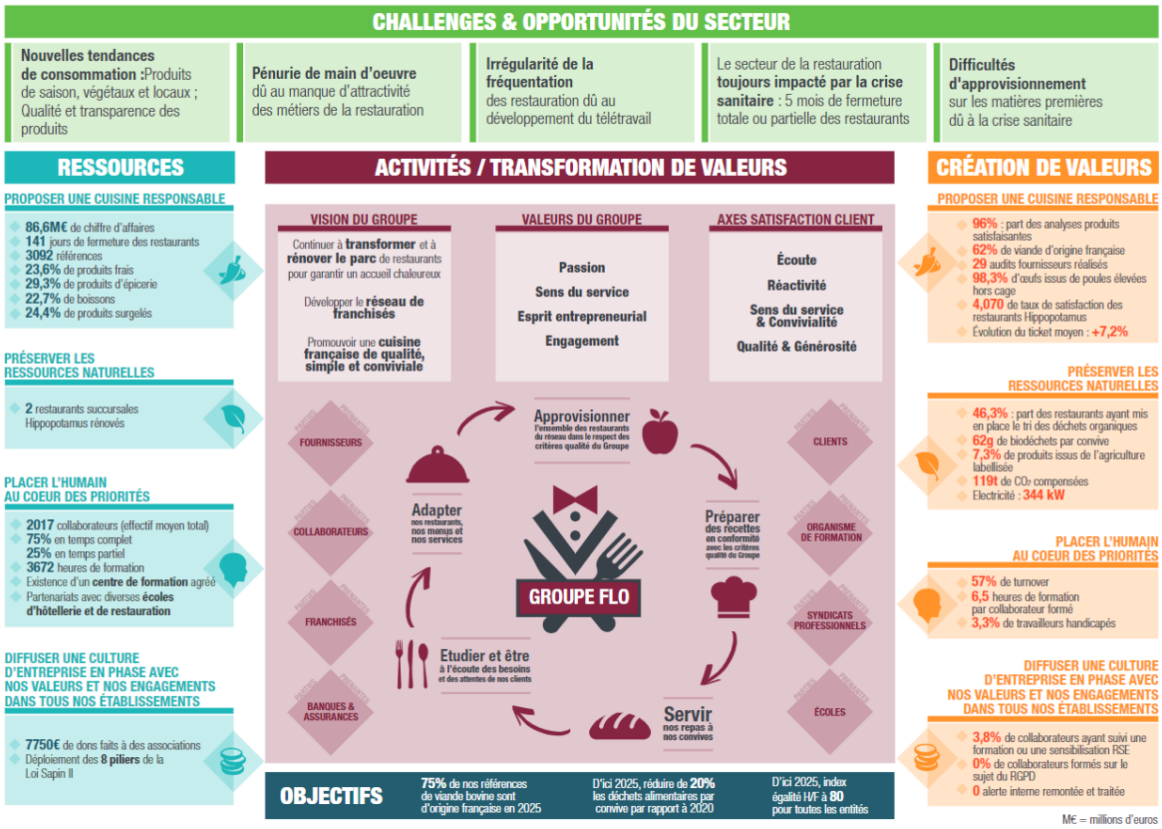


Par ailleurs, tout au long de l'année, la Direction RSE suit la mise en œuvre des politiques permettant d'atténuer les risques, ajuste les politiques en fonction de l'évolution des risques, coordonne le déploiement des actions spécifiques et suit les résultats. Elle a également pour mission de valoriser les actions existantes au sein des différents établissements du Groupe et de diffuser les bonnes pratiques relevées sur le terrain.

En 2021, un nouvel atelier a été organisé avec les différentes directions dont l'objectif était de réfléchir à des actions à mettre en place sur les 5 prochaines années, pour limiter la survenance des risques RSE majeurs définis. Les participants ont, dans un premier temps, valider les indicateurs de performance ayant pour but de piloter la démarche RSE sur les 19 risques et ensuite, ils ont pu réfléchir à des idées d'actions concrètes à mettre en œuvre sur chacun de ces risques. Les actions définies lors de cet atelier sont regroupées dans les paragraphes « actions à venir » de ce rapport.

Afin de piloter les indicateurs de la présente DPEF et de manière plus générale, de piloter la performance RSE globale du Groupe, l'outil Toovalu a été déployé pour la première fois cette année. Il s'agit d'un outil collaboratif qui permet de collecter et consolider les données extra-financières et de piloter les objectifs RSE de l'entreprise.

2.3.4 LE MODELE D'AFFAIRE



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

2.3.5 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	2.3.6.1. Sécurité alimentaire et sanitaire
	Non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique Achats	2.3.6.2. Politique d'achats responsables
	Non-respect du bien-être animal	2.3.6.3. Respect du bien-être animal dans la chaine d'approvisionnement
	Inadéquation de l'offre par rapport aux attentes des convives	2.3.6.4. Une offre de qualité – Proposer un bon rapport qualité/ prix aux consommateurs
	Non-respect de la biodiversité	2.3.6.5. Respect de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement
	Prix d'achats trop faibles ne permettant pas aux producteurs de vivre dignement	2.3.6.6. Soutien au monde agricole
Préserver les ressources naturelles	Mauvaise gestion des déchets	2.3.7.1. Contribuer à une économie plus circulaire
	Gaspillage alimentaire	2.3.7.2. Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire
	Absences de mesures visant à limiter le réchauffement climatique	2.3.7.3. Mesures pour limiter l'impact du réchauffement climatique
	Surconsommation et gaspillage de l'eau, rejets dans l'eau	2.3.7.4. Gestion de l'eau et des effluents
	Non-respect des réglementations liées à la construction ainsi qu'à l'exploitation des bâtiments	2.3.7.5. Efficacité énergétique du parc immobilier
Placer l'humain au cœur des priorités	Difficultés de recrutement due à la pénurie de main d'œuvre sur le secteur de la restauration	2.3.8.1. Développement de la marque employeur
	Qualité de vie au travail ne permettant pas d'attirer et de conserver les collaborateurs ainsi que les compétences nécessaires à l'activité	2.3.8.2. Qualité de vie au travail
	Discrimination	2.3.8.3. Egalité des chances
	Sécurité et bien-être au travail	2.3.8.4. Santé et sécurité des collaborateurs
Diffuser une culture	Non adhésion des franchisés et des collaborateurs à la politique RSE du groupe	2.3.9.1. Dialogue avec les franchisés et homogénéité des pratiques

d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements	Mauvaise utilisation des données personnelles	2.3.9.2. Protection des données personnelles
	Absence d'intégrité dans la conduite des affaires	2.3.9.3. Intégrité des affaires
	Non prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance	2.3.9.4. Gouvernance responsable
	Autres	*2.3.9.5 Autres actions notables*

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 2021 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 SECURITE ALIMENTAIRE ET SANITAIRE



a) Enjeu

La sécurité alimentaire, 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.

Par ailleurs, la crise sanitaire en constante évolution conduit le Groupe à travailler sans cesse sur les conditions d'accueil des clients afin d'améliorer ses mesures de prévention en fonction des consignes gouvernementales (protocole sanitaire).

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

90% des analyses produits externes satisfaisantes

b) Politique

1) Protocole sanitaire dans les restaurants

Afin de maintenir une activité pérenne et pour que nos clients se sentent en sécurité dans nos restaurants, un protocole sanitaire est défini depuis 2020 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.

Depuis 2020, ces mesures ont été adaptées au cours des mois en fonction de l'évolution de la situation épidémique. L'ensemble du personnel a été formé au protocole sanitaire. Des référents COVID-19 ont d'ailleurs été désignés pour chaque établissement afin d'être formés sur ces missions spécifiques et les équipes d'encadrement de chaque établissement s'assurent que les règles et les bonnes pratiques définies sont bien respectées. Les services : juridique, qualité et ressources humaines s'assurent de diffuser les nouvelles réglementations liées à la COVID-19 au plus vite auprès de tous nos restaurants.

2) Hygiène dans les restaurants

Afin de renforcer 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. Le personnel de restaurants est régulièrement formé au Plan de Maîtrise Sanitaire et les directeurs, les chefs de restaurant s'assurent de sa mise en œuvre au quotidien par les équipes (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. Malgré la crise sanitaire, le service qualité a continué à animer des sessions de formation sur le Plan de Maitrise Sanitaire et l'HACCP en centre de formation ou directement sur le terrain.

Une actualisation du module spécifique sur les bonnes pratiques d'hygiène a été menée sur l'année 2021 afin de le rendre disponible à l'ensemble des équipes en 2022.

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 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.

Une solution digitale est utilisée sur l'ensemble des restaurants Hippopotamus succursales et franchisés. Elle permet d'enregistrer tous les contrôles réalisés au quotidien sur chaque restaurant, de conserver la traçabilité des matières premières sous un format dématérialisé et de consolider automatiquement les résultats de ces contrôles sur une interface accessible en ligne. Cette solution garantit la conservation d'un archivage précis, accessible et sur une longue durée des enregistrements liés au Plan de Maitrise Sanitaire. Elle permet également de mettre à disposition des équipes une version digitale du Plan de Maîtrise Sanitaire et de donner facilement accès aux données concernant la sécurité des aliments.

c) Résultats et performance

Durant la période de fermeture de nos restaurants en 2021, les audits réalisés par le laboratoire extérieur ont été suspendus. Dès la réouverture, les audits, basés sur la grille propre au Groupe, ont été remis en place afin de s'assurer du maintien de la maitrise du risque.

104 audits basés sur cette grille ont été réalisés.

Ces audits inopinés évalués par une note sur 100, sont considérés « satisfaisants » ou « très satisfaisants » lors de l'obtention d'une note supérieure à 80.

En parallèle de ces audits, des analyses sur des produits fabriqués par les équipes et sur les surfaces sont réalisées pour vérifier la conformité des produits et des locaux.

Le laboratoire Eurofins effectue également régulièrement des contrôles ciblés par le service Qualité sur les produits achetés par les restaurants du groupe.

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80	%	***94***	***88***	***87***
Part des analyses produits satisfaisantes	%	***96***	***99***	***95***

2.3.6.2 POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES



a) Enjeu

Le Groupe est amené à utiliser de nombreux produits alimentaires issus de sources végétales ou animales dans le cadre de la préparation des repas. 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 représentent de grands enjeux pour le groupe. Avec 22 millions d'euros d'achats par an en moyenne (17 millions en 2020 en raison de la crise sanitaire, hors franchises) et 269 fournisseurs alimentaires, boissons et emballages, l'entreprise est bien consciente de son impact sur l'environnement et sur la société. Le Groupe souhaite proposer à ses clients des produits rigoureusement sélectionnés auprès de fournisseurs de confiance dans une logique d'achats responsables.

La crise sanitaire perturbe à la fois la gestion des stocks ainsi que certaines chaines d'approvisionnements. Nos cartes ont ainsi été revues afin de s'adapter aux ruptures de stocks de certains produits, aux délais de livraisons et au niveau de fréquentation des restaurants.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

90% des fournisseurs alimentaires ont signé la charte achats responsables

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

L'équipe achats, constituée de 15 personnes à fin 2021 (acheteurs, logistique, catalogue, qualité), 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
- de la gestion du catalogue

L'équipe comprend 6 acheteurs hors assistants achat, alimentaires & boissons et non alimentaire (tenus, emballage & 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. 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).

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 entretient des relations durables avec ses fournisseurs. En termes d'approvisionnements, la majorité de nos fournisseurs sont français ou européens et 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 et la direction marketing. Ainsi, la définition d'une nouvelle carte est réalisée en co-construction avec le service Marketing, R&D, la direction achats et la direction RSE afin d'associer les enjeux RSE aux enjeux consommateurs et approvisionnement.

Une charte d'achats responsables :

Une charte Relations Fournisseurs Responsables a été formalisée par le département RSE et le nouveau département Achats en 2020. Compte-tenu de la crise sanitaire, cette charte n'a pas pu être déployée courant 2020 mais l'a bien été en 2021. Un travail mené conjointement entre la direction juridique, les achats et la RSE, a été réalisé afin de mettre à jour les conventions type et d'harmoniser les contrats de nos fournisseurs.

La charte d'achats responsables, envoyée à nos fournisseurs alimentaires et boissons, intègre par conséquent des demandes d'engagement RSE. Ces demandes regroupent tous les aspects de la politique RSE du Groupe et concernent entre autres : le travail forcé, la diversité et l'inclusion, le niveau de rémunération pour le pilier social ; la production de déchets, leurs émissions de gaz à effet de serre pour le pilier environnemental et bien évidemment le respect de la biodiversité ou de la lutte contre la corruption.

Une charte bien-être animal :
Concernant les conditions d'élevage, la charte bien-être animal a déjà été signée par les trois fournisseurs de viande bovine Hippopotamus. Ces fournisseurs gèrent l'abatage, la transformation et la livraison finale.
Une charte de respect du bien-être animal a également été signée par les principaux fournisseurs de viande du Groupe Flo.
Elle porte sur les principes des 5 libertés fondamentales des animaux :

- L'absence de faim et soif
- L'absence d'inconfort
- L'absence de maladie ou de lésion et douleur
- La possibilité d'exprimer les comportements normaux de l'espèce et l'absence de peur et de détresse.

Dans le cas où un Fournisseur n'est pas en mesure de respecter certaines des dispositions de la Charte, il est tenu d'informer son interlocuteur. Ainsi, le Groupe souhaite travailler main dans la main avec ses fournisseurs pour les accompagner vers le respect de ces pratiques et l'évolution des méthodes.

Des questionnaires RSE pour nos fournisseurs :

Le Groupe a également mis en place des questions RSE dans les questionnaires qualité fournisseurs. Outre la qualité sanitaire des produits, le Groupe demande à ses fournisseurs s'ils garantissent le bien-être animal (définie par l'Organisation Mondiale de la Santé Animale), si l'élevage est en plein air ; mais également s'ils ont formalisé un code éthique, s'ils calculent eux-mêmes leurs bilans de gaz à effet de serre ou comment ils gèrent leurs déchets. L'objectif est d'intégrer petit à petit des contraintes aux fournisseurs du Groupe, leur laisser le temps d'évoluer selon nos critères RSE et conserver des relations de partenariat durables et saines : la RSE est un travail à réaliser sur le long terme et tous ensemble.

Les engagements du Groupe pour des achats responsables :

- des fournisseurs respectueux de l'environnement ;
- des conditions d'élevage respectueuses du bien-être animal ;
- des produits avant tout français pour soutenir nos éleveurs, nos agriculteurs et producteurs agro-alimentaire français durant la crise continuant ;
- 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.

Un travail a déjà été entamé afin d'augmenter la part de produits labellisés, d'achats locaux et/ou en circuit court dans les restaurants et sera mis en place au cours des prochaines années.

Zoom sur la provenance des viandes :

Le Groupe a pour objectif d'augmenter ses achats de viande française depuis plusieurs années. Ainsi, Hippopotamus propose, en 2021, 100% de viande de bœuf d'origine française pour ses « incontournables ».

Les conditions d'élevage des animaux sont bien évidemment soumises aux politiques et au droit européen, mais vont au-delà, notamment grâce à notre charte Bien-être animal.

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.

Un réel effort a été constaté en 2021 : grâce au calendrier des produits de saison communiqué aux restaurants (2 saisons par an), les tomates, par exemple, ont entièrement disparu de nos cartes en automne-hiver.

La direction RSE se charge de relire les menus afin de faire des recommandations sur la saisonnalité des produits auprès des concepteurs de recettes.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part de la viande d'origine française	%	***62***	***40***	***49***
Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés	Nbre	***29***	***6***	***93***

Analyse des résultats :

La part de la viande d'origine française a augmenté de 55% entre 2020 et 2021 du fait de la volonté qu'a le Groupe d'augmenter la part des produits français dans ses achats afin de soutenir les producteurs français et de mieux répondre aux attentes de consommateurs.

Un point d'attention est à prendre en compte dans le choix des fournisseurs et notamment de viande française : une forte contrainte d'approvisionnement et des prix en constante évolution peuvent constituer une problématique de disponibilité de la matière à considérer face aux engagements de 100% de viande française.

d) Actions à venir

En 2022, la charte achats responsables sera partagée à l'ensemble de nos fournisseurs. Le travail portera principalement sur l'ensemble des fournisseurs alimentaires, de boissons, mais également non-alimentaire.

2.3.6.3 RESPECT 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

70% des fournisseurs ont signé la Charte Bien-être animal

b) Politique

Le Groupe est actuellement en train de structurer ses exigences relatives au respect du bien-être animal.

Viande bovine

En 2021, tous les fournisseurs de viande de bœuf Hippopotamus ont signé la charte bien-être animal. A terme, l'objectif sera de ne sélectionner que des fournisseurs de viande s'étant engagés à respecter la charte sur le bien-être animal.

Il est prévu qu'en 2022, cette charte soit renouvelée puis élargie à la majorité des producteurs : canard, porc, viande bovine, poulet et œufs. 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.

A la réouverture des restaurants Hippopotamus, la carte comprenait 100% des références « incontournables » avec de la viande de bœuf d'origine française, malgré les difficultés d'approvisionnement détaillées dans le paragraphe des achats responsables.

Le Groupe 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 hors cage. Au 1er novembre 2020, les références hors cage ont toutes été enlevées. Depuis la réouverture en 2021, 100% des œufs liquides et coquilles sont issus de poules élevées en plein air. Sur ces produits, les références non plein air ont été intégralement enlevées du catalogue de références. Le Groupe apparait ainsi sur le Egg Track de CIWF, un rapport mettant en avant les bonnes pratiques des entreprises de l'agroalimentaire dans la concrétisation de leurs engagements hors-cage.

Sur la base des diagnostics effectués auprès des fournisseurs de poulet en 2019, le Groupe 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	2021	2020	2019
Part des fournisseurs "viande" ayant signé la charte bien-être animal	%	*42*	*42*	*-*
% œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)	%	*98,3*	*33,8*	*17,2*

Analyse des résultats :

Le nombre de fournisseurs ayant signé la charte bien-être animal est resté le même entre 2020 et 2021 car il s'agit du pourcentage de fournisseurs de viande de bœuf, à qui la charte a été transmise. Il est prévu qu'en 2022, ce chiffre augmente car la charte devrait être déployée auprès des autres fournisseurs de viande.

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 se font donc ressentir, de manière exponentielle, sur l'année 2021.

d) Actions à venir

Un travail est en cours pour renforcer les engagements vers le bien-être animal. Dans un premier temps, l'ensemble des fournisseurs de viande seront amenés à signer la charte pour le bien-être animal. Dans un second temps, le Groupe s'applique à atteindre l'arrêt total de la volaille à croissance rapide (avec le Better Chicken Commitment).

2.3.6.4 UNE OFFRE DE QUALITE – PROPOSER UN BON RAPPORT QUALITE/ PRIX AUX CONSOMMATEURS



a) Enjeu

Depuis 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'achat ;
- 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. Même après la réouverture des restaurants, ces trois canaux de distribution ont continué de s'affirmer. Les offres des restaurants doivent ainsi 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

Maintenir une note de e-réputation >3,5

b) Politique

Afin de s'adapter aux nouvelles exigences de ses clients, le Groupe 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 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% françaises (steak haché, carpaccio, tartare de bœuf, bavette, pièce de bœuf marinée, entrecôte, faux filet, steak au poivre, pavé de rumsteak, filet de bœuf Chateaubriand, 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, ribs, salades, volaille, etc
- 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, le homard, les légumes confits, les pommes de terre grenailles, le riz au chorizo, ou encore les fruits rôtis.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Evolution du ticket moyen	%	***+7.2***	***-1***	***+3,1***
Indice de recommandation client sur les restaurants Hippopotamus (NPS- Net Promoter Score)	indice (de -100 à +100)	***60***	***54***	***37***
E-réputation Hippopotamus (avis clients sur les sites – Google en majorité)	Etoiles (de 1 à 5)	***4,07***	***4,05***	***3,84***

Analyse des résultats :

Une clientèle toujours très satisfaite de l'expérience et de l'offre Hippopotamus.

Une clientèle toujours très rassurée par les normes sanitaires respectées par l'enseigne.

Une clientèle ravie de pouvoir se retrouver en restaurant et qui prend le temps de se faire plaisir en consommant plus (augmentation notamment des cocktails, des belles pièces de viandes, des taux de prise de desserts).

2.3.6.5 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.

Il apparait donc crucial pour le Groupe de veiller dans ses approvisionnements à ne pas contribuer à la surexploitation de certaines espèces (notamment poissons), à l'usage intensif de pesticides, ou à la déforestation, et de respecter au maximum les saisons dans les produits proposés.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

10% de produits labellisés

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. 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. De plus, les références non saisonnières ont été fermées à la commande (comme la tomate). Le Groupe propose désormais une offre 100% saisonnière.

2) La politique d'approvisionnement en poisson :

En 2020, le Groupe avait pu travailler sur ses achats de poissons. Une action de sensibilisation concernant la pêche durable avait 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. Un guide contenant les points de vigilance à avoir sur la sélection des différentes espèces de poissons avait également été diffusé. En 2021, le Groupe a renforcé ses achats de poissons labelisés avec notamment toute une gamme de poissons détenant le label pêche durable.

D'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 matières premières référencées par le Groupe. Cela n'a pas été le cas en 2021 en raison du contexte sanitaire. Les contrôles sur les matières premières ont été exclusivement orientés sur la vérification de la qualité microbiologique des approvisionnements.

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

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

Le Groupe 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. Ces deux produits correspondaient aux deux principales sources de consommation en huile de palme du Groupe. Leur suppression définitive a donc un fort impact. 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.

Par ailleurs, tous les restaurants du groupe proposent désormais au moins un plat végétarien à leur carte (salade, burger veggie) et l'offre de poissons a été étoffée. La production animale étant responsable de 70% de la déforestation mondiale et un régime sans viande pouvant réduire la perte de la biodiversité de plus de 60%, il est important pour le groupe d'ouvrir son offre aux clients végétariens.

5) La politique d'achats responsables

En 2021, la charte achats responsables a été intégrée au processus de contractualisation avec les fournisseurs. Celle-ci comporte un volet dédié à la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles. Ainsi, le Groupe encourage ses fournisseurs, en particulier dans l'industrie agroalimentaire, à adopter des pratiques limitant l'impact sur l'environnement De même, le Groupe s'engage en faveur de la préservation des ressources naturelles en encourageant ses fournisseurs à adopter des pratiques favorisant la réduction du gaspillage des ressources et leur utilisation optimale.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des références de produits labellisés (VBF, bio, biodynamie, vins natures, label rouge, AOP, AOC, commerce équitable, MSC, etc.)	%	*7,28*	*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, d'où cette augmentation de 40% a entre 2020 et 2021. Une augmentation qui avait d'ailleurs déjà commencé entre 2020 et 2019.

d) Actions à venir

Une étude pourrait être menée pour aller encore plus loin dans la réduction de l'utilisation de l'huile de palme, en étendant cette mesure aux produits transformés contenant de l'huile de palme dans leur composition, en plus de l'huile de friture et de la pâte à tartiner.

2.3.6.6 SOUTIEN AU MONDE AGRICOLE



a) Enjeu

En tant qu'acteur du système alimentaire, la restauration a un rôle à jouer dans la réponse aux défis du monde agricole. La restauration constitue en effet un débouché essentiel pour la filière agricole et alimentaire française. Or, les enjeux du secteur, à l'échelle française, sont multiples :

- Des enjeux environnementaux : pollution des eaux, érosion des sols, perte de la biodiversité…) ;
- Economiques : secteur en crise depuis quelques années ;
- Sociaux : les agriculteurs ne parvenant pas à tous vivre décemment des fruits de leur travail ;
- Et enfin sanitaires : les agriculteurs étant les premières victimes de l'utilisation des pesticides.

b) Politique

Le Groupe a décidé d'amorcer une réponse à ces enjeux sous l'angle social en veillant à ne pas niveler par le bas ses prix d'achats afin de permettre aux producteurs de vivre dignement.

En 2021, le Groupe a continué sa collaboration avec Miimosa, une plateforme de financement participatif pour des projets de soutien au monde agricole. FLO a ainsi soutenu via cette plateforme et pour la 3ème année, un agriculteur français, à hauteur de 1 500 euros par an. Un vote a été organisé en interne pour que les collaborateurs puissent choisir le projet soutenu.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Montant des aides financières à destination d'un agriculteur français	€	***1000***	***1500***	***1500***

d) Actions à venir

Par la suite, le Groupe envisage de nouer un nouveau partenariat avec une filière bovine française, locale et responsable. Une collaboration est actuellement en cours d'étude.

2.3.7 PRESERVER LES RESSOURCES NATURELLES

2.3.7.1 CONTRIBUER A UNE ECONOMIE PLUS CIRCULAIRE



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 s'est durcit. Ainsi, la loi AGEC (Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire) adoptée en 2020 prévoit la réduction progressive de l'utilisation du plastique à usage unique en interdisant à la vente les produits suivants :

- Depuis le 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 ;
- Depuis le 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.
- A partir du 1er janvier 2023 : toute vaisselle jetable pour les repas servis sur place.

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 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 travaille à l'amélioration de la collecte et de la valorisation des déchets.

Hubency, prestataire de collecte, traitement et valorisation des déchets sur l'ensemble du territoire français, accompagne le Groupe 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. Hubency accompagne également les restaurants Hippopotamus à améliorer le tri des cartons et du verre. Le dispositif Hubency a permis, au cours de l'année 2020, d'étendre la collecte et le traitement des déchets sur une partie du territoire.

En 2021, le tri des biodéchets a été déployé sur près de la moitié des restaurants du Groupe en succursales. Ces restaurants sont en relation avec Hubency 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.

Aussi, le tri des déchets a été amélioré au niveau du siège social par la mise en place de nouveaux flux dès 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.

Enfin, au cours de l'année 2021, une formation (accessible en e-learning) à la gestion des déchets a été déployée à destination de l'ensemble du personnel des restaurants. L'un des modules de cette formation était consacré spécifiquement au tri des déchets et des biodéchets.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des restaurants du groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques	%	***46,3***	***43***	***9,7***

Analyse des résultats :

Grace à la mise à disposition du dispositif Hubency mais aussi à la mise en relation avec d'autres prestataires, le nombre de restaurants ayant mis en place le tri des déchets organiques en 2021. L'objectif est d'étendre sur l'ensemble des succursales puis des franchisés d'ici à fin 2023.

d) Actions à venir

Un diagnostic sera réalisé pour identifier les restaurants qui ne sont pas encore couverts par le dispositif de collecte Hubency.

Par ailleurs, des tests devraient être menés avec le prestataire Pandobac qui propose une solution de livraison de marchandises zéro déchet via un système de bacs réutilisables venant remplacer les emballages jetables. Le Groupe réfléchit actuellement à adopter ce système de consigne pour ses livraisons de fruits et légumes et/ou produits de la mer, afin de bannir l'utilisation des cartons jetables.

2.3.7.2 GESTION DES DECHETS ET LUTTE CONTRE 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. Au total, 18% de la production alimentaire est gaspillée chaque année, dont 14% pour la restauration (collective et commerciale). La réduction du gaspillage alimentaire est donc un enjeu prioritaire dans le cadre des activités du Groupe. 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.

Pour répondre à cet enjeu majeur, la loi AGEC (Anti-Gaspillage et Economie Circulaire), adoptée en 2020, fixe un objectif de réduction de 50% du gaspillage alimentaire d'ici à 2030 pour la restauration commerciale (par rapport à 2015). Tous les restaurants qui produisent plus de 10 tonnes de biodéchets par an doivent avoir mis en place des solutions de collecte de ces biodéchets.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

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

b) Politique

L'année 2021 a été marquée par la fermeture des restaurants durant les 5 premiers mois de l'année. Bien que celle-ci ait pu être plus anticipée qu'en 2020 (les restaurants ayant été fermés à partir du 29 octobre 2020 et n'ayant réouverts que le 19 mai 2021), elle a généré des pertes de stocks alimentaires. En 2020, ces stocks ont été pour la plupart revalorisés en dons alimentaires à des épiceries solidaires notamment, telles que ANDES, La Chorba, AMD Yvelines

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 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 réalisés en 2019, le Groupe a travaillé 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 propose désormais 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.

Ainsi en 2021, un module de formation au gaspillage alimentaire accessible en e-learning depuis la plateforme LMS (Learning Management System) a été déployée auprès du personnel des restaurants.

Une vidéo personnalisée du co-fondateur de Framheim rappelant les enjeux du gaspillage alimentaire et la manière dont le réduire, a notamment été diffusée sur cette plateforme. L'objectif de cette formation est de les sensibiliser au sujet du gaspillage alimentaire et de promouvoir les bonnes pratiques.

En 2020, les employés des restaurants avaient déjà bénéficié d'une sensibilisation autour des garnitures à volonté, les incitant à ne proposer plus qu'une seule garniture aux clients et à ne leur servir une deuxième garniture que s'ils en font la demande, afin d'éviter le gaspillage alimentaire. Les collaborateurs en cuisine avaient aussi été sensibilisés sur la nécessité de limiter les préparations anticipées afin de réduire les déchets. A termes, ces formations feront parties d'un parcours de formation obligatoire pour les collaborateurs des restaurants.

De nouveaux outils ont été déployés en 2019 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. Aujourd'hui, ce procédé est déployé sur tous les restaurants Hippopotamus.

En 2021, le système de doggy bag qui avait été déployé sur tous les restaurants sur demande du client en 2020, a été pérennisé.

Par ailleurs, l'application Too Good To Go qui vise à revaloriser les invendus alimentaires au lieu de les jeter, a été testée cette année au sein d'un restaurant Hippopotamus franchisé. Ce test a permis de sauver 224 paniers repas en l'espace d'un mois, et d'ainsi éviter l'équivalent de 560kg d'émissions de CO2 rien qu'à l'échelle du restaurant Hippotamus d'Agen, dans lequel l'application a été testée. Un dispositif qui a donc fait ses preuves mais dont le succès s'explique aussi en grande partie en raison de la période de fermeture durant laquelle il a été testé. Le restaurant ayant ainsi pu « déstocker » grâce à l'application, certaines boissons ou produits secs dont les dates limite de consommation et les dates de durabilité minimale étaient relativement courtes. Désormais, tout l'enjeu est de parvenir à pérenniser ce dispositif en restauration à table, chose qui s'avère plus complexe.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Quantité de déchets alimentaires par convive – périmètre restreint pour 2019*	Gr	***62***	***101***	***70***

**En 2019, un échantillon de 12 restaurants Hippopotamus était concerné par cet indicateur. En 2020 et 2021, tous les restaurants faisant le tri des biodéchets sont pris en compte dans le calcul de l'indicateur.*

Analyse des résultats :

Entre 2020 et 2021, la quantité de déchets alimentaires par convive a diminué de 34%. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que le personnel des restaurants ait été sensibilisé et formé à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cela leur permet de déployer des bonnes pratiques dans les restaurants, par exemple d'adapter les quantités servies aux clients. L'amélioration de la qualité de certains produits peut également expliquer la diminution de la quantité de déchets par convive.

2.3.7.3 MESURES POUR LIMITER L'IMPACT DU RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE



a) Enjeu

L'atteinte de l'objectif de neutralité carbone de la France à horizon 2050 requiert l'implication de l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, société civile, entreprises) dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

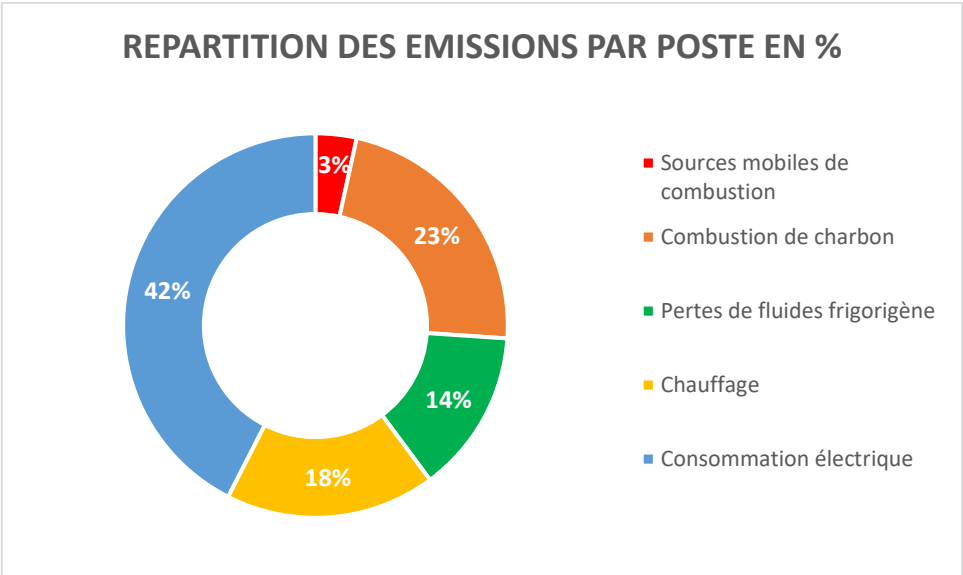
A ce titre, le Groupe reconnait son rôle et sa responsabilité dans la réduction de sa propre empreinte carbone. De par ses différentes activités (gestion du parc immobilier, cuisine, déplacements, fret), le groupe consomme diverses sources d'énergie (électricité, gaz, carburant). Il s'agit donc d'améliorer 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 2021, le Groupe 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.

b) Politique

1) <u>Le calcul des émissions de GES et la compensation carbone :</u>

Un Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre a été réalisé en 2021, sur les données de l'année 2019 et sur le périmètre des restaurants détenus en propre par le Groupe en 2021 (42 restaurants Hippopotamus, 5 Grandes Brasseries et Restaurants Parisiens, et 7 Concessions). L'étude a été réalisée sur les scopes 1 (émissions directes de l'organisation) et 2 (émissions indirectes liées à la consommation d'énergie). Les résultats de ce Bilan montrent que le total des émissions GES du Scope 1 et 2 s'élève à 2871 CO_2e.



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

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

De plus, un Bilan Carbone (scope 3) est en cours de réalisation sur le périmètre des restaurants Hippopotamus. Le travail a débuté fin 2021 et l'étude n'est pas encore achevée à ce jour. Il sera réalisé en 2022 sur les données 2019 ; les années 2020 et 2021 n'étant pas pertinentes compte tenu de la fermeture des restaurants sur plusieurs mois à cause de la crise sanitaire.

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

Par ailleurs, le Groupe a compensé ses émissions liées aux déplacements réalisés avec les véhicules de la flotte automobile ainsi que les déplacements professionnels de l'année 2020. Et ce, en contribuant à un projet de compensation carbone au Mozambique dans l'un des quartiers les plus pauvres de sa capitale, Maputo. Il s'agit d'un projet volontaire à micro-échelle visant à améliorer les foyers de cuisson utilisés par la quasi-totalité de la population. Ces cuisinières pâtissant d'une faible efficacité énergétique, nécessitent une grande quantité de charbon de bois pour fonctionner. Or, cette matière première est très coûteuse et chronophage à utiliser. La combustion du charbon de bois génère également de la fumée qui est dangereuse pour la santé respiratoire de ces familles qui l'inhalent. Ainsi, grâce à ce projet, ce sont près de 5000 cuisinières à charbon de bois qui ont pu être distribuées à ces familles du quartier de Chamanculo. Ce modèle de cuisinière est l'un des plus efficients au monde, il permet de d'économiser plus de 70% de la consommation en charbon de bois utilisé pour la cuisson, ce qui permet à ces familles locales d'économiser jusqu'à 190 dollars, une somme non négligeable rapportée au niveau de vie mozambicain. De plus, la baisse de l'utilisation du charbon de bois permet de réduire les émissions annuelles de 30 000 tCO2e par an. Grâce à ce projet, 3200 familles d'au moins 5 membres ont pu être aidées.
La contribution du Groupe à ce projet représente 119 tCO_2e compensées pour 2 100€ HT.

Les approvisionnements :

Au sein du Groupe, 95,9% des achats sont désormais effectués auprès de fournisseurs français et 4,1% 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 livraisons et/ou de camions. 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.

La sélection des fournisseurs :

La charte d'Achats Responsables a été finalisée en 2021. Elle 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. Le Groupe y encourage ses fournisseurs à adopter des mesures pour réduire les émissions de GES liées à leurs activités, produits et services. La charte les incite également à plus de transparence sur leurs pratiques sociales, environnementales et éthiques, et les encourage notamment à divulguer leurs émissions de GES.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Volume d'émissions de CO_2 compensées	tCO_2e	***119***	***241***	***161***

Analyse des résultats :

Seules les émissions liées aux déplacements et aux véhicules de la flotte automobile de l'entreprise sont compensées. La part des émissions de CO_2 ayant diminué sur ce poste en 2021, le nombre de tCO_2e compensées a donc baissé également.

d) Actions à venir

Profitant de l'arrivée à terme du contrat de près de 90% de la flotte automobile, le choix des nouveaux véhicules de la flotte prendra en compte des critères environnementaux. Un nouveau responsable des services généraux a été nommé et une étude de l'impact du report de motorisation a été réalisée. Tous les véhicules commandés en 2022 seront à motorisation hybrides ou 100% électriques. Ils viendront complètement remplacer les véhicules à motorisation essence et diesel présents actuellement dans la flotte auto.

Afin de réduire les émissions liées à la mobilité domicile-travail des collaborateurs, le forfait mobilité durable sera mis en place à partir du 1er janvier 2022 pour les collaborateurs des sièges sociaux.

Taxonomie européenne :

Instaurée en 2020, la Taxonomie européenne désigne la classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. Ainsi, les acteurs économiques vont devoir identifier la part de leurs activités qui participent ou non à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique. Cette classification a pour but d'encourager les investissements vers des activités plus durables.

Au regard de l'activité du Groupe, aucun chiffre d'affaires, aucune charge d'exploitation ou aucun investissement n'est éligible au titre des objectifs 1&2 de la taxonomie, à savoir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique.

2.3.7.4 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 espèces 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. On estime d'ailleurs, 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.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2023 :

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

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

100% des produits vaisselle sont écolabellisés.

b) Politique

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

En 2021, un travail a été initié avec la plateforme Citron® qui propose, entre autres, un outil de pilotage pour la gestion de l'eau. Des études sont également en train d'être menées 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	2021	2020	2019
Consommation d'eau par m²	m3/m2	***3 ,7***	***6.4***	***9***

Analyse des résultats :

En 2020, seulement 22% du réseau des restaurants en succursales était considérées dans cet indicateur contre 50% en 2021. Ainsi, en 2021 cet indicateur couvre 49% du CA HT du Groupe.

d) Actions à venir

En 2022, des tests seront effectués sur la mise en place de compteurs connectés permettant 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.

Par ailleurs, l'outil Citron® sera déployé afin de maitriser les consommations d'eau dans tous les restaurants.

2.3.7.5 EFFICACITE ENERGETIQUE DU PARC IMMOBILIER





a) Enjeu

Dans le cadre de la loi ELAN (Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique), 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 la consommation d'énergie finale de 20% d'ici 2030 (par rapport à 2012) et de 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 son entrée en vigueur a été repoussée au 1er janvier 2022 à cause de la crise sanitaire, le Groupe doit impérativement 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.

b) Politique





Une réflexion a été menée sur l'application du décret tertiaire. La direction technique et juridique du Groupe, accompagnée du prestataire Citron®, réalise actuellement une étude pour connaître le nombre de restaurants du groupe concernés (une dizaine de restaurants seraient concernés à ce stade).

Un audit énergétique a été réalisé en 2020 sur 8 sites du parc immobilier du Groupe et un outil de gestion des consommations d'énergies (électricité, gaz et réseaux de chaleur) a été déployé sur l'ensemble des restaurants en propre du Groupe. Cette plateforme web (logiciel Citron®) 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. L'accès à cet outil est également proposé aux franchisés afin qu'ils puissent aussi suivre leurs émissions énergétiques.

Depuis juillet 2021, nos établissements s'approvisionnent en énergies renouvelables d'origine européenne.

Une charte d'allumage a été créée et déployée à l'ensemble des restaurants succursales. Cette charte comporte des recommandations concrètes et des procédures visant à limiter la consommation d'énergie dans les restaurants (que ce soit en salle, dans les espaces back office ou dans les cuisines).

Un temps d'allumage spécifique et des horaires d'allumage et d'extinction sont ainsi prévus pour chaque équipement. Ce sont des consignes que les salariés des restaurants doivent scrupuleusement respecter. Une mention a été également faite sur la manière dont recycler les déchets d'appareils électriques comme les ampoules.

Enfin, pour inciter les directeurs de restaurants à respecter ces consignes, une quote-part de leur prime annuelle dépendra de la consommation énergétique dans leur restaurant. Ainsi, 10% de la prime annuelle 2022 des directeurs et chefs de restaurants dépendra désormais d'un objectif de réduction sur les consommations énergétiques.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Consommation d'énergie par m²	kWh/m²	***918***	***1 098***	***1 623***
Consommation d'électricité par m2 pour les restaurants*	kWh/m²	***344***	***396***	***553,4***

Analyse des résultats :

Le déploiement de la charte d'allumage dans les restaurants a sensibilisé nos collaborateurs à la consommation d'énergie sur sites.

d) Actions à venir

En 2022, un module de formation portant sur les consommations énergétiques sera créé et déployé. Il sera accessible à l'ensemble des salariés du groupe en e-learning depuis la plateforme LMS (Learning Management System).

En septembre 2022, le Groupe effectuera les déclarations du Décret tertiaire pour ses restaurants concernés, par le biais de la plateforme de management énergétique Citron®. L'ADEME ayant, suite à la situation sanitaire, accordé aux entreprises concernées par le Décret, une année supplémentaire pour la déclaration de l'année de référence de leur(s) bâtiments.

Par ailleurs, une charte chantier propre sera signée et déployée pour les restaurants Hippopotamus.

2.3.8 PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES PRIORITES

Les collaborateurs du Groupe 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 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 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

Un enjeu de réduction du turnover se renforce également depuis la pandémie.

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 2021, le Groupe possède 54 restaurants en propre dont 42 restaurants Hippopotamus (56 restaurants étaient possédés en propre en 2020, dont 44 restaurants Hippopotamus). Cela est majoritairement dû à des cessions et des passages en franchise. Concernant le nombre de restaurants franchisés ou en location gérance, il était de 63 restaurants en 2020, il y en a 68 en 2021.

2.3.8.1 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-delà du turnover inhérent au secteur, la crise de la COVID-19 a créé une nouvelle difficulté : le recrutement. Le secteur de la restauration fait face aujourd'hui à une forte pénurie de profils à laquelle le Groupe s'attache à trouver des solutions, notamment par des actions en faveur du bien-être au travail et à la RSE.

b) Politique

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. Au-delà des politiques déployées pour améliorer la visibilité du Groupe auprès des candidats, le Groupe a surtout mis en place en 2021 de nombreuses actions afin de compenser la pénurie de main d'œuvre.

Visibilité de la marque employeur :

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 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, réseaux sociaux, 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 100 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.

Nouvelles actions pour compenser la pénurie de main d'œuvre :

En 2021 et à la suite des confinements, les profils de la restauration se sont détournés du secteur, réputé difficile et ne permettant souvent pas un équilibre personnel/professionnel satisfaisant. Ainsi, le Groupe a réagi par diverses actions :

- Partenariat avec la fédération des chantiers d'insertion pour recruter des profils auxquels nous n'avions pas accès auparavant

- Partenariat avec la BPI afin de permettre le reclassement et le recrutement des personnes ayant subi un licenciement économique après 25 ans de société

- Mise en place avec un prestataire extérieur de POEC (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collectif) pour recruter des personnes qui n'ont jamais travaillé dans le monde de la restauration afin de les former et les intégrer

- Renforcement de la recherche : création d'un compte instagram recrutement, participation à un salon virtuel de recrutement, sessions de recrutement avec Pole emploi, mise en place d'une programmatique RH avec un chatbot.

En outre, une réflexion est en cours avec le Refugee Food (association accompagnant des réfugiés vers la cuisine) pour recruter des personnes réfugiées en restaurants.

Visibilité de la marque employeur :

En parallèle, le Groupe mène une démarche en matière de recrutement et de fidélisation. Elle s'articule sur deux axes, d'une part l'attractivité du métier, et par conséquent de l'enseigne, et d'autre part la rétention des collaborateurs qui sont nos premiers ambassadeurs.

La politique de formation et de gestion des carrières est un axe stratégique dans le développement du Groupe. La montée en compétence des équipes est gérée par le service formation composé de 5 collaborateurs. Ce service assure le suivi du plan de formation de l'ensemble des collaborateurs.

Le catalogue de formation est construit pour répondre aux obligations légales (Formation référents Hygiène, Sauveteurs Secouristes au Travail, Habilitation Electrique, Permis d'Exploiter…) mais également pour garantir l'adéquation entre les Hommes et les exigences métiers. Le groupe se donne comme obligation d'assurer un service de qualité et de garantir la satisfaction de nos clients sur l'ensemble de nos établissements.

En 2019, le service formation a travaillé au déploiement d'une plateforme LMS (Learning Management System) qui permet de proposer à l'ensemble des collaborateurs des contenus digitaux et des e-learning en accès libre. Cette plateforme « Rise Up » a été déployée en 2020 et permet de diffuser rapidement la culture de l'entreprise, le savoir et le savoir-faire en adéquation avec chaque poste. Un ordinateur ou une tablette sont à disposition sur chaque site, permettant d'accéder à ces contenus dès le premier jour de l'intégration du nouvel arrivant. D'ailleurs, un parcours d'intégration dédié à l'hôte de table est disponible sur la plateforme. Ce cursus est formalisé et harmonisé pour l'ensemble des établissements Hippopotamus.

Il est le socle de la construction des parcours pour les autres postes : manager, adjoint et directeur. La politique de formation passe également par un accompagnement opérationnel : une équipe métier, de 14 personnes, est dédiée à l'enseigne Hippopotamus. Elle accompagne au quotidien les restaurants dans la mise en place et le respect des process (exemple : parcours client, management, pilotage d'un restaurant, qualité de service) mais également de diffuser une culture de marque.

En 2020, le groupe avait formé ses restaurants sur des enjeux RSE : arrêt des pailles en plastique et tri des biodéchets, à l'égalité des chances et notamment à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. De nouvelles formations ont vu le jour au cours de l'année 2021 : formation au gaspillage alimentaire et sensibilisation au numérique responsable.

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. Le groupe a privilégié une formation en français langue étrangère (FLE). Cela permet à la fois de mieux comprendre les consignes, travailler avec plus d'autonomie, mais également au quotidien d'être plus à l'aise dans les démarches administratives. En 2021, 5 collaborateurs cuisine ont ainsi été formés.

Pour une démarche inclusive, les lancements de carte sont accompagnés de vidéos permettant à des collaborateurs ayant une moins bonne maitrise de la langue de photographier et d'assimiler la réalisation des recettes.

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.

Onboarding en restaurant :

En 2021, un travail a été initié à propos du parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs des restaurants Hippopotamus. L'objectif est de trouver une réponse au fort taux de turnover auquel les restaurants font face. Ainsi, pour chaque nouvel arrivant (notamment pour les postes d'hôte de table) un parcours de formation spécifique est proposé : acculturation aux valeurs Hippopotamus, codes vestimentaire, réflexes en matière d'hygiène, connaissance accrue des cartes. Cela permet de créer un sentiment d'appartenance plus fort et de lutter contre les démissions trop rapides dues à une mauvaise compréhension du poste. « Hippo je t'ai dans la peau »

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021
Nombre de CV reçus	Nbre	***4 107***
Nombre de postes vacants	Nbre	***835***

Analyse des résultats :

Ce risque étant devenu majeur en 2021, les indicateurs n'ont pas pu être collectés sur les années précédentes.

d) Actions à venir

Un test en cours et une grande réflexion est menée sur la semaine de 4 jours. A Lyon, la semaine de 39h en 4 jours est testée sur 2 établissements afin de proposer un équilibre vie professionnelle/vie personnelle plus juste.

Également, la mise à disposition d'un week-end par mois aux salariés est en cours de test.

Afin de faire face à cette pénurie de recrutement, nous envisageons également de recruter hors des écoles hôtelières habituelles. Ainsi, le Groupe va intervenir directement dans les collèges pour promouvoir nos métiers et accueillir des stages découvertes de 3ème.

A partir du premier trimestre 2022, un partenariat avec Gymlib va être mis en place afin de faciliter l'accès au sport pour les collaborateurs (siège et Hippopotamus). Gymlib donne accès à 4000 salles de sport et 300 activités via un abonnement sans engagement.

2.3.8.2 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 2 055 collaborateurs et d'entretenir un climat social de qualité, il est important de proposer des conditions de travail qui favorisent le bien-être professionnel et tout cela, dans un environnement sécurisé. Une rémunération attractive permet également de capter et maintenir les profils expérimentés dans un secteur en tension.

Par ailleurs, la crise de la COVID-19 et la fermeture des restaurants a instauré une nouvelle dynamique : les profils se sont détournés du secteur de la restauration et le recrutement devient un enjeu prioritaire. Ce point est détaillé dans le paragraphe suivant, portant sur notre marque employeur.

b) Politique

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. Un chantier de réflexion est mené concernant des avantages liés aux performances environnementales ou sociales afin d'encourager les bonnes pratiques (comme par exemple l'objectivation des directeurs de restaurant).

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 avait été signé à l'issue des négociations annuelles obligatoires, pour 4 ans et pour les restaurants Hippopotamus.

A partir du 1er janvier 2020, plusieurs objectifs avaient 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) Maternité et paternité :

La société Hippopotamus s'engage à garantir 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 acquise.

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. Chaque salarié peut renoncer anonymement et sans contrepartie à tout ou partie de ses jours de congés ou 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 :

En plus de l'obligation légale le groupe organise des entretiens professionnels pour les collaborateurs terminant un congé maternité, parental et un mandat syndical.

De la même façon, 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.

Le Groupe 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 il a été rédigé en 2021 un accord télétravail pour les collaborateurs du siège autorisant un jour de télétravail par semaine au siège.

5) Comités Social et Economique

Conformément à la règlementation, le Groupe 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. Ce comité de groupe se réunit 2 fois par an. Cette instance 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.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part d'employés ayant bénéficié d'une promotion	%	***8,4***	***5***	***13***
Ancienneté moyenne des cadres		***13,5***	***/***	***/***
Ancienneté moyenne des non-cadres		***6,1***	***/***	***/***
Turnover	%	**57**	**42**	**82**
Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés	Heures / personne	***6,5***	***6***	***7***

Analyse des résultats :

Le recrutement actif et concurrentiel dans l'ensemble du secteur de la restauration explique l'augmentation du turnover. Il reste tout de même inférieur à celui de 2019.

Le nombre de jours d'ouvertures en 2021 par rapport à 2020 a permis de faire davantage d'heures de formations.

d) Actions à venir

Au niveau des restaurants, les objectifs sont liés à l'engagement des collaborateurs : l'enjeu cette année est de réussir à fédérer les équipes pour atteindre ensemble des objectifs environnementaux ou sociaux. Cela pourra se faire grâce à l'engagement des directeurs de restaurant, par des teambuilding ou séminaires pour encourager le sentiment d'appartenance et plus de formations.

2.3.8.3 EGALITE DES CHANCES





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.

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) Politique

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. 69 nationalités différentes sont représentées parmi les collaborateurs. En 2021, le Groupe 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.

Notre secteur est l'un des secteurs les plus ouverts à la diversité liée aux origines : nous recrutons par exemple plus de 69 nationalités au sein des restaurants.

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 s'engage également pour faciliter l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans dépourvus de diplôme ou qualification. Une convention de mécénat national a été signée en ce sens avec l'association E2C (Ecole de la 2ème Chance) fin 2021. Ce dispositif permet de présenter les métiers du Groupe aux jeunes, de les accueillir en stage, de les aider à préparer leur CV, leur lettre de motivation et leurs entretiens d'embauche.

Un partenariat avec les Apprentis d'Auteuil est également mené en faveur de l'insertion des jeunes. Orientée vers les jeunes et les familles fragiles, cette association mène différentes actions : insertion professionnelle, formation, lutte contre le décrochage scolaire, accompagnement des parents en difficulté.

Un partenariat avec l'association Like Ton Job a été mené : quelques collaborateurs sont intervenus dans les collèges pour partager de façon ludique leurs métiers. L'association a pour mission d'ouvrir des perspectives à des jeunes de quartiers défavorisés grâce à des interventions et des témoignages enthousiastes sur le monde du travail. L'objectif est que l'orientation des élèves ne soit plus subie et créatrice d'échec, mais volontaire et motivée.

3) L'insertion des personnes en situation de handicap

Dès 2011, le Groupe s'est engagé sur le sujet du handicap en signant son premier accord. En 2020 et 4 accords plus tard, 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 ; ont
- 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 ont été sensibilisés au recrutement de personnes en situation de handicap. Ces actions 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. Sur la plateforme de e-learning, deux nouveaux modules ont été intégrés : « Changer de regard sur les personnes en situation de handicap » pour l'ensemble des collaborateurs et « Manager, favorisez l'intégration et le maintien des personnes en situation de handicap » pour les encadrants.

En 2021 et comme les années précédentes, l'organisation du Duo Day a eu beaucoup de succès et a permis d'accueillir sur les différents établissements du groupe 22 personnes en situation de handicap. Des opportunités de poursuites dans le cadre de convention de stage ou de contrat de mise à disposition sont déjà en cours. En matière d'intégration et de professionnalisation, l'enseigne Hippopotamus s'engage, chaque année, en formant durant une année scolaire des personnes en situation de handicap aux métiers de la cuisine ou de la salle. Ainsi, en 2021, 6 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 2021 afin d'être diplômé en aout 2022.

Les équipes RH participent également à des salons de recrutement spécialisés pour l'emploi de personnes en situation de handicap. La Mission Handicap a participé à 4 salons de recrutement (Pari pour l'emploi, Talents Handicap et Hello Handicap) dont 2 virtuels qui ont permis, en 2021, de recruter plus d'une vingtaine 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. Les équipes encadrantes et les ressources humaines devront également être formé à ces situations.

5) Le signalement

Dans le cadre de la loi Sapin 2, le Groupe 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	2021	2020	2019
Index égalité homme femme	Nbre	***91***	***78***	***79***
Part de collaborateurs handicapés sur l'année	%	***3,3***	***3,3***	***2,3***
Nombre de nationalités	Nbre	***69***	***88***	***79***

Analyse des résultats :

L'augmentation de l'index égalité homme femme est le fruit de nos engagements en matière de diversité, de parité et d'égalité.

d) Actions à venir

L'accord d'égalité Homme/Femme devra être étendu aux Brasseries & Concessions (pour le moment il ne concerne que Hippopotamus).

Il est aussi prévu de lancer des actions pour lutter contre le sexisme (formation, nomination de référents, poursuite des actions liées au handicap).

2.3.8.4 SANTE & SECURITE DES COLLABORATEURS



a) Enjeu

Deux enjeux sont concernés dans ce paragraphe qui concerne uniquement nos collaborateurs.

En premier lieu, le secteur de la restauration embauche de nombreux collaborateurs et de petits incidents peuvent arriver, principalement dans nos cuisines (brûlures, coupures) : une forte prévention et formation permet d'éviter ce risque.

En second lieu, la crise de la COVID-19 crée un risque nouveau pour lequel nous devons être entièrement protégés au sein de nos restaurants comme au niveau de notre siège. Ces risques sont à la fois sanitaires, mais également psycho-sociaux, au vu de l'isolement ou du stress engendré par le virus.

b) Politique

La santé et la sécurité des salariés sont des objectifs prioritaires. Adressé notamment par le service RH, les risques liés aux collaborateurs font l'objet de beaucoup de prévention et d'écoute, afin d'anticiper les situations à risque. Cette prévention répond à la fois à des obligations légales, mais également en allant plus loin avec un souhait de prendre soin des équipes notamment concernant les risques psycho-sociaux.

Gestion de la santé & sécurité

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

Le Groupe a également fait appel à un prestataire extérieur (La Croix Rouge) afin de dispenser des formations de Sauveteurs Secouristes : ces formations ont été adaptées aux consignes sanitaires et ont ainsi continué à être diffusées.

En cuisine chez Hippopotamus, l'un des risques principaux est lié à la cuisson à la braise : un parcours de formation dans les restaurants a été entièrement défini afin d'assurer une sécurité technique et limiter le risque de brûlure lors de l'utilisation du four à la braise.

Gestion de la COVID-19 pour les collaborateurs

La gestion de la COVID-19 est un enjeu primordial pour notre secteur. Le Groupe se doit d'être irréprochable sur son protocole sanitaire afin d'accueillir ses clients et collaborateurs dans un environnement sécurisé. Le protocole sanitaire lié aux clients est détaillé au paragraphe « 3.6.1 Sécurité Alimentaire et Sanitaire ». Celui-ci s'applique bien évidemment également à toutes nos équipes dans les restaurants, et son fonctionnement est dorénavant bien organisé :

Afin que les restaurants puissent ouvrir de nouveau suite au premier confinement, un protocole de réouverture avait été mis en place pour réduire la circulation de la COVID-19. Un plan d'actions pour encadrer les équipes des restaurants est connu par l'ensemble des salariés afin de les protéger.

Un protocole sanitaire pour les salariés du siège a également été mis en place : règles de distanciation, port du masque obligatoire, réunions en visio privilégiées, gel hydroalcoolique à disposition et nettoyage renforcé. Le télétravail, quant-à-lui, a toujours été privilégié pour garantir la sécurité des salariés. Il a été facilité pour tous les collaborateurs ayant une fonction qui le permet.

Une cellule d'écoute psychologique créée en 2020 afin de diminuer le sentiment s'isolement des salariés et les risques psychologiques qui pesaient sur eux pendant les confinements a été maintenue : prendre soin de ses salariés est primordial pour le Groupe.

Grace aux efforts menés par le Groupe 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.

Aucun établissement directement exploité par le Groupe (succursale) n'a été définitivement fermé suite à la crise du COVID-19.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Taux de gravité	%	**0,6**	**0,9**	**1,5**
Taux d'absentéisme	%	**7,7**	**9,04**	**-**
Taux de fréquence	%	**24**	**28**	**-**

Analyse des résultats :

La réduction du taux de gravité est dû à la fermeture de nos restaurants et la mise en activité partielle de nos employés sur l'année 2021.

d) Actions à venir

Le développement d'un outil de suivi est également en réflexion afin de mieux suivre les incidents et leur typologie pour mettre en place des actions correctives plus adaptées et plus rapidement (diverses formations comme la formation à la découpe pour prévenir les risques d'accidents en cuisine par exemple).

2.3.9 DIFFUSER UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS DANS TOUS NOS ETABLISSEMENTS

Au sein du Groupe, 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 est porté au plus haut niveau par la Direction Générale. Le Groupe souhaite de plus en plus s'engager auprès de ses parties prenantes.

Au cours de l'année 2021, année encore fortement marquée par la crise sanitaire, l'enjeu majeur du Groupe fut, une nouvelle fois, de garantir aux clients des mesures de sécurité adaptées au contexte sanitaire. Pour ce faire, il a pu s'appuyer sur le protocole sanitaire, désormais bien rôdé, mis en place dans les restaurants.

2.3.9.1 DIALOGUE AVEC LES FRANCHISES ET HOMOGENEITE DES PRATIQUES

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. C'est un enjeu crucial pour que ceux-ci soient respectés et appliqués par l'ensemble des collaborateurs et des franchisés.

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2022 :

100% des encadrants opérationnels objectivés sur un volet de la RSE

b) Politique

En 2021, la matrice de matérialité du Groupe a été mise à jour afin d'identifier les sujets RSE prioritaires pour les parties prenantes internes et externes. Au travers de cette étude, de nouvelles parties prenantes ont été interrogées : en interne, des directeurs de départements (Directrice générale, Directrice des Ressources Humaines, Directrice des Achats, Directeur Financier, Directeur Technique, Direction R&D et Directrice RSE) ; et en externe, des fournisseurs, investisseurs, et un franchisé. Une enquête a également été diffusée auprès des clients, collaborateurs, franchisés et directeurs de restaurant du groupe pour remonter leurs attentes en termes de RSE. Cette consultation a été l'occasion de sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE du Groupe, 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 et de mieux comprendre leur perception des chantiers RSE prioritaires sur les prochaines années. De nouveaux enjeux matériels sont apparus par rapport à l'étude de matérialité réalisée en 2019. Ils ont été intégrés à la stratégie RSE du groupe et sont traités dans ce rapport.

1) Collaborateurs et franchisés

Afin de favoriser le dialogue avec les restaurants Hippopotamus, des conventions annuelles sont habituellement organisées (une avec les succursales et une avec les franchisés). Ces conventions permettent de remobiliser l'ensemble des équipes, de partager et informer les participants sur les dernières orientations du Groupe. Elles ont aussi pour objectif de valider les objectifs de la marque. 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. Malheureusement, en raison du contexte sanitaire, ces conventions n'ont pas pu être organisées en 2021.

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 est directement assurée par le Groupe. Cette mesure permet de garantir la maîtrise des produits utilisés et d'homogénéiser le service en accord avec les engagements du Groupe.

Le Groupe 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.). Une rubrique est spécifiquement consacrée à la RSE dans la newsletter.
- 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, le tri des déchets ou le gaspillage alimentaire et sont accessibles aux collaborateurs comme aux franchisés.

Des communications régulières sur les sujets RSE sont également faites par mail aux franchisés.

2) Secteur de la restauration commerciale

Le Groupe 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	2021	2020	2019
Part des directeurs franchisés ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE (stratégie globale ou application opérationnelle)	%	***0***	***68***	***86***
Part des collaborateurs ayant suivi une formation ou une sensibilisation sur la RSE (stratégie globale ou application opérationnelle)	%	***3,8***	***4,7***	***-***

Analyse des résultats :

La situation sanitaire en 2021 n'a pas permis l'organisation des conventions et autres sensibilisations auprès des franchisées.

d) Actions à venir

En 2022, un comité RSE de franchisés Hippopotamus devrait être créé. Il sera composé de 8 à 10 personnes et se réunira une fois par an. L'objectif de ce comité sera de diffuser la culture RSE jusque dans les restaurants franchisés afin de sensibiliser et faire appliquer les bons gestes à l'ensemble des salariés. Les membres de ce comité auront pour rôle de devenir de véritables ambassadeurs de la politique RSE au sein des restaurants franchisés, et d'être des points d'entrée permettant de faire remonter les problématiques, priorités et besoins opérationnels auprès de la direction RSE

De plus, des questions RSE seront intégrées aux audits déjà réalisés dans les restaurants Hippopotamus par les responsables réseaux.

Un parcours de formations RSE constitué de plusieurs étapes, sera créé. L'objectif est de construire un parcours intégré et d'aller au-delà des formations thématiques (gaspillage alimentaire, tri des déchets etc) qui sont actuellement dispensées en e-learning sur la plateforme LMS. Un suivi des personnes réalisant ces modules en intégralité sera assuré, ce que la plateforme Rise up rend possible. Le nombre de franchisés qui suivent les formations thématiques en intégralité, sera également étudié. Une formation théorique à la RSE sera systématiquement faite pour les nouveaux franchisés.

2.3.9.2 PROTECTION DES DONEES PERSONNELLES



a) Enjeu

Depuis 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) encadre le traitement et la circulation des données personnelles sur le territoire de l'Union Européenne. Il 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.

b) Politique

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 :
- Les 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.
- Les données des candidats liés à l'envoi d'une candidature ;
- Les données collectées via toute communication avec le Groupe ;
- Les données afférentes au personnel travaillant dans le Groupe.

Conformément au RGPD, le traitement des données personnelles détenues par le Groupe respecte les principes suivants :
- Le consentement explicite et positif avant toute collecte de données personnelles ;
- La précision de l'usage qui est fait des données transmises et collecte de données uniquement pour la finalité communiquée ;
- L'accès à la modification, la restitution et l'effacement des données ;
- Le droit à l'oubli et à l'effacement des données ;
- Les mesures préventives pour la protection des données ;
- L'information des personnes concernées en cas de fuites de données, ;
- Le 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. Il accompagne également les différents services du Groupe au quotidien dans le cadre de leurs activités. Dans le cadre du service client Hippopotamus et du programme de fidélité actif par exemple, le service juridique est fortement sollicité par les équipes et se tient à leur disposition pour les accompagner au mieux sur ce qui relève de la protection des données.

Ainsi, initialement, afin de vérifier la validité du système déployé, le Groupe 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.

Par ailleurs, un DPO (Délégué à la Protection des Données) externalisé a été officiellement désigné. Il s'agit d'un avocat avec lequel le groupe travaille depuis plusieurs années et qui est donc déjà bien acculturé aux activités du Groupe.

Une déclaration a été effectuée auprès de la CNIL et une adresse mail partagée a été créée pour centraliser toutes les demandes en lien avec les sujets de RGPD au niveau du groupe. Cette adresse mail est partagée entre la DPO externalisée et le directeur juridique.

Des sous-DPO ont également été désignés au sein du groupe pour faire remonter toute information visant à faire évoluer le registre (un référent par registre). Il s'agit de collaborateurs qui avaient été interviewés dans le cadre du travail de rédaction des registres et qui ont donc parfaitement connaissance du registre et de son contenu. En plus d'être des points d'entrée, le rôle de ces référents est de diffuser leur registre pour information auprès de chaque équipe concernée par le traitement afin de s'assurer de leur respect dans la pratique. Cette diffusion est aussi l'opportunité de sensibiliser les équipes aux problématiques RGPD.

En parallèle, la direction juridique a travaillé en 2021 sur une politique de traitement des données, qu'elle compte par la suite diffuser auprès de l'ensemble des collaborateurs et des différents services. L'objectif étant de permettre à chacun d'avoir des informations très claires et concrètes sur la procédure à adopter en matière de protection des données.

Enfin, le service juridique a travaillé à l'identification et à la réalisation des analyses d'impact requises ainsi que sur diverses problématiques afférentes à la conformité RGPD.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD	%	***0***	***0***	***0***

d) Actions à venir

En 2022, la politique de traitement des données sera diffusée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Des formations seront dispensées auprès des équipes afin de vulgariser la politique et la rendre compréhensible et applicable par tous.

Par la suite, les équipes (et notamment celles les plus exposées) seront formées annuellement au RGPD. Ces formations seront dispensées sous forme de e-learning afin de donner une approche plus ludique à la sensibilisation et de toucher davantage de personnes. L'objectif est de sensibiliser les équipes de manière régulière, en priorisant les équipes les plus en contact avec les données personnelles, comme le marketing avec leur programme de fidélité, les Ressources Humaines, ou encore le développement et les opérationnels dans le cadre de la franchise. L'équipe juridique s'assurera que les équipes aient bien suivi le module en intégralité et vérifiera les réponses aux questions posées au cours du e-learning.

Enfin, des indicateurs de suivi seront mis en place afin de centraliser au maximum toutes les demandes inhérentes au RGPD et créer une certaine uniformité.

2.3.9.3 INTEGRITE DES AFFAIRES





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.

A ce titre, la loi Sapin II du 9 décembre 2016 régit ces questions et contribue à renforcer la transparence et la lutte contre la corruption au sein des entreprises. Elle oblige notamment les entreprises de plus de 500 salariés (ou appartenant à un groupe dont la société-mère a son siège social en France avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros) de prendre un certain nombre de mesures pour prévenir et détecter les faits de corruption ou de trafic d'influence (code de bonne conduite, dispositif d'alerte interne, formation du personnel exposé etc).

OBJECTIF FIXE A HORIZON 2025 :

100% des collaborateurs cadres sont formés au code éthique.

b) Politique

Au 31 décembre 2021, à l'issue de ces opérations liées à son recentrage stratégique, le Groupe exerce son activité exclusivement en France.

La Direction Générale du Groupe 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. Le Groupe, 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, 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'un code de conduite.

La rédaction de ce code de conduite a été finalisée à la fin de l'année 2021. Elle sera présentée, avec la cartographie des risques et le code de conduite, au conseil d'administration du Groupe au 2ème

trimestre 2022. Ce code de conduite sera ensuite soumis à validation du CSE et annexé au règlement intérieur.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021	2020	2019
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***	***0***
Nombre d'alertes internes remontées et nombre d'alertes internes traitées	Nbre	***0***	***0***	***0***

Analyse des résultats :

Le code de conduite a été finalisé fin 2021 et est en cours de validation auprès du Conseil d'Administration. Il sera ensuite transmis au CSE, avant formation des collaborateurs en 2022.

d) Actions à venir

En 2022, les premiers collaborateurs seront formés aux risques de corruption et de trafic d'influence.
Une fois validé, le code de conduite sera déployé au sein du groupe. Il sera annexé au règlement intérieur et opposable à l'ensemble des salariés. Par ailleurs, une nouvelle communication sera effectuée sur la plateforme de signalement déjà existante afin de mieux la faire connaître et de promouvoir son utilisation en corrélation avec le code de conduite. Cette communication permettra de diffuser à la même occasion le code de conduite (qui contient des exemples d'utilisation de cette plateforme). Des formations seront également dispensées pour former les équipes à l'utilisation de cette plateforme.

2.3.9.4 GOUVERNANCE RESPONSABLE



a) Enjeu

Au même titre que les enjeux économiques, il est impératif pour une entreprise de considérer les impacts sociaux et environnementaux liés à ses activités, dans ses prises de décision. Ainsi, la prise en compte des engagements RSE au niveau des instances de gouvernance du Groupe est cruciale pour que l'entreprise s'inscrive dans une réelle démarche RSE intégrée et appliquée. Cela permet aussi de diffuser une culture d'entreprise qui prend en compte ses enjeux RSE et d'embarquer l'ensemble des équipes et des collaborateurs dans la démarche.

b) Politique

En 2021, suite à la mise à jour de l'analyse de matérialité du groupe, une nouvelle politique RSE a été structurée autour de 4 axes qui regroupent les enjeux RSE ayant été identifiés comme clés pour le groupe :

1 – Proposer une cuisine responsable
2 – Préserver les ressources naturelles
3 – Placer l'humain au cœur des priorités
4 – Diffuser une culture d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements.

Des objectifs ont été définis à horizon 2025 et une nouvelle feuille de route RSE pour les années 2022 à 2028 a été réalisée à l'échelle du Groupe.
Ces engagements ont été diffusés en interne et un rapport RSE a été publié à l'externe.

Par ailleurs, la fonction RSE est rattachée à la Direction générale du groupe, ce qui accroit la légitimité et donne davantage de crédit en interne à la démarche RSE. Elle revêt à présent un caractère stratégique assumé et revendiqué. C'est un message fort pour l'ensemble des équipes et des collaborateurs qui ont un rôle à jouer dans l'intégration de cette démarche à leurs propres activités. La direction RSE s'est vue également renforcée par l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice en son sein à la fin de l'année 2021, au poste de chargée de projets RSE.

c) Résultats et performance

Indicateurs	Unité	2021
Part des directeurs/ directrices objectivé.e.s sur la RSE	%	***0***

Analyse des résultats :

Cet indicateur sera mis en place en 2022 et des détails seront apportés lorsqu'ils auront été définis.

d) Actions à venir

Dès 2022, une part du salaire variable des encadrants de restaurant sera associée à l'atteinte d'objectifs RSE.
Ainsi, les directeurs de restaurant se verront objectivés sur la consommation énergétique au sein de leur restaurant et d'autres indicateurs RSE seront par la suite ajoutés. Cette objectivation concernera une part de leur prime. L'utilisation de l'outil Citron® permettra de connaître la performance théorique et de pondérer l'objectif portant sur la consommation énergétique, en fonction de la météo, du nombre de couverts etc.

2.3.9.5 AUTRES ACTIONS NOTABLES

Cette année, un partenariat a été initié avec l'association « Les Petits Frères des Pauvres » avec qui une action a notamment été réalisée le soir de Noël. Ainsi, des personnes âgées qui étaient seules ont été accueillies au sein des restaurants Terminus Nord et Vaudeville.

Un don a également été effectué auprès des associations « La tablée des chefs » et « Ethic Ocean ». Enfin, des repas solidaires ont été organisés pour les étudiants en mars 2021 à La Coupole durant 3 jours. En tout, ce sont plus de 1500 repas qui ont été, à cette occasion, cuisinés et distribués par le prestataire Linkee, une solution logistique et solidaire au gaspillage alimentaire.

2.3.10 TABLEAU RECAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

AXES D'ENGAGE-MENT	ENJEUX	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Résultat 2020	Résultat 2021	Objectif	UNITE	PERIMETRE
Proposer une cuisine responsable	Sécurité alimentaire et sanitaire	Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80	88	94	/	%	Restaurants succursales (dont cession)
		Part des analyses produits satisfaisants	99	96	/	%	Restaurants succursales (dont cession)
	Politique d'achats responsables	Part de la viande d'origine française	40	62	75% (2025)	%	Restaurants succursales
		Nombre d'audits qualité fournisseurs réalisés	6	29	/	Nbre	Fournisseurs
	Respect du bien-être animal dans la chaîne d'approvisionnement	Part des fournisseurs de « viande » ayant mis en place des actions en faveur du bien-être animal	42	41,2	/	%	Fournisseurs
		% œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)	33,8	98,3	/	%	Restaurants succursales
	Une offre de qualité – Proposer un bon rapport qualité/ prix aux consommateurs	Evolution du ticket moyen	-1	+7,2	/	%	Restaurants succursales
		Indice de recommandation client (NPS- Net Promoter Score)	54	60	/	Indice	Restaurants des clients adhérents au programme de fidélité Hippopotamus
		E-reputation (avis clients sur les sites – Google en majorité)	4,05	4,09	/	Indice	Restaurants Hippopotamus
	Respect de la biodiversité dans la chaine d'approvisionnement	Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge)	5,2	7,28	/	%	Restaurants succursales
	Soutien au monde agricole	Montant des aides financières à destination d'un agriculteur français	1500	1000	/	€	Groupe
Préserver les ressources naturelles	Contribuer à une économie plus circulaire	Part des restaurants du Groupe ayant mis en place le tri des déchets organiques	43	46,3	100% du personnel formé à la bonne gestion des déchets (2023)	%	Restaurants succursales
	Gestion des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire	Quantité de biodéchets par convive	101	62	80 (2025)	g	Restaurants faisant le tri des biodéchets
	Mesures pour limiter le réchauffement climatique	Volume d'émissions de CO2 compensées	241	119		tCO2e	Groupe
	Gestion de l'eau et des effluents	Consommation d'eau par m²	6.4	3,7	100% des compteurs à eau connectés (2023)	m^3	27 restaurants soit 50% des restaurants du Groupe
	Efficacité énergétique du parc immobilier	Consommation d'énergie par m²	1 098	918	1217 (2025)	KWh/m²	48 restaurants soit 89% des restaurants
		Consommation d'électricité par m²	396	344	/	KWh/m²	48 restaurants soit 89% des restaurants
		Nombre de CV reçus	/	4107	/	Nbre	Groupe

Placer l'humain au cœur des priorités	Développement de la marque employeur	Nombre de postes vacants	/	835	/	Nbre	Groupe
	Qualité de vie au travail	Turnover	42	57	-10% (2025)	%	Groupe (hors cessions)
		Ancienneté moyenne	/	9,8	/	Années	Groupe
		% d'employés ayant bénéficié d'une promotion	5	8,4	/	%	Groupe
		Nombre d'heures de formation par collaborateurs formés	6	6,5	/	Heures	Groupe
	Egalité des chances	Index égalité homme femme	78	91	80 (2025)	Nbre	Groupe
		% de personnes handicapées	3,3	3,3	6% (2025)	%	Groupe
		Nombre de nationalités	88	69	/	Nbre	Groupe
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de gravité	0,9	0,6	/	Nbre	Groupe
		Taux de fréquence	28	24	/	Nbre	Groupe
		Taux d'absentéisme	9,04	7,7	/	%	Groupe
Diffuser une culture d'entreprise en phase avec nos valeurs et nos engagements dans tous nos établissements	Dialogue avec les franchisés et homogénéité des pratiques par enseigne	Part des directeurs franchisés ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE	68	0	/	%	Restaurants franchisés du Groupe
		Part des collaborateurs ayant suivi une sensibilisation ou une formation sur la RSE	4,7	3,8	/	%	Groupe
	Protection des données personnelles	Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD	0	0	/	%	Groupe
	Intégrité des affaires	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	100% (2023)	%	Groupe
		Nombre d'alerte interne remontée et nombre d'alerte interne traitée	0	0	/	Nbre	Groupe
	Gouvernance responsable	Part des directeurs/ directrices objectivé.e.s sur la RSE	/	/	100% des cadres (2025)	%	Groupe

2.3.11 NOTE METHOLOGIQUE DES INFORMATIONS RSE

2.3.11.1 PERIMETRE DE REPORTING RSE

Périmètre de reporting RSE

Le périmètre de reporting pour les informations environnementales (déchets, énergies) est aligné sur le périmètre de consolidation comptable des restaurants en succursale ouverts au 31/12/2021, c'est-à-dire 54 sites. Ainsi, ne sont pas compris dans le périmètre les établissements qui sont passés en franchise en cours d'année 2021 : Hippopotamus Reims, Hippopotamus La Valentine et Hippopotamus Noyelles Godault.

Le périmètre de reporting sociales et environnementales du Groupe exclut le réseau des restaurants franchisés. Ainsi, pour les indicateurs portant sur les audits hygiènes, le Groupe a fait le choix d'exclure du périmètre les établissements franchisés afin d'avoir un cadre comparable à l'ensemble des autres indicateurs.

Certains contrats d'énergie ou d'eau ne sont pas détenus en direct par nos succursales mais par des tiers extérieurs (concessionnaires ou centres commerciaux par exemple), ce qui explique que le Groupe n'a pas ces données à disposition.

Les consommations d'eaux ont été calculées par rapport aux périodes de facturation. Certains mois peuvent être manquants cela étant dû à des décalages entre les périodes de facturation et l'année civile. Ainsi, pour les mois manquants le Groupe s'est appuyé sur une période complète facturée pour estimer une facture mensuelle en appliquant le ratio 1 trimestre divisé par 3.

Le Bilan Carbone Scope 1&2 a été réalisé en utilisant les données 2019 s'agissant de la dernière année complète et représentative dont le Groupe dispose. Ces données ont été modulées en utilisant les facteurs d'émissions de l'année 2021 sur l'ensemble des succursales du Groupe présentes au 31/12 de l'année 2021.

Les informations sociales couvrent l'ensemble des effectifs moyens du siège à Paris, des restaurants en propre (succursales) ouverts au 31/12/2021 et des établissements passés en franchises au cours de l'année. Ce choix de périmètre de reporting différents s'explique par la nature différente des données sociales et environnementales.

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 naturelles :

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 2021. Cet indicateur ne concerne que les restaurants faisant le tri des biodéchets, donc 46% des succursales du Groupe Flo (continuation du déploiement : 25 sur 54 établissements) - hors franchisés.

Part des références de produits labellisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge) : nombre de références produits labellisés parmi les références actives en 2020. Une référence active est une référence qui a été achetée au moins un fois au cours de l'année.

Volume d'émissions de CO_2 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 27 restaurants en succursales (soit 50% des restaurants du groupe et 49% du CA HT du Groupe). La consommation d'eau par m2 a été calculée afin d'inclure seulement les surfaces des restaurants ayant un suivi de leur consommation d'eau. Ainsi, pour 2021, 38% de la donnée de consommation d'eau du Groupe n'est pas encore disponible.

Consommation d'électricité : il s'agit des quantités totales d'électricité achetées en direct par l'ensemble des restaurants et du siège de Groupe, en 2021.

Consommation d'électricité par m2 ne concerne que 89% des restaurants pour lesquels la surface était disponible en 2021.

Placer l'humain au cœur des priorités :

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 2021
Groupe Flo S.A.
Tour Manhattan, 5/6 place de l'Iris, 92 095, La Défense, Paris Cédex
Ce rapport contient 9 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 2021

A l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI ('tierce partie'), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049[1], nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et 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.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

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

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

– le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;

– la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

– la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000[1].

[1] ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*

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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

o Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et avril 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ trois semaines.

o 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 dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions juridique, conformité, ressources humaines, environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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 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, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes. 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 consolidante et couvrent 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- 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.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 20 avril 2022

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Ropert
Associé

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes
Mesures prises en matière de dialogue social et de qualité de vie au travail
Mesures prises pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Actions de mécénat
Actions de développement de l'attractivité de la marque employeur et résultats
Dispositif d'évaluation de la satisfaction client et résultats
Actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi
Politique de gestion des compétences et de formation des salariés
Nouvel accord sur l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap
Charte de respect du bien-être animal et engagements associés
Charte Relations Fournisseurs Responsables
Actions de sensibilisation en faveur de la biodiversité
Déploiement du tri des biodéchets et autres mesures de gestion des déchets et de réduction du gaspillage alimentaire
Résultats du bilan des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2)
Déploiement d'un dispositif de prévention des risques de corruption et rédaction d'un code de conduite
Politique de traitement des données personnelles
Actions de sensibilisations RSE avec les franchisés
Actions de sensibilisation de la gouvernance aux enjeux RSE

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants
Turnover
Effectif moyen
Nombre d'heures de formation par collaborateur formé
Part des personnes handicapées
Taux de fréquence
Taux de gravité
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 Labélisés (AOP, AOC, IGP, Bio, Label Rouge)
Part des œufs issus de poules élevées hors cage (œufs coquilles et œufs liquides)
Part des audits inopinés du laboratoire externe restaurants note > 80
Part des collaborateurs formés sur le sujet du RGPD
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	**élevé**
	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 lies a la valorisation des actifs incorporels	**moyen**
	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**

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 en conséquence de la crise sanitaire liée à la Covid-19, le Groupe a connu en 2020, hors cessions et mises en location-gérance une baisse de son chiffre d'affaires de -82,1m€ par rapport à 2019 (-55,7%).

La crise sanitaire liée à la Covid-19 ayant perduré au cours de l'année 2021, et tout particulièrement au cours du premier semestre comme ci-dessous détaillé, le Groupe a connu un recul de son chiffre

d'affaires au titre du premier semestre 2021 par rapport à 2020 de 70,5 %, soit un recul de 69,9% hors cessions et mises en location-gérance. Néanmoins, la reprise d'activité qui s'est poursuivie tout au long du second semestre a permis de terminer l'année avec un chiffre d'affaire au 31 décembre 2021 en hausse de +15,2m€ (+21,3%) par rapport au 31 décembre 2020 (hors cessions et mises en location-gérance survenues au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de +17,1m€ par rapport à 2020 (+26,9%)), soit +10,2% pour Hippopotamus, +44,2% pour les brasseries et +87,9% pour les concessions.

Les restaurants ont été en effet totalement fermés du 29 octobre 2020 au 18 mai 2021 avec une réouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21h à compter du 19 mai 2021, une réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23h à compter du 9 juin 2021, une levée du couvre-feu et un maintien de la limite de six clients par table à compter du 20 juin 2021 puis enfin une suppression de la limite de six clients par table à compter du 30 juin 2021. Par exception, le King Ludwig's Castle au parc Disney Village Paris n'a réouvert qu'à compter du 1er juillet 2021 et les brasseries Bofinger et Terminus Nord qu'à compter du 1er septembre 2021.

Par la suite, un pass sanitaire a été mis en place dans les restaurants à compter du 9 août 2021, ce qui a entraîné un ralentissement de la reprise de l'activité. Ainsi, la baisse de chiffre d'affaires par rapport à 2019 pour la période courant du 9 août au 31 août 2021 a été significative. Suite à de nouvelles annonces gouvernementales le 9 novembre 2021 du fait de la propagation du variant Omicron, une dose de rappel (3ème dose) est devenue nécessaire pour la validation du pass sanitaire. Enfin, le pass sanitaire a été remplacé à compter du 24 janvier 2022 par un pass vaccinal, privant ainsi la clientèle non à jour de ses vaccins d'accéder aux restaurants du Groupe jusqu'au 14 mars 2022, date à laquelle l'obligation de présentation d'un pass vaccinal a été suspendue.

Dans ce contexte, de nombreuses actions ont continué d'être menées en 2021 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).

Après un premier Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 35.0m€ mis en place le 26 juin 2020 afin de financer les besoins de trésorerie du Groupe, un second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) à hauteur de 19.5m€ a été mis en place le 29 juin 2021. Enfin, le Groupe a perçu en fin d'année 2021 un montant de 9.6m€ au titre de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place pour le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19.

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 2021, 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.

La guerre actuellement en cours depuis le 24 février 2022 entre l'Ukraine et la Fédération de Russie est également susceptible d'avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe. En effet, la forte augmentation des cours de l'énergie et des matières premières découlant de ce conflit ont un impact direct sur les coûts de construction de nos restaurants et leurs frais de fonctionnement, diminuant ainsi nos marges. De même, ces hausses affectant également les consommateurs, le conflit pourrait donc avoir une influence notable sur le désir de consommation de nos clients pouvant entraîner une baisse importante de la fréquentation de nos restaurants. A ce titre, le Groupe reste mobilisé pour optimiser au mieux la gestion de ses restaurants (notamment par une gestion rigoureuse de ses achats, une utilisation raisonnée des ressources et par sa faculté à adapter son offre) afin d'atténuer les impacts que ce conflit européen et international pourrait avoir sur l'activité 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 ou de forte inflation, 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*, nouvel antivirus et outils de cyber sécurité de nouvelle génération : EDR, etc.), des procédures de contrôles et de Plan de Reprise d'Activité via des sauvegardes sur des sites distants 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 active et la mise en place d'un dialogue social de proximité, 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 2021, les provisions pour risques sociaux se montent à 1.3m€ (cf. note 20 « 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.

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, a entraîné une pénurie de main d'œuvre dans le secteur de la restauration suite notamment à de nombreuses reconversions dans d'autres secteurs d'activité. Aussi, les habituelles difficultés de recrutement qui existaient déjà au sein du secteur se sont accrues du fait de la crise sanitaire. Le Groupe mène donc une grande réflexion à ce sujet et expérimente en particulier de nouvelles organisations du travail dans certains de ses établissements afin de proposer un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (par exemple la semaine de travail sur 4 jours, l'octroi d'un week-end par mois, etc.).

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 19 « Dettes financières » et 28 « 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 même, le Conseil d'Administration de la société Groupe Flo a autorisé lors de sa séance du 4 novembre 2021 la signature d'une convention de gestion de trésorerie de la société Groupe Flo avec la société BH (en qualité de société centralisatrice) qui la contrôle indirectement par l'intermédiaire des sociétés Financière Flo, Bertrand Invest et Bertrand Restauration.

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 eu un impact très significatif sur la trésorerie du Groupe, de même que les différentes restrictions applicables à notre activité (couvre-feu, pass sanitaire, pass vaccinal, etc.). 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 entre le 29 octobre 2020 et la réouverture progressive de ses restaurants aux mois de mai et juin 2021, 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 et a obtenu la prorogation de la date de remboursement final de son premier Prêt Garanti par l'Etat (PGE) au 29 juin 2024 avec un remboursement semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage afin de sécuriser ses liquidités. Le second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) souscrit par le Groupe a quant à lui une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027). Le Groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement au-delà du mois de juin 2022. En plus de permettre de sécuriser la liquidité du Groupe, le second Prêt Garanti par l'Etat (PGE) a également permis au Groupe de réduire un éventuel risque de dépendance vis-à-vis du Groupe Bertrand.

Au 31 décembre 2021 la trésorerie du Groupe s'élevait à 54.5m€, respectant ainsi ses covenants bancaires exigeant un niveau minimum de trésorerie active supérieur à 4.0m€. Le Groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

Enfin, en sus de sa politique de financement permettant de couvrir l'ensemble des besoins de liquidités du Groupe, le Groupe s'attache également au respect des règles concernant les capitaux propres dans les comptes sociaux des sociétés du Groupe. A ce titre, le Groupe réalise régulièrement des opérations de recapitalisation lorsque celles-ci sont nécessaires pour des filiales dont les comptes annuels font apparaître des capitaux propres devenus inférieurs à la moitié du capital social. C'est ainsi que le Groupe a procédé en fin d'année 2021 à des opérations de recapitalisation pour un montant total de 39m€ pour ses filiales HIPPO GESTION ET CIE et SER LA COUPOLE.

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 4.1.2.4 « 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 4.1.2.4 « Principes comptables »).

Les principales hypothèses opérationnelles et les résultats de ces tests sont décrits en note 16 « Dépréciation des actifs » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4. Au 31 décembre 2021, les actifs incorporels nets représentent 14.0% du bilan consolidé soit un total de 33.1m€.

Au 31 décembre 2021, les provisions pour dépréciation des goodwill s'élèvent à 61.9m€, et les provisions pour dépréciation des autres actifs incorporels s'élèvent à 6.7 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 -13.3 m€ (respectivement -10.3m€ pour l'activité Hippopotamus, -2.9 m€ pour l'activité des brasseries et -0.1 m€ pour l'activité des concessions), une diminution de taux de croissance à l'infini de 1% conduirait à diminuer la valeur recouvrable de -9.4 m€ (respectivement -7.4 m€ pour l'activité Hippopotamus et -2.0 m€ pour l'activité des brasseries). De même, si le chiffre d'affaires diminuait de 1%, la valeur recouvrable de la branche baisserait de -23.7m€ (respectivement -19.0 m€, -4.5 m€ et -0.2 m€).

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).

Les risques de taux sont décrits dans la note 28 « Actifs et passifs financiers » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4, conformément à IFRS 9.

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, par les informations juridiques récupérées dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté et par les informations complémentaires recueillies lors du processus de relance.

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.

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.

Les créances échues à plus de six mois sont totalement dépréciées (cf. point 8 en partie 4.1.2.4).

Au 31 décembre 2021, un montant de 3.1 m€ de provisions pour dépréciations des créances clients est enregistré (cf. note 17 « 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 jusqu'à la cession du fonds au mois de mars 2022 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. 46 baux commerciaux et 11 baux à construction sont actifs au 31 décembre 2021.

❖ Deux baux ont été renouvelés en 2021. Un bail a en outre été tacitement prorogé à compter du 3 novembre 2021. Enfin, 3 baux ont été renouvelés au premier semestre 2022 et 4 baux arrivent à échéance à fin 2022.

❖ 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 31/12/2021 :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	**Montant global des loyers fixes + variables 2021 en millions d'euros**
Hippopotamus	14	2.8
Total	**14**	**2.8**

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables, dont le montant des loyers fixes et variables s'élève à 1.0m€ en 2021, dont 0.68m€ au titre des loyers variables.

❖ 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 2021, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / sociaux » (voir note 20 « Provisions pour risques et charges » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4) est de 0.1m€.

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.

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 2021.

Groupe Flo, directement ou par le biais de ses filiales, a confié au 31 décembre 2021 à différentes sociétés extérieures au groupe, l'exploitation en location-gérance de 17 fonds de commerce : 16 contrats pour Hippopotamus, 1 sur les Brasseries.

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 2021, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 2.8m€ qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 1.3m€,
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 1.5m€.

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 38 cessions réalisées depuis 2017, 34 sont soumises au régime de garantie des loyers dont 17 garanties sont arrivées à échéance en 2021, 13 garanties sont à échéance en 2022 et 3 en 2023.

Des procédures judiciaires au nombre de 2 sont actuellement en cours étant précisé qu'un montant total de 0.7m€ 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 2021.

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'en conséquence de la crise liée à la Covid-19, le risque de pandémie n'est plus couvert par les assurances du Groupe.

Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2021

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* **Incendies – explosion – risques divers :** - Bâtiments responsabilité locative, - Contenu en général (matériel/ marchandises)	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 5.9m€ 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 : 5 000 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 : 5 000 € 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 € à 750 € selon le type de véhicule.
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 2021 une sinistralité supérieure à celle de l'année 2020. Pour l'avenir, une augmentation de la sinistralité pourrait avoir un effet défavorable sur les primes d'assurance du Groupe. En tout état de cause, le secteur de la restauration et donc le Groupe ont subi une augmentation générale des primes d'assurances pour l'année 2021 du fait de la crise liée à la Covid-19.

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 conformément à la réglementation en matière de passage sur les sites.

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

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;
- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;
- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;
- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;
- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;
- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

2.5.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Les perspectives 2022, approuvées par le Conseil d'Administration, prend l'hypothèse d'un chiffre d'affaires en croissance par rapport à 2021 avec un retour progressif à la situation pré covid sur le deuxième trimestre 2022.

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

- Une optimisation de la gestion opérationnelle ;
- Une enveloppe d'investissements en adéquation avec la reprise de l'activité ;
- Un plan de cessions raisonnable.

Sur la base de ces prévisions, la trésorerie du Groupe serait significativement positive à fin décembre 2022.

Le plan de cession est en cours de finalisation et devrait être bouclé en 2023 permettant le recentrage stratégique opéré depuis 2017. Sur l'année 2022, le plan de rénovation des Hippopotamus exploités en propre et en franchise se poursuit avec un objectif d'homogénéisation du parc à 2 ans.

Le développement du réseau de franchises continuera de s'appuyer sur l'entité Bertrand Franchise, filiale de Bertrand Restauration permettant de proposer une franchise multi-enseignes (Hippopotamus, Au Bureau, Léon de Bruxelles, Volfoni) aux franchisés attirés par un vrai projet entrepreneurial.

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 0014004X25

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.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée des contrats.

Année	Dividende net par action	Avoir fiscal	Revenu global par action
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
2021	0.00	0.00	0.00

2.6.2.2 DELAI DE PRESCRIPTION DU VERSEMENT DES DIVIDENDES

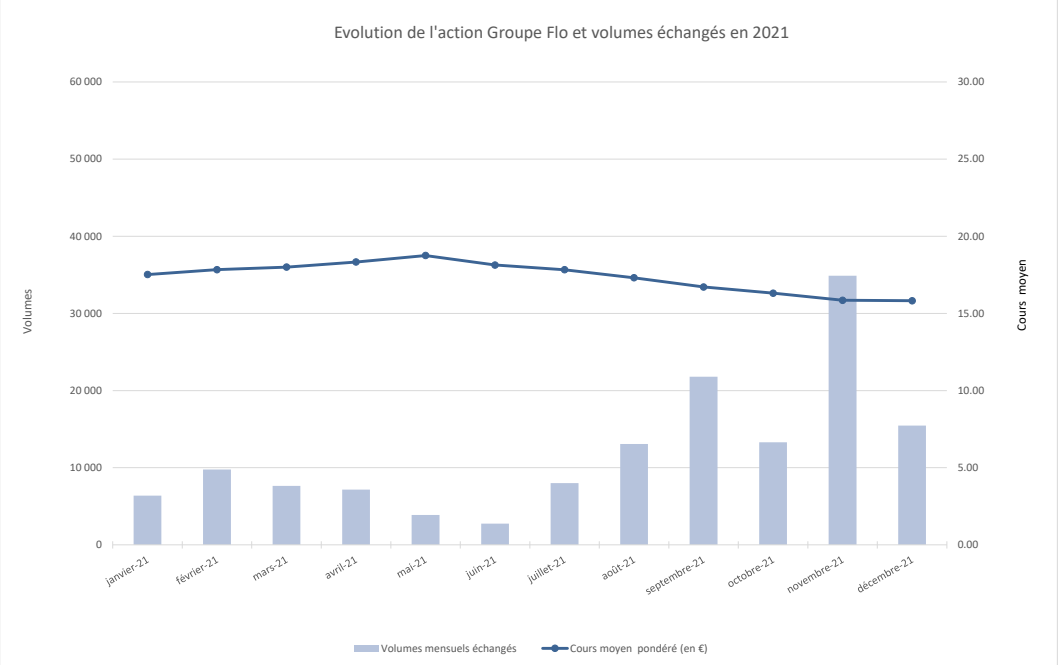
Le délai de prescription du versement des dividendes à partir de sa date d'exigibilité est de cinq ans. Les paiements qui n'ont pas été attribués sont versés au profit du trésor public (Caisse des Dépôts et Consignations).

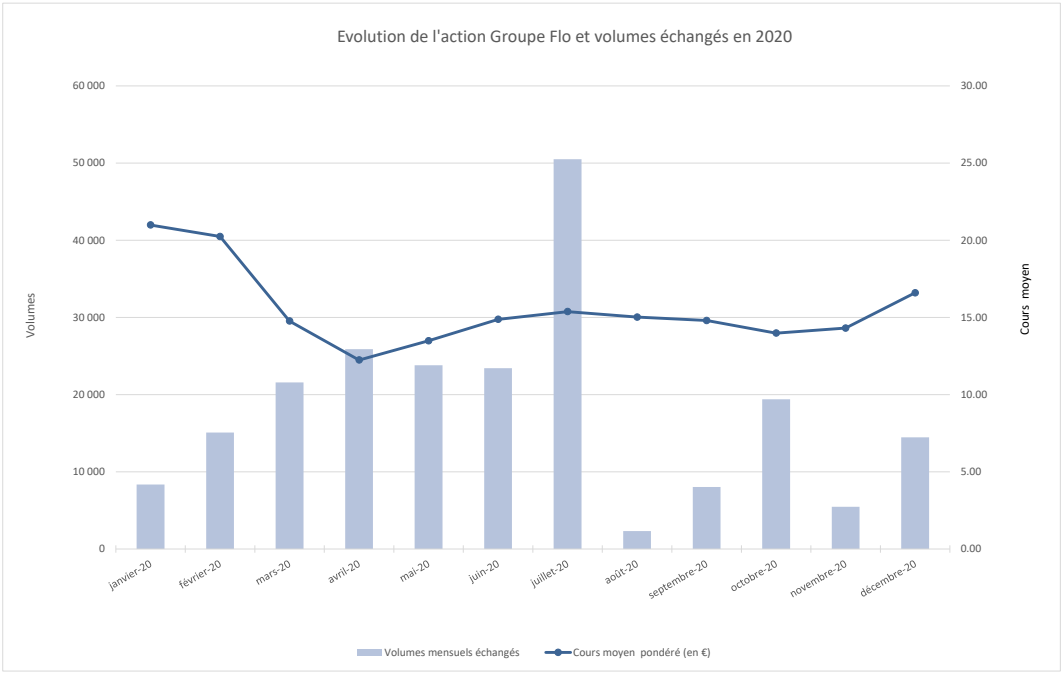
2.6.3 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

Année	Mois	Cours extrêmes (en €)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes mensuels échangés
		Plus haut	Plus bas			
2020 (*)	janv-20	21.80	20.60	20.99	160.60	8 352
	févr-20	21.00	19.00	20.25	154.92	15 086
	mars-20	20.30	11.00	14.77	113.00	21 592
	avr-20	14.00	11.50	12.24	93.69	25 903
	mai-20	16.80	9.50	13.49	103.21	23 802
	juin-20	17.00	13.45	14.88	113.85	23 426
	juil-20	16.50	14.00	15.38	117.68	50 509
	août-20	15.80	14.30	15.02	114.94	2 314
	sept-20	15.80	14.00	14.80	113.27	8 039
	oct-20	15.00	12.15	13.99	107.02	19 395
	nov-20	15.00	13.00	14.31	109.49	5 480
	déc-20	21.00	14.50	16.60	127.01	14 473
2021	janv-21	19.00	16.55	17.52	134.06	6 391
	févr-21	19.00	16.65	17.84	136.47	9 771
	mars-21	19.90	16.80	18.00	137.71	7 648
	avr-21	19.00	17.50	18.33	140.26	7 170
	mai-21	19.00	18.05	18.75	143.50	3 878
	juin-21	19.20	16.50	18.13	138.74	2 747
	juil-21	19.00	16.50	17.83	136.41	8 008
	août-21	18.05	16.25	17.31	132.42	13 084
	sept-21	18.00	15.15	16.71	127.86	21 792
	oct-21	17.29	15.00	16.31	124.82	13 296
	nov-21	17.00	15.30	15.85	121.29	34 879
	déc-21	16.80	12.50	15.82	121.04	15 456

(*) A des fins de comparaison, les données de l'exercice 2020 ont été retraitées en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

Source : https://connect2.euronext.com




Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés en 2020
Volumes
Cours moyen
60 000
50 000
40 000
30 000
20 000
10 000
0
30.00
25.00
20.00
15.00
10.00
5.00
0.00
janvier-20
février-20
mars-20
avril-20
mai-20
juin-20
juillet-20
août-20
septembre-20
octobre-20
novembre-20
décembre-20
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 138
3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 139
3.1.2 ENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 145
3.1.3 CONFLITS D'INTERETS 159
3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 160
3.1.5 REMUNERATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 167
3.2 PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE 182
3.2.1 PRINCIPES GENERAUX DE GESTION DES RISQUES 182
3.2.2 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE 183
3.2.3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE 184
3.2.4 PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 185
3.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE 188
3.2.6 DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE 189
3.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE GROUPE ET LE CAPITAL 182
3.3.1 ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2021 190
3.3.2 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE PEUT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE 192
3.3.3 GENERALITES SUR LE CAPITAL 192
3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE 198
3.4 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES 202
3.4.1 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES 202
3.4.2 HONORAIRES PERÇUS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES 202

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 2021. Ce rapport sur le gouvernement d'entreprise vous est donc présenté dans la présente 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.

- Evaluation 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'évaluation formalisée 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 évaluation. Le Conseil d'Administration entendait alors réaliser cette évaluation en 2020 puis finalement en 2021. Le bouleversement opéré par la crise liée à la Covid-19 et ses conséquences n'ont en effet 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 de Prêts Garantis par l'Etat, gestion des demandes d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe, négociations auprès des bailleurs, recours à l'activité partielle, demandes d'aides auprès de l'Etat, etc.). L'évaluation formalisée du Conseil d'Administration et de ses comités a finalement pu être mise en œuvre, avec l'appui d'un cabinet externe, courant mars 2022. Une synthèse de cette évaluation a été présentée au Conseil d'Administration du 7 avril 2022 (*infra*, § 3.1.4.2).

- Composition du Comité d'Audit (§16.1) : En 2021, le Comité d'Audit n'était pas composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Le 3 mars 2022, le Conseil d'administration a modifié la composition du Comité d'Audit pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il est désormais composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants (*infra*, § 3.1.4.1).

- Composition du Comité des Rémunérations (§18.1) : En 2021, le Comité des Rémunérations n'était pas composé majoritairement d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF. De la même manière, au 31 décembre 2021, la présidence du Comité des Rémunérations n'était pas assurée par un administrateur indépendant.

  Le 3 mars 2022, le Conseil d'administration a également modifié la composition du Comité des Rémunérations pour se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Il est désormais composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants et sa présidence est assurée par un administrateur indépendant (*infra*, § 3.1.4.1).

  Le Comité des Rémunérations ne compte en revanche pas d'administrateur salarié. Compte tenu notamment de la composition restreinte du comité et de la durée des mandats, l'intégration d'un administrateur représentant les salariés au sein du comité ne paraît pas opportune et de nature à répondre à l'objectif de bonne gouvernance recherché.

- 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 des objectifs de redressement et relance de la croissance ayant accompagné la réorganisation de l'actionnariat et de la gouvernance du Groupe initiée 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.

- Éléments de rémunération des mandataires sociaux exécutifs (§25.3) : le Code AFEP-MEDEF (§ 25.3.2) prévoit la possibilité d'attribuer une rémunération variable annuelle aux mandataires sociaux exécutifs. Ce n'est pas le choix effectué par le Conseil d'Administration dans la structuration de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette dernière ne perçoit en effet qu'une rémunération fixe, en cohérence tout à la fois avec les principes de simplicité et de mesure fondant la politique de rémunération des mandataires sociaux, la stratégie de développement et de dynamisation de Groupe Flo et l'exercice de ces fonctions dans le cadre d'un contrat de prestations de services de direction générale avec Bertrand Restauration Holding.

- 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 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.

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.

Plus généralement, les raisons expliquant l'absence de formalisation, au sein de Groupe Flo, d'une politique diversité est explicitée supra en introduction du présent paragraphe 3.

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration de Groupe Flo était composé des 9 membres suivants :

- Olivier Bertrand (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Dominique Esnault (administratrice indépendante) (*),
- Christophe Gaschin (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Christine de Gouvion Saint-Cyr (administratrice indépendante),
- Christelle Grisoni (administratrice liée au Groupe Bertrand),
- Olivier Grumbach (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Bénédicte Hautefort (administratrice indépendante),
- Philippe Hery (administrateur lié au Groupe Bertrand),
- Sandrine Andrès (administratrice représentant les salariés).

(*) Dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 2023, du mandat d'administratrice de Madame Dominique Esnault, dont le mandat avait été précédemment renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes clos au 31 décembre 2019.

Il est rappelé que Madame Sandrine Andrès a été désignée le 23 juillet 2021 par le Comité de Groupe en qualité d'administratrice représentant les salariés, 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.

Par ailleurs, depuis la clôture de l'exercice 2021, Monsieur Olivier Grumbach a démissionné de ses mandats au sein des Comités d'audit et des rémunérations ainsi que de celui d'administrateur à effet du 10 janvier 2022. Il n'a pas été remplacé au sein du Conseil d'administration, lequel compte désormais 8 membres (administrateur salarié inclus). Le Conseil d'administration du 3 mars 2022 a modifié en conséquence la composition de ses comités comme suit :

- Comité d'Audit : Bénédicte Hautefort (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante, nommée en remplacement d'Olivier Grumbach) et Christophe Gaschin,

- Comité des Rémunérations : Christine de Gouvion Saint Cyr (Présidente du Comité, en remplacement d'Olivier Grumbach et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante, nommée en remplacement d'Olivier Grumbach) et Olivier Bertrand.

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 au 31 décembre 2021

	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 (hors Groupe Flo)	Indépendance	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au conseil	
Président du Conseil d'Administration : Christophe GASCHIN	48	H	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Audit)
Directrice Générale : Christelle GRISONI	43	F	Fr	0	0	Non	21/02/2019 16/06/2017 (administrateur)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Non
Administrateur : Olivier BERTRAND	53	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Rémunération)
Administrateur : Olivier GRUMBACH (*)	43	H	Fr	0	0	Non	16/06/2017	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	4,5 ans	Oui (Audit) (Rémunérations - Président)

Administratrice : Dominique ESNAULT	60	F	Fr	0	0	Oui	29/06/2016	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2021	5,5 ans	Non (*)
Administratrice : Christine de GOUVION SAINT-CYR	56	F	Fr	0	0	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	7,5 ans	Oui (Rémunérations) (*)
Administratrice : Bénédicte HAUTEFORT	53	F	Fr	0	1	Oui	28/05/2013	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	7,5 ans	Oui (Audit - Présidente)
Administrateur : Philippe HERY	59	H	Fr	0	0	Non	27/06/2019	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	2,5 an	Non
Administratrice (représentant les salariés) : Sandrine ANDRES**	52	F	Fr	0	0	Non	23/07/2021 (Comité de Groupe)	Assemblée générale approuvant les comptes clos au 31/12/2022	0,5 an	Non

* Monsieur Olivier Grumbach a démissionné de son mandat d'administrateur avec effet au 10 janvier 2022, emportant la cessation corrélative de ses mandats au sein des Comités d'audit et des Rémunérations. A la date de publication du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'Administration compte donc 8 membres (administrateur salarié inclus) et les Comités sont composés comme suit :

- Comité d'Audit : Bénédicte Hautefort (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante) et Christophe Gaschin,
- Comité des Rémunérations : Christine de Gouvion Saint Cyr (Présidente du Comité et Administratrice indépendante), Dominique Esnault (Administratrice indépendante) et Olivier Bertrand.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice

Situation arrêtée le 31 décembre 2021

Organe	Nomination (identité, fonction et date
Conseil d'administration	Sandrine Andrès, administratrice représentant les salariés depuis le 23/07/2021

Indépendance des administrateurs

Au 31 décembre 2021, 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 2021 (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	Olivier GRUMBACH	Philippe HERY	Sandrine ANDRES
Critère 1 : salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√	√	√	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**	√	√	**X**	√
Critère 8 : Statuts de l'actionnaire important	√	√	√	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	√

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

Critères d'indépendance au regard du Code AFEP-MEDEF de janvier 2020
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes : • Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • Significatif de la Société ou de son groupe ; • Ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la 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 Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5 : Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Toutefois, au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

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

Le Conseil d'Administration comporte au 31 décembre 2021, hors administratrice représentant les salariés qui ne doit pas être prise en compte pour apprécier la proportion, 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 2021, 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 : 53 ans Adresse professionnelle : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Société Brasserie Lipp SAS Bertrand Hôtels SAS Immobilia SAS B-CHR and Co SAS Les cabrettes SAS JOE 2	Sparinvest SAS (2019) B&C Développement Franchise SAS (2018) OB Holding SAS (2018) Spare SAS (2018) Bertrand Restauration SAS (2017) BHG Gestion (2021)
	Président du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS (2018)
	Président du comité de surveillance	Burger King France SAS	
	Co-gérant	Christine SNC	Château du Bois SNC (*transformée en SAS en 2020*) SARL J.O.E (2021) Résidence Club Thiers SARL (*transformée en SAS en 2021*)

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Groupement Forestier des Bois de Chaudeneant SCI Chaudeneant Société Civile Immobilière Pernet SCI des Coussards SCI du Golf du Battut SCI 59 Tocq Bourdaloue SCI Grandes Fontaines SCI SCI OCLAC Bertrand C&T PK16 SCI DIX HUITIEME SARL OBO PROUVAIRES 5 SARL J.O.E SCI MONTCAL SCI PERNET	SARL J Bertrand La Fuataise SCI Musique Cafés Studio « MCS » SARL (2020)
	Associé Gérant	SC Bertrand	Bertrand et Cie SNC (transformée en *SAS en 2020*)
	Administrateur	Topco GB	
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	THOM GROUP (2021)
	Représentant permanent de BH SAS	Bertrand Corp.	-
	Représentant permanent de Bertrand Corp.	Topco GB SAS	Burger King France SAS (2018) Financière Quick SAS (2018) Newco GB SAS (2021)
	Représentant permanent de Topco GB SAS	Midco GB SAS Burger King France SAS Financière BKF SAS (anc. Financière Quick)	-
	Représentant de Bertrand Hotels	79 BELLES FEUILLES CHATEAU DU BOIS SAS Bertrand et Cie SAS Résidence Club Thiers	-
Curriculum Vitae	Olivier BERTRAND est le fondateur et dirigeant du Groupe éponyme depuis plus de 20 ans. Ayant débuté sa carrière aux Etats-Unis, il ouvre son premier restaurant en 1997 près des Champs Elysées. Depuis, il anime et contrôle le Groupe Bertrand.		

Mme Dominique ESNAULT[1]		**Age** : 60 ans **Adresse professionnelle** : 6 rue des Haudriettes 75003 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	**Administrateur indépendant**	Groupe Maisons de Famille SA	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'ESSEC, Dominique Esnault débute sa carrière en 1984 au sein du groupe Danone puis entre en 1986 dans le groupe Unilever où elle occupera successivement plusieurs fonctions marketing. En 1995 elle devient Directrice marketing Europe et « Lead Innovation Center » au niveau mondial pour la catégorie capillaire. En 1999, elle rejoint le groupe AccorHotels en tant que Directrice marketing monde des marques Sofitel, Novotel et Mercure, puis devient Directrice générale adjointe marketing monde (2000), Directrice AccorWeb (2004), Directrice projet Sofitel monde (2006). Fin 2007, elle prend le poste de Directrice générale Ibis France où elle a sous sa responsabilité plus de 380 hôtels, dont 245 établissements franchisés. En janvier 2011 elle est nommée au Comité Exécutif, en qualité de Directrice Exécutive Support Opérations. Elle sera en charge pour le Groupe jusqu'à son départ en mars 2014, du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management, ainsi que d'un projet digital de refonte de l'accueil et à partir d'avril 2013 des systèmes d'information. Elle exercera ensuite des activités de conseil auprès de fonds d'investissement et de startups. 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, révisé en juin 2018 puis actualisé en janvier 2020.

(C) Société cotée en bourse.

Christophe GASCHIN		**Age** : 48 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Euro-Gastronomie SA
	Administrateur	A.G.O. SA GIE FloBert	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	SER La Coupole SA La Coupole SA Les Petits Bofinger SA	Taverne de Maitre Kanter SA (2021)
	Président	Flo Restauration SAS KAP SAS	Red Restauration SAS (2017) Flo Concession SPA
	Gérant	Arago Lacroix SARL Flo Fidélité SARL Flo Tradition SNC Flo Formation SNC Flo Gestion SNC SCI Hippo	Hippo Gestion Et Cie SNC (2017) 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 VDF SAS B&C Développement Franchise SAS Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS	-
	Directeur Général	SAS JOE 2	-
	Gérant	Coco Ouest SARL EURL CGC LM SARL LDB DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	ARMOR AUTOMOBILE (2021)
	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 39 Champs Elysées 4 Boulevard des Capucines LGE 91 Gouvion Saint Cyr Au pied de cochon LGE Birka LGE Brasserie Lorraine LGE Delavega	-
	Représentant de OB Holding	Bertrand Concess Bertrand Gourmet Bertrand Services CHR Exploitation SAS Cité restauration Concept restauration Lipp Holding	-

	Représentant de Coco Ouest	Le Saint Martin	-
	Représentant de B&C Développement Franchise	-	AB Nanteuil (2021)
	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 Aménagement BCA SDC Léon Léon Invest 1 Léon Invest 2 Léon de Bruxelles Ecole Léon SCI 232 SE2C Société de Restauration et d'Alimentation Société de Restauration Montparnasse SOREMO 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. Il est également : - Président du groupe Bertrand Restauration depuis février 2018, - Président du groupe Léon de Bruxelles.		

Mme Christine de GOUVION SAINT-CYR[1]		**Age** : 56 ans **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 SARL Portet sur Garonne Invest Hôtel	-
	Gérant	Groupement foncier agricole de Réverseaux 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, révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020.

(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. En 1993, elle rejoint la société Forum Voyages (100 salariés), qui développe des activités de tour opérating, d'agent de voyages et de réceptif, dont elle devient Secrétaire générale. En 1997, elle prend la direction des services généraux du Groupe Envergure, deuxième opérateur hôtelier européen, appartenant au groupe Taittinger, qui gère notamment les marques Campanile et Première Classe. Lui seront confiées la direction des systèmes d'information ainsi que la direction des ressources humaines, avant d'être nommée Directeur Général Adjoint en charges des Services en 2001. Elle pilote alors également les directions des achats, des services techniques et de développement ainsi que les services marketing et ventes pour l'ensemble de l'hôtellerie restauration du Groupe Envergure. En 2003, peu après la création de la marque Kyriad, elle crée et anime la direction de la Franchise et Qualité, qui regroupera lors de la fusion des groupes Envergure et Concorde Hôtels, l'ensemble des hôtels en franchise du Groupe Louvre Hôtels. 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. 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** : 43 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administratrice**	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 A.G.O. SA SER LA COUPOLE SA	CEM SA Euro-Gastronomie SA Taverne de Maître Kanter SA (2021)
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 Bertrand Restauration SAS Financière Frères Blanc SAS GB Holding SAS VDF SAS OB Holding	-
	Co-gérant	-	Convergence Achats SARL (2020)
	Représentante de Financière Frères Blanc	13 Comédie LGE 39 Champs Elysées 4 Boulevard des Capucines LGE 91 Gouvion Saint Cyr Au pied de cochon LGE Birka LGE Brasserie Lorraine LGE Delavega	-
	Représentante de OB Holding	Bertrand Concess Bertrand Gourmet Bertrand Services CHR Exploitation SAS Cité restauration Concept restauration Lipp Holding	-

(C) Société cotée en bourse.

	Représentant de Bertrand Restauration	BERTRAND CONSTRUCTION AMENAGEMENT BCA SDC Léon Léon Invest 1 Léon Invest 2 Léon de Bruxelles Ecole Léon SCI 232 SE2C Société de Restauration et d'Alimentation Société de Restauration Montparnasse SOREMO Société Parisienne de Restauration	-
Curriculum Vitae	Diplômée de l'EDHEC, Christelle Grisoni a évolué au sein du Groupe Bertrand depuis 21 ans, en passant par différentes fonctions : - 2001 : Chef de projet marketing de Bertrand Restauration, - 2006 : Directrice Marketing/communication de Bertrand Restauration, - 2013 : Directrice Marketing, communication, commerciale et R&D de Bertrand Restauration, - 2017 : Directrice Générale Adjointe de Bertrand Restauration en charge du Marketing, du commercial, des achats, du R&D et de la stratégie, - depuis février 2018 : Directrice Générale de Bertrand Restauration, - depuis février 2019 : Directrice Générale de Groupe Flo SA.		

Olivier GRUMBACH *(mandat terminé le 10 janvier 2022)*		**Age** : 43 ans **Adresse professionnelle** : Groupe Bertrand 59, rue de Tocqueville 75017 PARIS	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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 Quick Restaurants SA
	Gérant	OG Holding SARL SCOG SCI Auvergne SCI BEAUJARDIN	-
	Représentant de OG Holding	SCI FEDREA Bertrand Corp. SAS	
	Membre du conseil de surveillance	-	Newco GB SAS
	Membre du comité de surveillance	Burger King France SAS	-
	Membre du conseil d'administration	TOPCO GB SAS	-
	Directeur Général	-	BK Exploitation SAS BK Développement SAS (2018) BK Expansion SAS (2018) 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 était en charge des opérations de développement, financement et M&A de Groupe Bertrand jusqu'à la fin de l'exercice 2021.		

(C) Société cotée en bourse.

Bénédicte HAUTEFORT[1]		**Age** : 53 ans **Adresse professionnelle** : 153 Boulevard Haussmann 75008 Paris	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**Echus au cours des cinq dernières années**
Fonction exercée au sein de la Société	**Administrateur**	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	**Néant**	-	-
Fonction exercée au sein de la société Bertrand Invest	**Néant**	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe, de la société Financière Flo et de la société Bertrand Invest	**Gérant**	ABCM Investissements SARL	H&H Partners (2015) Garlone (2015)
	Représentante de ABCM Investissements	SCI ABCM Immobilier	-
	Président	EquityStories SAS 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, révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020.

(C) Société cotée en bourse.

Philippe HERY		Age : 59 ans Adresse professionnelle : Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 Courbevoie	
Mandats		**En cours au 31/12/2021**	**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	SAS C.J.C.
	Directeur général	KAP SAS	-
	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) ANVI SAS (2015)
	Directeur général	Léon de Bruxelles SAS	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. En 2001, Philippe HERY intègre le Groupe BERTRAND dans le cadre du rachat de la société PHENIX RICHELIEU (Eris / Quick). 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. 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. Le 20 Juin 2017, il est nommé Directeur Général de Hippopotamus par le Conseil d'Administration du Groupe Flo. Depuis le 5 novembre 2020, il est également Directeur Général de Léon de Bruxelles.		

(C) Société cotée en bourse.

Sandrine ANDRES		**Age** : 52 ans **Adresse professionnelle** : Groupe FLO Tour Manhattan 5/6 Place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		**En cours au 23/07/2021**	**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)	**Responsable de l'optimisation des coûts**	FLO GESTION SNC	Responsable des coûts
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	Diplômée en Hôtellerie-Restauration, elle a d'abord intégré le Groupe Frères Blanc puis l'hôtel Barrière Le Fouquet's Paris. Elle a rejoint le Groupe Flo le 1er juillet 2002 et a occupé successivement les postes de Contrôleuse de Gestion Opérationnelle sur toutes les marques du Groupe, Responsable des coûts pour la restauration à thème puis pour la marque Hippopotamus puis Responsable de l'optimisation des coûts au sein de la Direction Métiers Hippopotamus.		

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

La convention de direction initiale à effet du 21 février 2019 entre la Société et la société Bertrand Restauration Holding (anciennement 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, autorisée par le Conseil d'administration du 21 février 2019 a été reconduite aux mêmes conditions et pour une nouvelle période d'un an à compter du 1er janvier 2022 après autorisation du Conseil d'administration du 17 décembre 2021.

3.1.4 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

Règlement intérieur du Conseil

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

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

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

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de leur fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social.

En 2021, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2021 est de 91.1%. 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 2021, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2020, des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2021,
- le budget,
- la préparation et convocation de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021,
- la rémunération des administrateurs, la rémunération du Président et du Directeur Général, des membres du comité d'audit et du comité des rémunérations suite aux renouvellements d'administrateurs décidés par l'assemblée générale du 24 juin 2021 ;
- le suivi de l'activité du Groupe,
- L'examen et l'approbation de la conclusion des conventions réglementées,
- l'examen annuel des conventions réglementées conclues au cours des exercices antérieurs à 2021 et qui se sont poursuivies en 2021,
- l'examen et l'approbation d'une charte concernant les conventions réglementées et l'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales en vigueur,
- le renouvellement des mandats arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 24 juin 2021,
- le suivi du financement du Groupe, autorisation de la conclusion du nouveau Prêt Garanti par l'Etat, des avenants aux contrats de souscription des obligations Groupe Bertrand 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, la mise en œuvre et la constatation du regroupement d'actions de la Société et de l'augmentation de capital réservée à l'effet de faciliter la réalisation des opérations de regroupement,
- 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, et de la convention de trésorerie avec la société BH, société centralisatrice,
- l'examen des opérations de recapitalisation des filiales du Groupe et de transmission universelle du patrimoine de filiales sans activité,
- l'examen et le suivi des cessions de fonds de commerce,
- l'examen des chiffres d'affaires des premiers et troisièmes trimestres,
- l'examen et approbation des communiqués de presse.

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2021, le Comité d'Audit est composé de Bénédicte Hautefort (Présidente et Administratrice indépendante), Olivier Grumbach (ultérieurement remplacé par Dominique Esnault) 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 »).

Depuis le 7 mars 2022, le comité d'audit est composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, suite au remplacement de Monsieur Olivier Grumbach par Madame Dominique Esnault en qualité de membre du Comité d'Audit.

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 2021, avec un taux de présence de 91.7%. Il a traité les principaux points suivants :

- conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2020, sur les comptes du 1er semestre 2021,
- conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne,
- examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 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 2021 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 2021, le Comité des Rémunérations est composé de Olivier Grumbach (Président – ultérieurement remplacé par Christine de Gouvion Saint Cyr comme présidente et par Dominique Esnault comme membre), Christine de Gouvion Saint Cyr (administratrice indépendante), 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 »).

Depuis le 7 mars 2022, le Comité des Rémunérations est composé d'une majorité de deux tiers d'administrateurs indépendants comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF suite au remplacement de Monsieur Olivier Grumbach par Madame Dominique Esnault en qualité de membre du Comité des Rémunérations. Madame Christine de Gouvion Saint Cyr a quant à elle pris les fonctions de Présidente du Comité des Rémunérations en remplacement de Monsieur Olivier Grumbach. Le Comité des Rémunérations ne compte pas d'administrateur salarié parmi ses membres (sur la justification : introduction à la partie 3, « Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise »).

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 2021 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 EVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES

Le Conseil d'administration réuni les 3 mars et 7 avril 2022 a arrêté les modalités de l'évaluation de sa composition, de son fonctionnement, de son organisation et de ses travaux et de ceux de ses comités conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, il a été décidé, à compter de l'exercice 2022 :

- de procéder à cette évaluation annuellement, avec l'objectif de s'assurer de l'efficacité optimale du fonctionnement du Conseil et de ses comités et de de la connaissance par le Conseil et ses comités des questions importantes ;
- de confier cette évaluation au président du Comité des rémunérations, avec l'appui de la direction juridique du groupe, hormis tous les trois ans où sa mise en œuvre est assurée par un cabinet externe.

Cette évaluation est aussi l'occasion pour chaque administrateur de s'exprimer sur tout éventuel dysfonctionnement ou de formuler toute suggestion en vue de l'amélioration constante du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Dans ce cadre, le conseil d'administration réuni le 3 mars 2022 a décidé de confier à un cabinet externe la réalisation d'une évaluation formalisée de la composition, du fonctionnement et de l'organisation du Conseil et de ses comités.

À cette finalité, le cabinet externe a transmis à chacun des administrateurs un questionnaire détaillé destiné à recueillir leurs avis, commentaires et suggestions concernant la composition du Conseil, les séances du Conseil, le rôle et la performance de ses comités et, plus généralement, la gouvernance du groupe ainsi que leur implication personnelle dans les travaux du Conseil et de ses comités. Afin de faire respecter une parfaite liberté dans la réponse, les retours des évaluations n'ont pas été communiqués à la société. Une synthèse des réponses a été réalisée par le cabinet externe, laquelle a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 7 avril 2022.

Cette évaluation fait ressortir une appréciation générale très positive des administrateurs sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités.

Les administrateurs saluent à l'unanimité la mobilisation des équipes, la gestion du fonctionnement du Conseil et de ses comités pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19. Ils soulignent notamment la pertinence de l'information communiquée au Conseil d'Administration en dépit des contraintes sanitaires et de la tenue des réunions à distance ainsi que la solidarité des administrateurs et des équipes.

Plus généralement, les résultats de l'évaluation mettent en exergue un semble de points forts, partagés par la grande majorité des administrateurs ; en particulier :

- une bonne cohésion au sein du Conseil et avec la direction générale
- une bonne composition du Conseil (diversité, compétence, indépendance, etc.)
- l'efficacité des séances, notamment en raison de leur fréquence et de l'adéquation entre le temps consacré aux sujets et leur importance
- la pertinence de l'information délivrée au Conseil
- la qualité du travail des comités qui alimente une part des travaux du Conseil.

L'évaluation a également permis de mettre en exergue les pistes d'amélioration et besoins partagés par certains administrateurs ; principalement :

- l'opportunité d'un échange plus régulier sur la responsabilité sociale et environnementale et la conformité
- un approfondissement de l'information sur les éléments de comparaison de marché.

L'évaluation a également porté sur la contribution effective individuelle de chaque administrateur, avec une appréciation globalement positive partagée par les administrateurs.

3.1.4.3 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.

3.1.4.4 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 23 juin 2022 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 2021 ainsi que sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021, dûment approuvés par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 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 2022 (cf. 3.1.5.1. ci-dessous).

3.1.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX APPLICABLE EN 2022

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 23 juin 2022 (résolutions 11 à 13).

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 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 la Directrice Générale 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, de diminuer la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2020. Cet effort, qui devait initialement 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, avait 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 ont été amenés à apprécier de nouveau l'opportunité du maintien de cette politique exceptionnelle. Ainsi, bien que de nombreuses incertitudes persistent quant à une reprise normale et pérenne de l'activité dans un contexte de crise liée à la Covid-19 et de guerre entre l'Ukraine et la Fédération de Russie, le Conseil d'administration, en sa séance du 7 avril 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé, compte tenu notamment de l'absence de fermeture des restaurants depuis le mois de juin 2021 et de la fin des mesures de restriction gouvernementales, de ne pas reconduire au titre de l'exercice 2022 la division par deux de la rémunération des administratrices indépendantes par rapport à 2019.

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 applicable 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 7 avril 2022, a, sur recommandation du Comité des rémunérations, décidé de maintenir ces règles.

3.1.5.1.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2022

La politique de rémunération des administrateurs de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (13ème résolution).

Cette politique a été arrêtée par le Conseil d'Administration dans sa séance du 7 avril 2022, 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 2021, compte tenu notamment de la persistance de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et de ses conséquences (supra) ;

(ii) décidé, au titre de l'exercice 2022, de revenir, pour les administrateurs, au même montant de rémunération qu'au titre de l'exercice 2019 (i.e. fin de la division par deux du montant de leur rémunération).

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 retour pour l'exercice 2022, à la rémunération décidée et appliquée au titre de l'exercice 2019 :

- cette partie fixe s'élève à 5 000 euros pour l'ensemble de l'exercice 2022 (et non 2 500 euros comme au titre des exercices 2020 et 2021) ;
- la partie variable est de 1 000 euros par réunion du Conseil et par réunion de tout Comité du Conseil au cours de l'exercice 2022 tenue à laquelle assiste effectivement l'administrateur (et non 500 euros comme au titre des exercices 2020 et 2021).

Le Conseil a par ailleurs acté, à titre exceptionnel, pour l'exercice 2022 dans la continuité des politiques appliquées en 2020 et 2021, afin de participer à l'effort nécessaire pour surmonter les difficultés générées par la crise sanitaire liée à la Covid-19, 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 23 juin 2022 (13ème résolution) de fixer l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs à la somme totale de 58 000 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 2022, (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 2022 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 2023, aux administrateurs en contrepartie de l'exercice de leur mandat au titre de l'exercice 2022 requerra l'approbation de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2022 au titre du vote ex-post dit global (approbation de la politique de rémunération mise en œuvre en 2022).

3.1.5.1.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2022

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (11ème 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 réunis le 7 avril 2022 ont, une nouvelle fois, 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 2022 en contrepartie de son mandat de Président :

Éléments de rémunération du Président pour 2022	
Rémunération fixe	0 €
Rémunération Variable	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage long terme	n/a 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 € Au titre de l'exercice 2022, 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 € Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera au Président au titre de l'exercice 2022 à raison de son mandat
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a Il n'existe aucun engagement relatif à la prise d'effet ou à la cessation des fonctions de Président
Retraite supplémentaire	n/a Aucun engagement de retraite supplémentaire ne bénéficie au Président de la Société à raison de son mandat
Indemnité de non-concurrence	n/a 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 2022

La politique de rémunération du Directeur Général de Groupe Flo pour 2022 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 23 juin 2022 (12ème 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, 15 janvier 2021 et 5 janvier 2022. Ce dernier avenant renouvelle notamment la convention de direction générale pour une année courant du 1er janvier au 31 décembre 2022, 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 7 avril 2022 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 2021 des éléments de rémunération arrêtés pour l'exercice 2021,

- la situation de la Société et sa stratégie pour 2022 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 2022	
Rémunération fixe	225 000 € (charges incluses) Identique à la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2021 (elle-même identique à celle des exercices 2019 et 2020) 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 Aucun avantage à long-terme ne sera attribué par la Société à la Directrice Générale à raison de son mandat
Rémunération exceptionnelle	0 € Au titre de l'exercice 2022, 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 € Aucun avantage, de quelque nature que ce soit, ne bénéficiera à la Directrice Générale au titre de l'exercice 20221 à raison de son mandat
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a 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 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 La cessation des fonctions de Directrice Générale n'ouvre droit à aucune indemnité de non-concurrence
Retraite supplémentaire	n/a 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 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 2021

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 2021, 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 natures attribuables à raison du mandat des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2021, 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 2021.

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 23 juin 2022 (8ème 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 L.22-10-34 II du Code de commerce, cette assemblée sera également invitée à statuer sur les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours de 2021 ou attribués au cours de 2021 à chaque dirigeant mandataire à raison de son mandat (9ème et 10ème 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 2021

a) Structure de rémunération des administrateurs et règles de répartition pour 2021

Le Conseil d'Administration, en sa séance du 7 avril 2022, 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 2021, par l'assemblée générale du 24 juin 2021, 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 2021 :

(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 2021, 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 2021, a décidé la répartition d'un montant total de 20 500 euros dont 7 500 euros au titre de la partie fixe (36.6%) et 13 000 euros au titre de la partie variable (63.4%).

Aucune autre forme de rémunération n'a été versée à un administrateur à raison de son mandat au titre de l'exercice 2021.

b) Rémunération attribuée ou versée au titre de l'exercice 2021

Le tableau ci-dessous récapitule la rémunération attribuée au titre de 2021 et/ou versée au cours de 2021 aux administrateurs en fonction sur tout ou partie de l'exercice 2021.

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	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 administratrice*[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]	0 €	0 €	0 €	0 €
Michel Razou, *administrateur*[5]				
Part fixe	0 €	0 €	N/A	N/A
Part variable	0 €	0 €	N/A	N/A
Autres rémunérations[4]	0 €	0 €	N/A	N/A
Olivier Grumbach, *administrateur*				

Part fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Part variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations(4)	0 €	0 €	0 €	0 €
Dominique Esnault, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	5 500 €	12 000 €	5 500 €	4 000 €
Autres rémunérations	0 €	0 €	0 €	0 €

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	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**
Christine de Gouvion Saint-Cyr, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	6 000 €	14 000 €	6 000 €	5 500 €
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Bénédicte Hautefort, *administratrice*				
Part fixe	2 500 €	5 000 €	2 500 €	2 500 €
Part variable	7 000 €	16 000 €	7 500 €	7 000 €
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Philippe Hery, *administrateur*				
Part fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Part variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres rémunérations(6)	(6)	(6)	93 480 €	102 018 €
Claude Vivier, *administrateur représentant les salariés*				
Part fixe	0€	0€	n/a	n/a
Part variable	0€	0€	n/a	n/a
Autres rémunérations(7)	(7)	(7)	n/a	n/a
Sandrine Andrès, *administratrice représentant les salariés*				
Part fixe	n/a	n/a	0€	0€
Part variable	n/a	n/a	0€	0€
Autres rémunérations(8)	n/a	n/a	(8)	(8)

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

*** Les montants versés en 2021 correspondent aux rémunérations dues et attribués au titre de l'exercice 2020.*

(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, et n'en perçoivent aucune au titre de Groupe Flo ou de ses filiales.

(5) Pour rappel, M. Michel Razou a cessé d'être administrateur à compter du 5 novembre 2020, en conséquence aucune rémunération n'est à indiquer sur l'exercice 2021.

(6) 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))

(7) M. Claude Vivier (administrateur représentant les salariés jusqu'au 24 juin 2020 – supra) était lié à la société SER LA COUPOLE, Filiale de Groupe Flo par un contrat de travail à durée indéterminée conclu le 22 octobre 2002.

(8) Mme Sandrine Andrès (administratrice représentant les salariés depuis le 23 juillet 2021 et jusqu'à l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, soit en 2023) est liée à la société Flo Gestion SNC.

3.1.5.2.2 POLITIQUE DE REMUNERATION DU PRESIDENT DU CONSEIL APPLIQUEE POUR 2021

La politique de rémunération du Président du Conseil au titre de l'exercice 2021, à savoir M. Christophe Gaschin, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021.

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 2021. 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 2021.

Rémunération et avantages de toute nature attribués au président au titre de l'exercice 2021 ou versés au Président au cours de l'exercice 2021, à raison de son mandat				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués(1)	Montants versés(2)	Montants attribués(1)	Montants versés(2)
Christophe Gaschin ***président du Conseil d'Administration (à compter du 21 février 2019)***				
Rémunération fixe	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération d'administrateur (3)	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature	0 €	0 €	0 €	0 €
Options attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres plans de rémunération de long terme	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	0 €	0 €	0 €	0 €
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	0 €	0 €
Autre rémunération	0 €	0 €	0 €	0 €

(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 a renoncé à la perception de la rémunération lui ayant été attribuée au titre de son mandat d'administrateurs sur l'exercice 2020 ; M. Christophe Gaschin n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice 2021 conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2021 (supra).

3.1.5.2.3 POLITIQUE DE REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL APPLIQUEE POUR 2021

La politique de rémunération du Directeur Général, Mme Christelle Grisoni,, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 juin 2021.

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 2021. Ainsi, conformément au tableau récapitulatif ci-dessous, la Directrice Générale a perçu, au titre et au cours de l'exercice 2021, 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) au titre de son mandat, puis refacturée à Groupe Flo conformément aux stipulations de la convention de direction générale en vigueur au titre de l'exercice 2021 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 2021 ou versés au Directeur Général au cours de l'exercice 2021, à raison de son mandat				
	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués[1]	Montants versés[2]	Montants attribués[1]	Montants versés[2]
Christelle Grisoni ***Directrice Générale (à compter du 21 février 2019)***				
Rémunération fixe	225 000 €	225 000 €	225 000 €	225 000 €
Rémunération variable	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	0 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération d'administrateur [3]	0 €	0 €	0 €	0 €
Avantages en nature	0 €	0 €	0 €	0 €
Options attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres plans de rémunération de long terme	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	0 €	0 €
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	0 €	0 €	0 €	0 €
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	0 €	0 €
Autre rémunération [4]	0 €	0 €	0 €	0 €

(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) Mme Christelle Grisoni a renoncé à la perception de la rémunération lui ayant été attribuée au titre de son mandat d'administratrice sur l'exercice 2020 ; Mme Christelle Grisoni n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administratrice pour l'exercice 2021 conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'assemblée générale du 24 juin 2021 (supra).

(4) 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 attribuées 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 2017 à 2021, 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	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio avec la rémunération moyenne	0.0	0.9	0.9	1.0	1,1
Ratio avec la rémunération médiane	0.0	0.9	1.0	1.0	1,1

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 2021 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 2021, 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 2021, 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 2022, 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 2021, 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	**élevé**
	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	**moyen**
	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 2021, 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 annuels, 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 2021, 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 2022, 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 2021

La Société ne détient plus aucune action auto-détenue depuis 31 décembre 2009.

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 euro. 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.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021 a décidé le regroupement de la totalité des actions composant le capital social à raison d'une action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent actions alors en circulation à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, et l'attribution subséquente, par voie d'échange, à chaque actionnaire détenant cent actions en circulation d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, d'une action nouvelle de 5,00 euros de valeur nominale.

Afin de faciliter l'opération de regroupement d'actions, la même assemblée générale a préalablement décidé l'augmentation de capital en numéraire d'un montant nominal de 4,35 euros par émission de 87 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Agissant sur subdélégation du Conseil d'Administration (décidée lors de sa séance du 24 juin 2021) agissant lui-même sur délégation de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021, la Directrice générale a, par décisions en date du 30 juin 2021, constaté la réalisation définitive, le 30 juin 2021, de cette augmentation de capital par l'émission de 87 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 0,18 euro (dont 0,13 euro de prime d'émission unitaire).

Conformément à la décision de l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 24 juin 2021, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 29 juillet 2021, de mettre en œuvre le regroupement d'actions conformément aux modalités arrêtées par ladite assemblée générale mixte. Puis, par décision du 4 novembre 2021, le Conseil d'Administration a constaté la réalisation définitive à effet du 7 octobre 2021 dudit regroupement au résultat duquel les 765 157 200 actions en circulation (de 0,05 euro de valeur nominale chacune) ont été échangées contre 7 651 572 actions nouvelles de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

Le capital social s'élève depuis à la somme de 38 257 860.00 euros, divisé en 7 651 572 actions de 5 euros 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 nul par rapport au capital de Groupe Flo.

3.3.1.2 MODIFICATION DE L'ACTIONNARIAT

La répartition du capital social au 31 décembre 2021, ainsi que son évolution par rapports à la clôture des deux exercices précédents, s'établit comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions			Pourcentage de capital		
	2021*	2020	2019	2021	2020	2019
Financière Flo (1) (2)	4 710 496	471 049 642	471 049 642	61.56%	61.56%	61.56%
Bertrand Invest (2)	716 565	71 656 503	71 656 503	9.36%	9.37%	9.36%
Bertrand Corp.	-	-	47 735 679	-	-	6.24%
Bertrand Restauration	928 899	92 838 230	45 102 551	12.14%	12.13%	5.89%
SwissLife Gestion Privée	-	-	46 956 491	-	-	6.14%
Auto-détention	0	0	0	0%	0%	0%
Public	1 295 612[3]	129 612 738[3]	82 656 247	16.94%[3]	16.94%[3]	10.80%
TOTAL	**7 651 572**	**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. L'intégralité des actions détenues par Financière Flo et Bertrand Invest bénéficie d'un droit de vote double.
(3) Dont détention par SwissLife Gestion Privée.
** Le capital social de la Social a fait l'objet d'un regroupement d'actions, selon un ratio de 100, comme exposé supra (§3.3.1).*

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

A la date du présent document, il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis la date de clôture de l'exercice 2021.

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 vote ;
- 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.

Au cours de l'exercice 2021, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

- Le 20 avril 2021 : franchissement à la baisse du seuil de 2.0 % des droits de vote par la société gestionnaire Moneta Asset Management agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, en conséquence le 21 avril 2021 les fonds détiennent 2,07 % du capital et 1,99 % des droits de vote ;
- Le 5 juillet 2021 et par attribution de droits de vote double (décision AMF n°221C3441) :
    - A titre individuel :
        - Franchissement en baisse du seuil de 10 % des droits de vote par Bertrand Restauration (droits de vote ramenés de 11,72% à 7,10%) ;
        - Franchissement en hausse du seuil de 10 % des droits de vote par Bertrand Invest, (droits de vote portés de 9,03% à 10,96%) ;
        - Franchissement en hausse des 2/3 des droits de vote par Financière Flo (droits de vote portés de 62,90% à 72,02%) ;
    - De manière indirecte et en conséquence : franchissement en hausse du seuil de 90 % des droits de vote par Monsieur Olivier Bertrand (droits de vote portés de 83,65% à 90,08%).

Ces franchissements ont été déclarés, à titre de régularisation, le 10 décembre 2021.

La société Bertrand Invest, de concert avec les sociétés Financière Flo, Bertrand Restauration et Bertrand Corp., a effectué une déclaration d'intention indiquant notamment que le concert (i) n'envisage pas de procéder à des achats d'actions Groupe Flo, (ii) a l'intention de poursuivre les principales orientations stratégiques mises en œuvre par la direction générale de Groupe Flo, (iii) n'envisage aucune des opérations mentionnées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et (iv) n'envisage pas de demander de représentation supplémentaire au conseil d'administration de 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 38 257 860.00 euros. Il est divisé en 7 651 572 actions de 5 euros 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingtième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingt-et-unième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021 (Vingt-deuxième 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 2021 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Dix-huitième 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 24 juin 2020 ayant le même objet)	Dix-neuvième 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

Aucune autorisation de consentir des options donnant droit à l'achat d'actions, ni autorisation de consentir des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles, n'était en vigueur au 31 décembre 2020, ni n'est en vigueur à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

S'agissant des plans d'options de souscription ou d'achat d'options en cours, en vertu d'autorisations précédemment consenties au et mises en œuvre par le Conseil d'Administration, leur description figure dans le tableau intitulé « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat » de la note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

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

Après avoir mis fin à la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2020 ayant le même objet**, l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2021** 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, a tous pouvoirs pour :
- arrêter 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 ;
- fixer les conditions et le cas échéant, les critères d'attribution des actions gratuites ;
- fixer la période d'acquisition des actions attribuées, celle-ci ne pouvant être inférieure à un an ;
- fixer la période de conservation de ces actions ;
- fixer, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux, la quantité d'actions qu'ils seront tenus de conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- décider 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	(1) 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

30 juin 2021	Augmentation de capital	0.05	4.35	11,31	38 257 860.00	765 157 200
7 octobre 2021	Regroupement d'actions	5	-	-	38 257 860.00	7 651 572

3.3.3.7 AUTRES TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

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

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES DIX SALARIES LES PLUS DOTES

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVEES PAR CES DERNIERS	**Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées**	**Prix d'exercice moyen pondéré**
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	-	-

Au 31 décembre 2021, 1 969 114 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 2021, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des options de souscription d'actions en vigueur est de 0.26% (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 27 « Capital social et plans de souscription d'actions » des annexes des comptes consolidés en partie 4.1.2.4.

3.3.3.8 PACTES D'ACTIONNAIRES

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

3.3.4 GENERALITES SUR LA SOCIETE

Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : Groupe Flo
Siège social : Tour Manhattan - 5/6, Place de l'Iris - 92400 Courbevoie.
Tél : 01.41.92.30.00.

Forme juridique

Société anonyme de droit français régie par les articles L. 225-17 et suivants 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. Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex représenté par Mme Cécile Rémy	25/06/2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
KPMG Tour Eqho - 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris-La défense représenté par Mr Eric Ropert	16/11/2017	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022
Suppléants	**Date de première nomination**	**Date d'expiration**
Cisane Tour Majunga – 6, Place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex	29/06/2016	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2021
SALUSTRO REYDEL S.A. Tour Eqho – 2, Avenue Gambetta – 92066 Paris-La Défense	16/11/2017	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2022

Le Conseil d'Administration du 7 avril 2022 a proposé le renouvellement du mandat de Constantin Associés en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire et le non renouvellement du mandat de Cisane en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant.

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 2021 204
4.1.1 COMPTES CONSOLIDES 204
4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2021 209
4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021 253
4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 253
4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA 255
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 278
4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 278
4.3.2 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 287
4.3.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES 296

4.1 COMPTES CONSOLIDES ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021

4.1.1 COMPTES CONSOLIDES

4.1.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12
Chiffre d'Affaires	**2**	**86.6**	**71.4**
Coûts d'approvisionnement		(17.9)	(13.8)
Charges de personnel	**3**	(43.0)	(40.6)
Autres frais et produits opérationnels	**4**	(12.8)	(7.4)
Amortissements, dépréciations et provisions	**5**	(19.9)	(18.3)
Résultat opérationnel courant		**(7.0)**	**(8.7)**
Autres produits opérationnels non courants	**6**	5.0	-
Autres charges opérationnelles non courantes	**6**	(0.1)	(2.9)
Résultat opérationnel non courant		**4.9**	**(2.9)**
Résultat opérationnel		**(2.1)**	**(11.6)**
Coût de l'endettement financier net	**7**	(2.0)	(1.2)
Autres produits & charges financiers	**7**	(2.0)	(2.4)
Résultat financier		**(4.0)**	**(3.6)**
Résultat avant impôt		**(6.1)**	**(15.2)**
Quote-part des sociétés mises en équivalence	**15**	-	-
Impôts sur le résultat	**8**	(0.3)	(0.6)
Résultat net des activités poursuivies		**(6.4)**	**(15.8)**
Résultat net des activités non poursuivies	**18**	(1.1)	(1.8)
Résultat net		**(7.5)**	**(17.6)**
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		(7.0)	(17.1)
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(0.5)	(0.5)
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
- aux propriétaires de la société mère		(5.9)	(15.3)
- aux participations ne donnant pas le contrôle		(0.5)	(0.5)
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
- aux propriétaires de la société mère		(1.1)	(1.8)
- aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-

Résultat net par action (note 9) :

En euros	2021.12	2020.12 (*)
Résultat de base par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat de base par action des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat dilué par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat dilué par action des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)

(*) A des fins de comparaison, le résultat par action de l'exercice 2020.12 a été retraité en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021 (cf. note 9).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12
Résultat net de la période		**(7.5)**	**(17.6)**
Eléments non reclassables en résultat :			
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	**26**	-	0.4
Impôts sur éléments non reclassables en résultat		-	**(0.1)**
Total des autres éléments du résultat global		**-**	**0.3**
Résultat global consolidé		**(7.5)**	**(17.3)**
Attribuable aux :			
- propriétaires de la société mère		**(7.0)**	**(16.8)**
- participations ne donnant pas le contrôle		**(0.5)**	**(0.5)**
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
- Activités poursuivies		**(5.9)**	**(15.0)**
- Activités non poursuivies		**(1.1)**	**(1.8)**
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
- Activités poursuivies		**(0.5)**	**(0.5)**
- Activités non poursuivies		**-**	**-**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.1 BILAN CONSOLIDE

En millions d'euros	Notes	2021.12	2020.12 (*)
ACTIF			
Marques	10	32.9	32.9
Autres immobilisations incorporelles nettes	10/11	0.2	2.0
Immobilisations corporelles nettes	12	38.9	45.3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	13	72.8	74.1
Autres actifs non courants nets	14	10.5	11.2
Créances nettes non courantes	17	-	0.5
Total actifs non courants		155.3	166.0
Stocks nets		1.3	0.5
Clients nets	17	8.0	4.3
Autres créances	17	16.8	24.2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	54.5	29.4
Total actifs courants		80.6	58.4
Actifs destinés à la vente	18	1.3	1.3
TOTAL DE L'ACTIF		237.2	225.7
PASSIF			-
Capital		38.3	38.3
Réserves consolidées		(40.2)	(23.1)
Résultat de l'exercice		(7.0)	(17.1)
Capitaux propres Groupe		(8.9)	(1.9)
Participations ne donnant pas le contrôle		(1.0)	(0.5)
Total des Capitaux Propres		(9.9)	(2.4)
Dettes financières non courantes	19	92.9	80.3
Dettes de location non courantes	13	55.4	58.1
Provisions non courantes	20	4.1	4.0
Impôts différés - passif	22	4.4	4.0
Total passifs non courants		156.8	146.4
Dettes financières courantes	19	9.2	6.9
Dettes de location courantes	13	10.1	9.9
Provisions courantes	20	2.2	5.7
Dettes fournisseurs	21	38.8	31.0
Autres dettes diverses	21	30.0	27.6
Total passifs courants		90.3	81.1
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	18	-	0.6
TOTAL DU PASSIF		237.2	225.7

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et d'ajustements sur les contrats de location. (cf. §4.1.2.5 et note 13)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.2 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

En millions d'Euros	Notes	2021.12	2020.12
Résultat net Part du Groupe		**(7.0)**	(17.1)
Résultat net Part des minoritaires		**(0.5)**	(0.5)
Résultat net total consolidé		**(7.5)**	**(17.6)**
Elimination des amortissements et provisions		**16.0**	19.2
Elimination des profits/pertes de réévaluation		**0.2**	(0.2)
Elimination des résultats de cession		**(0.2)**	0.4
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie		**(1.5)**	(0.7)
CAF après coût de l'endettement financier net et impôt		**7.0**	**1.1**
Elimination de la charge (produit) d'impôt		**0.3**	0.7
Elimination du coût de l'endettement financier		**3.7**	3.8
CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt		**11.0**	**5.6**
Incidence de la variation du BFR	*23*	**10.7**	3.1
Impôts payés		**(0.1)**	(1.0)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**21.6**	**7.7**
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	*18*	*(1.1)*	*(2.1)*
Cession de filiales, nette de la trésorerie cédée		**0.6**	-
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	*10/12*	**(5.9)**	(16.5)
Variation des prêts et avances consentis		**0.7**	1.2
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		**0.7**	2.2
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(3.9)**	**(13.1)**
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	*18*	**-**	**-**
Emission d'emprunts	*19*	**19.5**	35.0
Remboursement des dettes de location	*13*	**(8.4)**	(8.6)
Intérêts payés sur les dettes de location	*7*	**(2.0)**	(1.9)
Intérêts financiers versés	*7*	**(1.6)**	(1.2)
Avance compte courant actionnaire	*19*	**-**	8.5
Remboursement compte courant actionnaire	*19*	**-**	(4.0)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		**7.5**	**27.8**
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies	*18*	**-**	**-**
Variation de la trésorerie		**25.2**	**22.4**
Dont flux liés aux activités non poursuivies		**(1.1)**	**(2.1)**
Trésorerie d'ouverture		**27.6**	5.1
Reclassement (1)		**1.7**	0.1
Trésorerie de clôture		**54.5**	27.6

(1) Au 31 décembre 2021, ce montant correspond au reclassement d'intérêts capitalisés de la trésorerie passive aux autres dettes financières non courantes. Au 31 décembre 2020, le montant correspond au transfert de trésorerie des actifs destinés à la vente.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.1.3 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 31/12/2019	**38.3**	**-**	**(23.2)**	**(0.6)**	**14.5**	**-**	**14.5**
Impact décision IFRS IC sur IAS 19	-	-	0.4	-	**0.4**	-	**0.4**
Capitaux propres au 1er janvier 2020	**38.3**	**-**	**(22.8)**	**(0.6)**	**14.9**	**-**	**14.9**
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**	**-**	**(39.9)**	**(0.3)**	**(1.9)**	**(0.5)**	**(2.4)**
Mouvements avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Avantages liés au personnel- régimes à prestations définies	-	-	-	**-**	**-**	**-**	**-**
Résultat net de l'exercice	-	-	**(7.0)**	-	**(7.0)**	(0.5)	**(7.5)**
Résultat net et gains & pertes comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**(7.0)**	**-**	**(7.0)**	**(0.5)**	**(7.5)**
Capitaux propres clôture 31/12/2021	**38.3**	**-**	**(46.9)**	**(0.3)**	**(8.9)**	**(1.0)**	**(9.9)**

(*) Montants retraités de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service. (cf. § 4.1.2.5)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2021

4.1.2.1 FAITS MARQUANTS

Le 1er semestre 2021 a été fortement impacté par la crise sanitaire.

La reprise d'activité sur le 2nd semestre 2021 a été néanmoins ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron.

Le chiffre d'affaires annuel consolidé de 2021 a augmenté de +21,3% par rapport à 2020.

Le Résultat opérationnel est négatif au 31 décembre 2021.

- Fermeture totale des restaurants jusqu'au 18 mai 2021 ;
- Réouverture progressive des restaurants :
    - A compter du 19 mai : Ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21 heures ;
    - A compter du 09 juin : Réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23 heures ;
    - A compter du 20 juin : Levée du couvre-feu et maintien de la limite de six clients par table ;
    - Depuis le 30 juin : Suppression de la limite de six clients par table ;
    - Réouverture du King Ludwig's Castle le 1er juillet ;
    - Réouverture du Bofinger et du Terminus Nord le 1er septembre.
- Reprise de l'activité ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants à partir du 09 août.
- Nouvelles annonces gouvernementales le 09 novembre 2021 suite à la propagation du variant Omicron : Dose de rappel (3ème dose) nécessaire pour la validation du pass sanitaire.
- Mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :
    - Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
    - Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).
- Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.
- Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations de restaurants Hippopotamus et la fin de la rénovation de la brasserie Bofinger. Un nouveau restaurant Hippopotamus a été ouvert.

Le Résultat Opérationnel Courant est fortement impacté par la crise sanitaire de la Covid-19

Compte de résultat en € millions	Fin décembre 2020 IFRS 5 (*)	Fin décembre 2021 IFRS 5 (*)	*Variations*	
			en valeur	*en %*
Chiffre d'affaires	**71.4**	**86.6**	**15.2**	***21.3%***
Marge Brute	**57.6**	**68.7**	**11.1**	***19.3%***
(en % de CA)	80.7%	79.3%		*-1.3 pts*
Charges de personnel et autres frais opérationnels	-48.0	-55.8	-7.8	*16.2%*
(en % de CA)	-67.2%	-64.4%		*+2.8 pts*
EBITDA	**9.6**	**12.9**	**3.3**	***34.8%***
(en % de CA)	13.4%	14.9%		ns
Amort., dépr. et prov. courants	-18.3	-19.9	-1.6	*8.8%*
Résultat Opérationnel Courant	**-8.7**	**-7.0**	**1.7**	***-19.8%***
(en % de CA)	-12.2%	-8.1%		*4.1*
Résultat opérationnel non courant	-2.9	4.9	7.8	*ns*
Résultat opérationnel	**-11.6**	**-2.1**	**9.5**	***81.9%***
(en % de CA)	-16.3%	-2.4%		*13.8*
Résultat financier	-3.6	-4.0	-0.4	*-10.2%*
Quote-part des sociétes mises en équivalence	0.0	0.0	0.0	*ns*
Impôts	-0.6	-0.3	0.3	*ns*
Participations ne donnant pas le contrôle	0.5	0.5	0.0	*ns*
Résultat net des activités non poursuivies	-1.8	-1.1	0.7	*37.2%*
Résultat net part du groupe	**-17.1**	**-7.0**	**10.1**	***59.0%***
(en % de CA)	-23.9%	-8.1%		*15.9 pts*

(*) Chiffres 2020 et 2021 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

La marge brute 2021 augmente de +11,1 m€ vs 2020 en conséquence de la hausse du chiffre d'affaires de +15,2 m€.

Les charges de personnel et autres frais opérationnels ont augmenté de -7,8 m€ par rapport à 2020 du fait de la reprise d'activité sur le second semestre 2021.

L'**EBITDA** s'élève à 12,9 m€ vs 9,6 m€ en 2020.

Les amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants augmentent de -1,6 m€, dont -1,9 m€ au titre des amortissements en conséquence des rénovations menées dans les restaurants.

Le **Résultat Opérationnel Courant** s'élève à -7,0 m€ en hausse de 1,7 m€ vs 2020.

Le Résultat Opérationnel non courant 2021 est positif à hauteur de +4,9 m€ vs. -2,9 m€ en 2020. La variation positive de +7,8 m€ vs. 2020 provient principalement pour +3,0 m€ des cessions et transformations de sites et pour +2,7 m€ liés à l'extinction de contentieux URSSAF.

Les immobilisations incorporelles (marques) et actifs sous-jacents (immobilisations corporelles) ont fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base d'un business plan réactualisé qui n'a pas révélé de pertes de valeur.

Le résultat financier est négatif de -4,0 m€ vs. -3,6 m€ en 2020, dont -2,0m€ au titre des intérêts financiers calculés en application de la norme IFRS 16.

Le résultat net des activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 s'élève à -1,1 m€ vs. -1,8 m€ en 2020.

Le **résultat net part du Groupe** à fin décembre 2021 est une perte de -7,0 m€, contre une perte de -17,1 m€ en 2020.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

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.

4.1.2.2 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 2021 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 2021.

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 7 avril 2022, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 23 juin 2022.

4.1.2.3 EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE EN 2021

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 2021 et sont identiques à celles utilisés dans les états financiers annuels au 31 décembre 2020 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire pour le Groupe à compter du 1er janvier 2021.

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements d'application obligatoire au 31 décembre 2021

- **Textes adoptés par l'Union européenne**
  - Amendement à IFRS 16 – Concessions de loyer Covid 19 intervenues après le 30 juin 2021 (prolongement de l'amendement jusqu'au 30 juin 2022).
  - Amendements à IFRS 9, à IAS 39, à IFRS 7, à IFRS 4 et l'IFRS 16 : Réforme du benchmark des taux d'intérêt de référence Phase 2.
  - Amendement à IFRS 4 - Contrats d'assurance - Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9

Ces textes n'ont pas eu d'incidences sur les comptes consolidés du Groupe.

- **Autres textes d'application obligatoire au 31 décembre 2021**
  - Interprétation de l'IFRS IC sur les coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode Saas (IAS 38)
  - Interprétation de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (IAS 19)

    Le 20 avril 2021, l'IFRS IC a publié une décision d'agenda concernant l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service dans le cadre d'IAS 19.

    La période d'acquisition des droits n'est plus à étaler sur la carrière complète du bénéficiaire dans le régime, mais sur la durée nécessaire à l'obtention des droits plafonnés et précédant l'âge de la retraite.

    Les actuaires du Groupe ont mené les analyses afin de recalculer les engagements de retraites au 1er janvier 2020, conformément à IAS 8. Les impacts sont présentés au §2.5.

2. Normes comptables ou interprétations non obligatoires au 31 décembre 2021 et non adoptés par anticipation par le Groupe

- Textes adoptés par l'Union européenne :
  - IFRS 17 – Contrats d'assurances ;
  - 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 ;

- Textes non adoptés par l'Union européenne :
  - Amendements à IAS 1 – Présentation des états Financiers - Classification des dettes courantes et non courantes ; Informations à fournir sur les méthodes comptables ;
  - Amendement IAS 8 – Définition des estimations comptables ;
  - Amendement IAS 12 – Impôt différé lié aux actifs et aux passifs découlant d'une transaction unique.

4.1.2.4 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 (FloBert), étant des coentreprises, sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à IFRS 11.

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

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément dans les états financiers. Elles figurent sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle » au bilan.

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

La liste des sociétés consolidées figure en note 30.

2. Date de clôture des comptes

Toutes les sociétés consolidées clôturent leurs comptes au 31 décembre.

3. 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.

Les marques sont testées au sein des UGT (« Unités génératrices de trésorerie ») définies par le Groupe.

4. 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.

5. 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.

6. Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immobilisations ne sont pas adossées aux emprunts.

Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie estimée dont les principales sont :

* Gros œuvre des constructions :	10 à 40 ans
* Ouvrages et installations :	10 à 20 ans
* Equipements :	3 à 8 ans
* Mobilier et décoration :	3 à 8 ans
* Matériel de transport :	5 ans
* Matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans

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

7. 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 uniquement 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.

Durée de location

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période au cours de laquelle le contrat est non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Dans le cas particulier des baux "3/6/9" en France, une appréciation de la durée à retenir est réalisée contrat par contrat.

Lorsque des agencements non amovibles ont été entrepris sur les biens loués, notamment dans le cadre des rénovations, les durées de locations sont retenues en cohérence avec les durées d'amortissement des agencements.

8. Actifs financiers

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

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

Actifs financiers évalués au coût amorti

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

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

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

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

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

Ils correspondent aux titres de participation.

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

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

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

Ils correspondent principalement aux instruments financiers dérivés.

Dépréciation

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

A chaque clôture, le montant de la provision est 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.

Les créances échues à plus de six mois sont totalement dépréciées.

9. 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 ».

10. 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.

11. 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.

12. 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.

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.

13. 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.

14. Avantages du personnel

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 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.

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.

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.

15. 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.

16. 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.

17. Instruments dérivés et opérations de couverture

Au 31 décembre 2021, le Groupe n'utilise plus d'instruments de couverture.

18. 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 (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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) et Marge Brute

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. La Marge Brute correspond au chiffre d'affaires diminué des coûts d'approvisionnement.

23. 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.

24. 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.

<u>Actifs détenus en vue de la vente</u>

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.

<u>Activités abandonnées</u>

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.

25. 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 directement 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...).

A la clôture du 31 décembre 2021, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique pouvant avoir un impact sur les estimations retenues pour la préparation des états financiers.

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 16 « 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 restaurants détenus en propre 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 impôts différés passifs ;
- 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.

4.1.2.5 ETATS FINANCIERS CONSOLIDES RETRAITES

L'état de la situation financière consolidée des périodes comparatives a été retraité afin tenir compte des éléments suivants :

- Impact de la décision de l'IFRS IC concernant les engagements de retraite : les analyses ont conduit à une diminution de la provision au 1er janvier 2020 pour un montant de (0.6) million d'euros ; le changement de méthode n'a pas eu d'impact significatif sur le compte de résultat et les écarts actuariels de l'exercice 2020.

- Sur l'exercice clos au 31 décembre 2020, en application d'IAS 8, le droit d'utilisation et la dette de location ont fait l'objet d'un ajustement portant sur les loyers pris en compte dans le calcul de la dette relative à des contrats de location et à un contrat de location gérance. Compte tenu de la prise d'effet des principaux contrats concernés en fin d'exercice 2020, l'ajustement n'a pas d'impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2020 et l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2020 n'est pas significatif. (cf. note 13)

Les états financiers au 31 décembre 2020 ont été modifiés en conséquence, tels que présentés ci-après :

En millions d'euros	31 décembre 2020 publié	Application de la décision IFRS IC	Ajustement (IAS 8)	31 décembre 2020 retraité
ACTIF				
Marques	**32.9**	**-**	**-**	**32.9**
Autres immobilisations incorporelles nettes	**2.0**	**-**	**-**	**2.0**
Immobilisations corporelles nettes	**45.3**	**-**	**-**	**45.3**
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	**84.4**	**-**	**(10.3)**	**74.1**
Autres actifs non courants nets	**11.2**	**-**	**-**	**11.2**
Créances nettes non courantes	**0.5**	**-**	**-**	**0.5**
Impôts différés - actif	**-**	**-**	**-**	**-**
Total actifs non courants	**176.3**	**-**	**(10.3)**	**166.0**
Stocks nets	**0.5**	**-**	**-**	**0.5**
Clients nets	**4.3**	**-**	**-**	**4.3**
Autres créances	**24.2**	**-**	**-**	**24.2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**29.4**	**-**	**-**	**29.4**
Total actifs courants	**58.4**	**-**	**-**	**58.4**
Actifs destinés à la vente	**1.3**	**-**	**-**	**1.3**
TOTAL DE L'ACTIF	**236.0**	**-**	**(10.3)**	**225.7**
PASSIF		**-**	**-**	
Capital	**38.3**	**-**	**-**	**38.3**
Réserves consolidées	**(23.5)**	**0.4**	**-**	**(23.1)**
Résultat de l'exercice	**(17.1)**	**-**	**-**	**(17.1)**
Capitaux propres Groupe	**(2.3)**	**0.4**	**-**	**(1.9)**
Participations ne donnant pas le contrôle	**(0.5)**	**-**	**-**	**(0.5)**
Total des Capitaux Propres	**(2.8)**	**0.4**	**-**	**(2.4)**
Dettes financières non courantes	**80.3**	**-**	**-**	**80.3**
Dettes de location non courantes	**67.5**	**-**	**(9.4)**	**58.1**
Provisions non courantes	**4.6**	**(0.6)**	**-**	**4.0**
Impôts différés - passif	**3.8**	**0.2**	**-**	**4.0**
Total passifs non courants	**156.2**	**(0.4)**	**(9.4)**	**146.4**
Dettes financières courantes	**6.9**	**-**	**-**	**6.9**
Dettes de location courantes	**10.8**	**-**	**(0.9)**	**9.9**
Provisions courantes	**5.7**	**-**	**-**	**5.7**
Dettes fournisseurs	**31.0**	**-**	**-**	**31.0**
Autres dettes diverses	**27.6**	**-**	**-**	**27.6**
Total passifs courants	**82.0**	**-**	**(0.9)**	**81.1**
Passifs liés aux actifs destinés à la vente	**0.6**	**-**	**-**	**0.6**
TOTAL DU PASSIF	**236.0**	**-**	**(10.3)**	**225.7**

4.1.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES 2021

NOTE 1 - VARIATIONS DE PERIMETRE 224
NOTE 2 - CHIFFRE D'AFFAIRES 224
NOTE 3 - CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS 224
NOTE 4 - AUTRES FRAIS ET PRODUITS OPERATIONNELS 224
NOTE5 AMORTISSEMENTS,DEPRECIATIONS ET PROVISIONS NETS OPERATIONNELS COURANTS 225
NOTE 6 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS 225
NOTE 7 - RESULTAT FINANCIER 225
NOTE 8 - CHARGE D'IMPOT 226
NOTE 9 - RESULTAT NET PAR ACTION 226
NOTE 10 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES HORS GOODWILL 227
NOTE 11 - GOODWILL 227
NOTE 12 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES 228
NOTE 13 - DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION ET DETTES DE LOCATION 228
NOTE 14 - AUTRES ACTIFS NON COURANTS 229
NOTE 15 - INFORMATION SUR LES CO-ENTREPRISES 229
NOTE 16 - DEPRECIATION DES ACTIFS 230
NOTE 17 - CREANCES 233
NOTE 18 - ACTIFS DESTINES A LA VENTE ET ACTIVITES NON POURSUIVIES. 234
NOTE 19 - DETTES FINANCIERES ET ETATS DES POSITIONS DU GROUPE FACE AU RISQUE DE TAUX 235
NOTE 20 - PROVISIONS 237
NOTE 21 - FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES 238
NOTE 22 - IMPOTS DIFFERES 238
NOTE 23 - ANALYSE DE LA VARIATION DU BFR 239
NOTE 24 - INFORMATION SECTORIELLE PAR SECTEUR OPERATIONNEL 239
NOTE 25 - ENGAGEMENTS ET PASSIFS EVENTUELS 242
NOTE 26 - PENSIONS ET AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI 242
NOTE 27 - CAPITAL SOCIAL ET PLANS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS 245
NOTE 28 - ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 247
NOTE 29 – INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIEES 250
NOTE 30 – PERIMETRE DE CONSOLIDATION 251
NOTE 31 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE 252
NOTE 32 - HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES 252

Note 1 - Variations de périmètre

Néant

Note 2 - Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Hippopotamus	**60.7**	55.1
Brasseries	**15.0**	10.4
Concessions *(1)*	**10.9**	5.8
Autres	**-**	0.1
Total Groupe	**86.6**	**71.4**

(1) « Les concessions correspondent aux activités développées aux abords du parc Disneyland Paris dans le Disney Village et au Jardin des Plantes à Paris ».

La part des revenus issus de la franchise Hippopotamus dans le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 5.6 millions d'euros contre 3.9 millions d'euros en 2020.

Note 3 - Charges de Personnel et effectifs

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Salaires et traitements	**(32.8)**	(31.7)
Charges sociales	**(10.1)**	(8.9)
Participation des salariés	**(0.1)**	-
Charges de Personnel	**(43.0)**	**(40.6)**

Les charges de personnel intègrent les mesures d'activité partielle dans le cadre de la crise sanitaire pour un montant de 12.4 millions d'euros (contre 14.6 millions d'euros en 2020).

Effectifs moyens:

	2021.12	2020.12
Hippopotamus	**1 349**	1 496
Brasseries	**370**	397
Concessions	**202**	205
Services centraux	**99**	95
Total Groupe (sociétés consolidées)	**2 020**	**2 192**

Note 4 - Autres frais et produits opérationnels

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Entretiens et réparations	(3.2)	(2.7)
Energie	(2.3)	(2.5)
Autres impôts et taxes	(1.6)	(1.8)
Loyers, charges locatives et redevances de location gérance (1)	(2.7)	(3.4)
Autres charges opérationnelles (2)	(15.7)	(15.6)
Autres produits opérationnels (3)	12.7	18.6
Total	**(12.8)**	**(7.4)**

(1) *Correspond aux charges de loyers non prises en compte pour la détermination des dettes locatives (loyers relatifs aux contrats de courte durée et portant sur des actifs de faible valeur, part variable des paiements locatifs) et les redevances de location gérance.*

(2) *Les autres charges opérationnelles comprennent principalement des honoraires, des autres achats consommés, des charges externes et les frais de sous-traitance.*

(3) *Au 31 décembre 2021, ce poste comprend principalement l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6m€.*

Au 31 décembre 2020, ce poste comprend principalement l'obtention d'indemnités d'assurance protocolées pour 13.7 millions d'euros.

Note 5 - Amortissements,dépréciations et provisions nets opérationnels courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Dotations aux Amortissements	**(20.9)**	**(18.9)**
Dotations nettes des reprises de dépréciations sur actifs circulants	0.7	-
Dotations nettes des reprises de provisions pour risques et charges courantes	0.3	0.6
Dotations nettes aux provisions	**1.0**	**0.6**
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	**(19.9)**	**(18.3)**

Les amortissements au titre du droit d'utilisation s'élèvent à 10.2 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 11.2 millions au 31 décembre 2020 (Cf. note 13).

Note 6 - Autres produits et charges opérationnels non courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges de restructuration (1)	-	(0.6)
Dépréciations des actifs non courants (2)	(0.1)	(0.9)
Autres (3)	2.1	(1.3)
Plus et Moins-values sur cession d'actifs (4)	2.9	(0.1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	**4.9**	**(2.9)**

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

(2) *Au 31 décembre 2021, les dépréciations des actifs non courants d'un montant de -0.1 million d'euros portent sur les immobilisations des restaurants Hippopotamus.*

Au 31 décembre 2020, les dépréciations des actifs non courants d'un montant de -0.9 million d'euros portent sur les immobilisations :

- *des restaurants Hippopotamus pour -0.7 million d'euros ;*
- *des concessions pour -0.2 million d'euros.*

(3) *Au 31 décembre 2021, ce poste comprend principalement :*

- *des frais engagés par le Groupe dans le cadre des rénovations des restaurants Hippopotamus pour un montant de -0.1 million d'euros ;*
- *des mises au rebut Hippopotamus, Brasseries et Concessions liées aux rénovations pour un montant de -0.5 million d'euros compensées par des reprises de provision d'un montant de +0.6 million d'euros ;*
- *des honoraires de -0.1 million d'euros liés aux cessions d'actifs ;*
- *des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.7 million d'euros ;*
- *l'extinction de contentieux Urssaf pour +2.9 millions d'euros.*

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 ;*
- *à des honoraires de -0.5 million d'euros liés aux cessions d'actifs et à l'offre publique d'achat ;*
- *à des dotations aux provisions non courantes diverses pour -0.6 million d'euros ;*
- *à l'extinction de contentieux Urssaf pour +0.2 million d'euros.*

(4) *Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement l'impact des cessions et des fermetures de sites.*

Note 7 - Résultat Financier

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**(2.0)**	(1.2)
Coût de l'endettement financier net	**(2.0)**	**(1.2)**
Produits financiers	**0.3**	**0.3**
Autres charges financières	**(0.3)**	(0.7)
Charges d'intérêt sur contrats de location	**(2.0)**	(2.0)
Charges financières	**(2.3)**	**(2.7)**
Autres produits et charges financiers	**(2.0)**	**(2.4)**
Résultat financier net	**(4.0)**	**(3.6)**

L'impact de la norme IFRS 16 sur le résultat financier est de (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2021 contre (2.0) millions d'euros au 31 décembre 2020.

Note 8 - Charge d'impôt

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Impôt courant *(1)*	(0.5)	(0.8)
Impôts différés	0.2	0.2
Total charge d'impôt	**(0.3)**	**(0.6)**

(1) Au 31 décembre 2021, le montant d'impôt courant intègre un montant de CVAE pour (0.5) million d'euros, contre (0.8) million d'euros au 31 décembre 2020, impôt dont le taux a été divisé par deux au 1er janvier 2021.

Rationalisation de l'impôt :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Taux de droit commun	**26.50%**	28.00%
Contributions supplémentaires	**3.30%**	3.30%
Taux normal d'impôt en France	**27.37%**	**28.92%**
Résultat net d'ensemble des activités poursuivies	**(6.4)**	**(15.8)**
Charge d'impôt du groupe	(0.3)	(0.6)
Résultat avant impôt	**(6.1)**	**(15.2)**
Amortissements et dépréciations d'actifs non courants	**(1.5)**	(1.0)
Autres différences permanentes	**(1.5)**	(1.5)
Différences permanentes	**(3.0)**	**(2.5)**
Résultat taxable	**(9.1)**	**(17.7)**
Taux normal d'impôt en France	**27.37%**	28.92%
Impôt théorique au taux normal français	**2.5**	**5.1**
Effets sur l'impôt théorique :		
- des pertes fiscales de l'exercice non activées	**(2.4)**	(5.4)
- des dépréciations des déficits reportables constatés antérieurement	**(0.8)**	-
- du changement de taux d'impôt sur les sociétés	**0.5**	-
- impact des sites de l'intégration fiscale classés en IFRS 5	**-**	0.3
- autres	**(0.1)**	(0.6)
Charge d'impôt du groupe	**(0.3)**	**(0.6)**
Taux effectif d'impôt	**-4.92%**	**-3.95%**

Note 9 - Résultat net par action

En euros	2021.12	2020.12 (*)
Dénominateur :		
Actions ordinaires	7 651 572	7 651 572
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**7 651 572**	**7 651 572**
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	**7 651 572**	**7 651 572**
Numérateur :		
Résultat net part du Groupe	(6 993 346)	(17 088 620)
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	(5 929 346)	(15 336 620)
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(1 064 000)	(1 752 000)
Résultat net retraité		
Résultat de base par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat dilué par action	**(0.91)**	(2.23)
Résultat de base des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat dilué des activités poursuivies	**(0.77)**	(2.00)
Résultat de base des activités non poursuivies	**(0.14)**	(0.23)
Résultat dilué des activités non poursuivies	**(0.14)**	(0.23)

(*) A des fins de comparaison, le résultat par action de l'exercice 2020.12 a été retraité en tenant compte du regroupement d'actions ayant eu lieu sur l'exercice 2021.

Regroupement des actions :

Le regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo décidé par l'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

À des fins de comparaison, ce nombre d'actions ordinaires (7 651 572) a été utilisé pour calculer le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au regard de l'exercice antérieur tel que présenté et a été considéré comme le nombre d'actions au 1er janvier 2021.

Au 31 décembre 2021, il n'y a pas d'actions dilutives, tous les plans de stock-options étant en dehors de la monnaie (cf. note 27 « Capital social et plans de souscription d'actions »). Ainsi, les résultats dilués par action afférents sont égaux aux résultats de base par action.

Note 10 - Immobilisations incorporelles hors goodwill

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Valeurs brutes des marques	**32.9**	33.0
Dépréciations sur marques	**-**	(0.1)
Marques nettes des dépréciations	**32.9**	**32.9**
Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles	**6.9**	8.9
Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	**(6.7)**	(6.9)
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.2**	**2.0**
Total des immobilisations incorporelles brutes	**39.8**	**41.9**
Total des amortissements et provisions	**(6.7)**	**(7.0)**
Total immobilisations incorporelles nettes	**33.1**	**34.9**

Variation des immobilisations incorporelles hors goodwill :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**41.9**	**(7.0)**	**34.9**
Acquisitions / Dotations	**0.2**	**(0.2)**	**-**
Dont droits au bail et marques	-	-	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles	0.2	(0.2)	**-**
Cessions/mises au rebut / apport partiel	**(0.8)**	**0.5**	**(0.3)**
Dont droits au bail et marques	(0.1)	0.1	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles	(0.7)	0.4	**(0.3)**
Reclassement	**(1.5)**	**-**	**(1.5)**
Dont droits au bail et marques	-	-	**-**
Dont autres immobilisations incorporelles (*)	(1.5)	-	**-**
Actifs destinés à la vente	**-**	**-**	**-**
Au 31 décembre 2021	**39.8**	**(6.7)**	**33.1**

(*) Ce poste inclut principalement les droits d'entrée de deux sites qui ont été reclassés en droit d'utilisation pour 1.6 million d'euros conformément à IFRS 16 (cf note 13).

Note 11 - Goodwill

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Valeurs brutes	**61.9**	61.9
Dépréciations	**(61.9)**	(61.9)
Goodwill net	**-**	**-**

Note 12 - Immobilisations corporelles

	2021.12	2020.12
Terrains et constructions	**103.8**	105.0
Amortissements et dépréciations	**(74.9)**	(71.5)
Terrains et constructions nets	**28.9**	**33.5**
Installations techniques et matériels	**20.8**	20.4
Amortissements et dépréciations	**(16.9)**	(16.1)
Installations techniques et matériels nets	**3.9**	**4.3**
Autres Immobilisations corporelles	**34.3**	36.8
Amortissements et dépréciations	**(28.2)**	(29.3)
Autres Immobilisations corporelles nettes	**6.1**	**7.5**
Total des immobilisations corporelles brutes	**158.9**	162.2
Total des amortissements et dépréciations	**(120.0)**	(116.9)
Immobilisations corporelles nettes	**38.9**	**45.3**

Variation des immobilisations corporelles :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**162.2**	**(116.9)**	**45.3**
Acquisitions / Dotations (1)	5.7	(11.2)	**(5.5)**
Cessions / mises au rebut / Reprises	(8.5)	8.1	**(0.4)**
Reclassement	(0.5)	-	**(0.5)**
Au 31 décembre 2021	**158.9**	**(120.0)**	**38.9**

(1) Les acquisitions de 5.7 millions d'euros comprennent essentiellement les coûts engagés dans le cadre des rénovations de restaurants.

Note 13 - Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et dettes de location

Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

En millions d'euros	Droit au bail	Constructions	Total
Au 31 décembre 2020 publié	**6.9**	**77.5**	**84.4**
Ajustement (IAS 8) (*)	**-**	**(10.3)**	**(10.3)**
Au 31 décembre 2020 retraité	**6.9**	**67.2**	**74.1**
Entrées d'actifs et renouvellements	**-**	**9.6**	**9.6**
Effet de l'indexation	**-**	**1.1**	**1.1**
Résiliations		**(2.7)**	**(2.7)**
Amortissement	**-**	**(10.2)**	**(10.2)**
Autres(**)	**1.6**	**(0.7)**	**0.9**
Au 31 décembre 2021	**8.5**	**64.3**	**72.8**

(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)

(**) Ce poste inclut notamment le reclassement de deux droits d'entrée pour 1.6 m€. (cf note 10)

Dettes de location

En millions d'euros	
Au 31 décembre 2020	**78.3**
Ajustement (IAS 8) (*)	**(10.3)**
Au 31 décembre 2020 retraité	**68.0**
Nouveaux contrats et renouvellements	**9.6**
Effet de l'indexation	**1.1**
Remboursement	**(8.4)**
Résiliations	**(2.7)**
Autres	**(2.1)**
Au 31 décembre 2021	**65.5**

(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)

Echéancier de la dette de location

En millions d'euros	2021.12			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes de location	10.1	33.5	21.9	**65.5**
Total	**10.1**	**33.5**	**21.9**	**65.5**

Au 31 décembre 2021, la charge de loyer comptabilisée dans les autres charges et produits opérationnels au compte de résultat est de 0.7 million d'euros.

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.

Note 14 - Autres actifs non courants

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres actifs non courants *(1)*	**11.0**	11.8
Dépréciations des autres actifs non courants	**(0.5)**	(0.6)
Autres actifs non courants nets	**10.5**	**11.2**

(1) Les autres actifs sont composés principalement de dépôts, cautions et de prêts effort constructions. Les prêts effort constructions sont actualisés à un taux de 0.29% au 31 décembre 2021 (contre 0.02% au 31 décembre 2020).

Variation des autres actifs non courants :

En millions d'euros	Brut	Amortissements & Dépréciations	Net
Au 31 décembre 2020	**11.8**	**(0.6)**	**11.2**
Acquisitions et variations positives de dépôts et cautions / dotations *(1)*	0.1	(0.1)	-
Diminutions / Reprises *(1)*	(0.7)	-	(0.7)
Au 31 décembre 2021	**11.2**	**(0.7)**	**10.5**

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

Note 15 - Information sur les co-entreprises

Ayant commencé son activité le 22 février 2018, le groupement d'intérêt économique FloBert est détenu à parts égales par Flo Gestion SNC et OB Holding (société du Groue Bertrand Restauration). Le GIE FloBert a pour activité principale de mutualiser certaines fonctions supports de Groupe Flo et du Groupe Bertrand Restauration.

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, intervenue sur l'exercice 2021.

Bilan simplifié (en millions d'euros)

	2021.12		2020.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Actifs non courants	-	-	-	-
Actifs courants	-	3.9	2.2	4.1
Passifs non courants	-	-	-	-
Passifs courants	-	3.9	0.3	4.1
Actif net	**-**	**-**	**1.9**	**-**
Pourcentage de détention	**0.00%**	**50.00%**	**33.30%**	**50.00%**
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres avant dépréciation	**-**	**-**	**0.6**	**-**
Dépréciation	-	-	(0.6)	
Part de Groupe Flo dans les capitaux propres après dépréciation	**-**	**-**	**-**	**-**

Compte de résultat simplifié (en millions d'euros)

	2021.12		2020.12	
	Convergence	Flobert	Convergence	Flobert
Chiffres d'affaires	-	10.7	0.8	9.1
Résultat net	-	-	0.3	-
Pourcentage de détention	**0.00%**	**50.00%**	**33.30%**	**50.00%**
Quote part de Groupe Flo dans le résultat net	**-**	**-**	**0.1**	**-**
Dépréciation	-	-	(0.1)	
Part de Groupe Flo dans le résultat net après dépréciation	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 16 - Dépréciation des Actifs

Les méthodes d'élaboration des tests de dépréciation sont décrites dans le paragraphes 5 du chapitre 4.1.2.4 « Principes comptables ».

La crise sanitaire liée au Covid 19, même si elle ne constitue pas en soi un indice de perte de valeur, a entraîné des conséquences significatives sur la performance du Groupe au 31 décembre 2021 (cf §4.1.2.1). Dans ce contexte, le Groupe Flo a réalisé des tests de dépréciation tels que décrits ci-après.

Immobilisations incorporelles par branches d'activité

Au 31 décembre 2021 les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2021 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.5	2.4	-	-	**32.9**
Goodwill	40.9	21.0	-	-	**61.9**
Autres immobilisations incorporelles	5.4	0.5	1.0	-	**6.9**
Total (valeurs brutes)	**76.8**	**23.9**	**1.0**	**-**	**101.7**
Amortissements et dépréciations	(46.1)	(21.5)	(1.0)	-	**(68.6)**
Total (valeurs nettes)	**30.7**	**2.4**	**-**	**-**	**33.1**

La valeur nette au 31 décembre 2021 par catégorie d'immobilisations incorporelles se présente de la façon suivante :

Au 31/12/2021 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.4	2.4	0.1	-	**32.9**
Goodwill	-	-	-	-	**-**
Autres immobilisations incorporelles	0.2	-	-	-	**0.2**
Total	**30.6**	**2.4**	**0.1**	**-**	**33.1**

Au 31 décembre 2020, les immobilisations incorporelles par catégorie se présentent de la façon suivante :

Au 31/12/2020 En millions d'euros	Hippopotamus	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Marques	30.1	2.4	0.1	0.4	**33.0**
Goodwill	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**

Méthode d'élaboration des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2021, le Groupe a révisé le business plan 2022-2026 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 avec un retour aux performances historiques sur le second trimestre 2022 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.

**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 8.00%. 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 3.2%.

Le taux du WACC avant impôt est de 10.24 %, comme au 31 décembre 2020.

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%, comme au 31 décembre 2020.

Conclusion des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2021, 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, Brasseries et Concessions (cf. point 3 du §4.1.2.4).

Test de sensibilité sur le taux d'actualisation après impôt :

	Impact sur la valeur recouvrable des actifs (en M€)				
	Hippopotamus	**Brasseries**	**Concessions**	**Autres**	**Total**
Si hausse de 1% du taux d'actualisation	(10.3)	(2.9)	(0.1)	NA	(13.3)
Si baisse de 1% du taux d'actualisation	13.6	3.8	0.1	NA	17.4

Le test de sensibilité pour le taux d'actualisation est réalisé avec une amplitude de +/- 1%, contre +/- 1% en 2020. 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	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 1% du taux de croissance à l'infini	9.6	2.7	-	NA	12.3
Si baisse de 1% du taux de croissance à l'infini	(7.4)	(2.0)	-	NA	(9.4)

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	Brasseries	Concessions	Autres	Total
Si hausse de 1% du chiffre d'affaires	17.8	4.2	0.3	NA	22.3
Si baisse de 1% du chiffre d'affaires	(19.0)	(4.5)	(0.2)	NA	(23.7)

Conclusion des tests de sensibilité :

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

- Variation du WACC :

- -13.3 millions d'euros (-10.3 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -2.9 millions d'euros sur la branche Brasseries et -0.1 million d'euros sur la branche Concessions) en cas de hausse de +1% du WACC ;

- Variation du taux de croissance à l'infini :

- -9.4 millions d'euros (-7.4 millions d'euros sur la branche Hippopotamus et -2.0 millions d'euros sur la branche Brasseries) en cas de baisse de -1% du taux de croissance à l'infini ;

- Variation du taux du chiffre d'affaires :

- -23.7 millions d'euros (-19.0 millions d'euros sur la branche Hippopotamus, -4.5 millions d'euros sur la branche Brasseries et -0.2 million d'euros sur la branche Concessions) en cas de baisse de 1% du chiffre d'affaires.

Conclusion des tests de sensibilité :

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 17 - Créances

Clients nets

En millions d'euros	2021.12	dont non échues	dont échues	2020.12
Créances clients	**11.1**	**6.0**	**5.1**	8.1
Dépréciations	**(3.1)**	**-**	**(3.1)**	(3.8)
Total clients nets courants	**8.0**	**6.0**	**2.0**	**4.3**

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

Echéancier des créances clients nettes échues au 31 décembre 2021

En millions d'euros	
Depuis moins d'un mois	0.9
Entre un et trois mois	0.7
Entre trois et six mois	0.2
Depuis plus de six mois	0.2
Valeur nette	**2.0**

Autres créances

Créances nettes non courantes :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**0.8**	1.3
Dépréciations	**(0.8)**	(0.8)
Total Créances nettes non courantes	**-**	**0.5**

(1) Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement 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	2021.12	2020.12
Autres créances d'exploitation *(1)*	**7.8**	15.9
Créances diverses *(2)*	**5.5**	6.4
Dépréciations	**(1.1)**	(1.0)
Charges constatées d'avance	**4.6**	2.9
Total créances courantes	**16.8**	**24.2**

(1) Au 31 décembre 2021, les autres créances d'exploitation comprennent essentiellement 5.9 millions d'euros de créances fiscales (contre 12.7 millions d'euros en 2020) et 1.3 million d'euros d'avances et acomptes versés aux fournisseurs (contre 2.2 millions d'euros en 2020).

(2) Au 31 décembre 2021, les créances diverses courantes comprennent principalement :

- *Une indemnité d'éviction à recevoir pour 1.7 million d'euros ;*
- *Le CICE 2018 pour 0.5 million d'euros ;*
- *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 2.0 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2020, les créances diverses courantes comprennent principalement :

- *Le CICE 2017 pour 4.9 millions d'euros (dont 4.7 millions d'euros préfinancés, cf. note 19)*
- *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.*

Note 18 - 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 considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies. Au 31 décembre 2021, il reste un seul restaurant en actifs destinés à la vente. Dans un contexte sanitaire demeurant incertain, la Direction poursuit son action afin de conclure la cession de ce restaurant dans l'année à venir.

Compte de résultat

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Chiffre d'Affaires	**1.5**	2.3
Coûts d'approvisionnement	**(0.3)**	(0.6)
Charges de personnel	**(0.9)**	(1.5)
Autres frais et produits opérationnels	**(1.4)**	(1.4)
Résultat opérationnel courant	**(1.1)**	(1.2)
Résultat opérationnel	**(1.1)**	(1.2)
Résultat Avant Impôt	**(1.1)**	(1.2)
Impôts	**-**	(0.1)
Résultat de cession des activités non poursuivies	**-**	(0.5)
Résultat net des activités non poursuivies	**(1.1)**	**(1.8)**

Bilan

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Autres immobilisations incorporelles nettes	**0.9**	0.9
Immobilisations corporelles nettes	**0.1**	0.1
Autres actifs non courants nets	**0.3**	0.3
Total actifs non courants	**1.3**	1.3
TOTAL ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**1.3**	**1.3**

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Impôts différés - passif	**-**	0.6
Total passifs non courants	**-**	0.6
TOTAL PASSIF LIES A DES ACTIFS DESTINES A LA VENTE	**-**	**0.6**

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'Euros	2021.12	2020.12
Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	**(1.1)**	(2.1)
Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies	**-**	-
Flux de financement liés aux activités non poursuivies	**-**	-

Note 19 - Dettes financières et états des positions du Groupe face au risque de taux

Evolution de la dette nette :

(en millions d'euros)	31/12/2020	Flux avec impact sur la trésorerie Variation nette de trésorerie	Flux sans impact sur la trésorerie Autres variations	31/12/2021
Soldes bancaires disponibles	29.4	25.1	-	54.5
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	**29.4**	**25.1**	**-**	**54.5**
Dette restructurée	15.3	-	-	15.3
Prêts Garantis par l'Etat	35.0	19.5	-	54.5
Total dette bancaire	**50.3**	**19.5**	**-**	**69.8**
Emprunt obligataire Bertrand Invest	18.5	-	-	18.5
Autres emprunts obligataires	2.5	-	-	2.5
Total emprunts obligataires	**21.0**	**-**	**-**	**21.0**
Prêts actionnaires	9.0	-	-	9.0
Autres passifs	6.9	-	(4.6)	2.3
Total autres dettes financières	**15.9**	**-**	**(4.6)**	**11.3**
Total dettes financières	**87.2**	**19.5**	**(4.6)**	**102.1**
Trésorerie (+)/Dette (-) nette	**(57.8)**	**5.6**	**4.6**	**(47.6)**

Au 31 décembre 2021, le taux moyen de la dette, s'élève à 1.69% (contre 2.38% au 31 décembre 2020).

Dettes bancaires :

a) La dette restructurée de 15.4 millions d'euros est remboursable in fine dans 3 ans et porte intérêts, jusqu'au complet remboursement, au taux variable Euribor + marge. La marge est 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
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.

L'Euribor sous sa forme actuelle est conforme avec la directive européenne sur les taux de référence dits « IBOR » (InterBank Offered Rate) et à ce titre utilisable sans qu'une date de fin ne soit envisagée par les autorités à ce stade.

b) Prêts garantis 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 prorogée est le 29 juin 2024. Le remboursement sera semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage.

Le Groupe a conclu en juin 2021 un second contrat de crédit d'un montant de 19.5 millions d'euros, garanti par l'Etat à hauteur de 90%.

Cet emprunt additionnel, réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) dans le contexte de crise sanitaire permet de sécuriser la trésorerie du Groupe Flo et d'accompagner la reprise progressive de ses activités.

Ce prêt a une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027).

Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE additionnel est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'Etat, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dette obligataire

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Bertrand Invest a prêté à Groupe Flo 12.25 millions d'euros, à travers la souscription le 16 juin 2017 à un emprunt obligataire émis par Groupe Flo, remboursable à tout moment sur une durée maximale de 10 ans. Il porte intérêts à un taux annuel identique à celui de la dette restructurée maintenue. En sus de ces intérêts, des intérêts capitalisés à hauteur de 10% l'an sont dus par Groupe Flo au titre de la première année.

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 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 restructurée maintenue.

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18.5 millions d'euros sont reclassées 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 pour un montant maximum de 25m€ remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

À la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, 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 des PGE.

Autres passifs

Au 31 décembre 2021, ce poste inclut principalement des intérêts courus sur la dette pour 2.1 millions d'euros.

Le préfinancement de CICE 2017 de 4.7m€ a été intégralement soldé en 2021 (cf. note 17).

Echéancier de la dette financière :

En millions d'euros	2021.12				2020.12
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
- Dette restructurée	-	15.4	-	**15.4**	**15.4**
- Retraitement lié au coût amorti de la dette restructurée	-	(0.1)	-	**(0.1)**	**(0.1)**
- Prêts Garantis par l'Etat	8.8	45.7	-	**54.5**	**35.0**
- Emprunt obligataire Bertrand Invest	-	-	18.5	**18.5**	**18.5**
- Autres emprunts obligataires	-	2.5	-	**2.5**	**2.5**
- Prêts actionnaires	-	-	9.0	**9.0**	**9.0**
- Autres passifs	0.4	0.7	1.2	**2.3**	**6.9**
Total	**9.2**	**64.2**	**28.7**	**102.1**	**87.2**

Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4.0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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

Note 20 - 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 Autre	Provisions à la fin de l' exercice
Risques commerciaux / juridiques / sociaux	1.1	0.1	(0.1)	(0.1)	**1.0**
Indemnités de départ en retraite	2.9	0.3	(0.2)	0.1	**3.1**
Total provisions non courantes	**4.0**	**0.4**	**(0.3)**	**-**	**4.1**
Risques commerciaux / juridiques / sociaux	2.1	0.3	(0.7)	0.1	**1.8**
Autres Risques divers	3.6	0.3	(3.3)	(0.2)	**0.4**
Total provisions courantes	**5.7**	**0.6**	**(4.0)**	**(0.1)**	**2.2**
Total provisions	**9.7**	**1.0**	**(4.3)**	**(0.1)**	**6.3**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5)

Au 31 décembre 2021, les provisions comprennent :

- Des risques commerciaux/juridiques/sociaux pour 2.8 millions d'euros incluant des provisions pour risques sociaux pour 1.3 million d'euros, et des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers pour 1.5 million d'euros (principalement liés à des litiges avec des clients, fournisseurs ou franchisés) ;
- Des provisions pour indemnités de départ en retraite pour 3.1 millions d'euros (cf. note 26 « Pensions et avantages postérieurs à l'emploi ») ;
- Des provisions pour risques & charges divers pour 0.4 million ;

Sur l'exercice 2021, les risques commerciaux, juridiques et sociaux ont varié de la manière suivante :

- 0.4 million d'euros d'augmentation correspondant pour 0.1 million d'euros aux risques commerciaux et 0.3 million d'euros aux risques sociaux ;
- 0.8 million d'euros de diminution correspondant pour 0.7 million d'euros aux risques sociaux et pour 0.1 million d'euros aux risques commerciaux.

Sur l'exercice 2021, les provisions pour autres risques divers ont notamment diminué de -3.3 millions d'euros suite à l'extinction de contentieux avec l'Urssaf.

Note 21 - Fournisseurs et Autres Dettes

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Fournisseurs	**38.8**	31.0
Dettes fiscales et sociales (1)	**25.6**	23.0
Autres dettes	**1.9**	2.1
Produits constatés d'avance	**2.5**	2.5
Total autres dettes courantes	**68.8**	**58.6**

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

- *19.2 millions d'euros de dettes sociales en 2021, comparé à 16.4 millions d'euros en 2020 et,*
- *6.4 millions d'euros de dettes fiscales en 2021, contre 6.6 millions d'euros en 2020*

Note 22 - Impôts différés

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Impôts différés actifs	**-**	-
Impôts différés passifs	**(4.4)**	(4.0)
Impôts différés nets	**(4.4)**	**(4.0)**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5).

Origines des impôts différés

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Marques	**(8.7)**	(8.7)
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	**(0.6)**	(1.0)
Immobilisations corporelles	**0.1**	0.3
Provisions engagement de retraite et autres provisions	**0.8**	0.9
Reports fiscaux déficitaires	**2.9**	3.7
Autres actifs	**1.1**	1.0
Autres passifs	**-**	(0.2)
Impôts différés nets	**(4.4)**	**(4.0)**

(*) Montants retraités suite à l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service (cf. § 4.1.2.5).

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.

Impôts différés actifs non comptabilisés :

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Reports fiscaux déficitaires	**135.4**	126.9
Reports fiscaux déficitaires activés	**(11.6)**	**(14.5)**
Reports fiscaux déficitaires non activés	**123.8**	**112.4**

Note 23 - Analyse de la variation du BFR

En millions d'Euros	Note	2021.12	2020.12
Variation des stocks et en-cours		**(0.8)**	1.1
Variation des créances clients et autres débiteurs	**17**	**0.1**	7.3
Créances clients		**(3.0)**	3.1
Créances sociales et fiscales		**7.1**	0.9
Autres créances diverses		**(4.0)**	3.3
Variation des dettes fournisseurs et autres débiteurs	**21**	**11.4**	(5.3)
Dettes/Avances fournisseurs		**9.2**	0.6
Dettes sociales et fiscales		**2.5**	(5.6)
Autres dettes diverses		**(0.3)**	(0.3)
Incidence de la variation du BFR		**10.7**	3.1

Note 24 - Information sectorielle par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels sont les suivants :

- Le secteur opérationnel « Hippopotamus » (anciennement dénommé « Restauration à thème ») ;
- Le secteur opérationnel « Brasseries » incluant les brasseries institutionnelles ;
- 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 essentiellement composée de consommateurs individuels. Ainsi, aucun client ne peut représenter une part significative du chiffre d'affaires.

Les agrégats analysés reprennent les chiffres propres de chaque secteur opérationnel, comme s'il s'agissait d'une entité indépendante. Les données, pour chaque secteur opérationnel, sont donc « aux bornes » de chaque secteur opérationnel. Les éliminations inter-secteur sont neutralisées au sein du secteur « Autres ».

Compte de résultat sectoriel

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Produits sectoriels :		
Hippopotamus	60.7	55.1
Brasseries	15.0	10.4
Concessions	10.9	5.8
Autres *	-	0.1
Total	**86.6**	**71.4**
Charges sectorielles :		
Hippopotamus	(47.8)	(48.6)
Brasseries	(11.6)	(8.4)
Concessions	(9.6)	(4.2)
Autres *	(4.7)	(0.6)
Total	**(73.7)**	**(61.8)**
EBITDA sectoriels *(1)* :		
Hippopotamus	12.9	6.6
Brasseries	3.4	2.0
Concessions	1.3	1.6
Autres *	(4.7)	(0.6)
Total	**12.9**	**9.6**
Résultats Nets sectoriels avant IS :		
Hippopotamus	(3.9)	(12.5)
Brasseries	(0.6)	(1.5)
Concessions	(0.3)	0.2
Autres *	(1.3)	(1.4)
Total	**(6.1)**	**(15.2)**

** 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.

Actifs et passifs sectoriels

En millions d'euros		2021.12	2020.12 (*)
Actifs sectoriels nets non courants *(1)*			
Hippopotamus	Valeur Brute	276.9	267.4
	Amortissements & Dépréciations	(157.2)	(134.3)
	Valeur Nette	**119.7**	**133.0**
Brasseries	Valeur Brute	78.3	67.1
	Amortissements & Dépréciations	(47.6)	(43.5)
	Valeur Nette	**30.7**	**23.6**
Concessions	Valeur Brute	19.8	19.5
	Amortissements & Dépréciations	(17.3)	(16.6)
	Valeur Nette	**2.5**	**2.9**
Autres **	Valeur Brute	4.5	24.7
	Amortissements & Dépréciations	(2.1)	(18.3)
	Valeur Nette	**2.4**	**6.4**
Total	**Valeur Brute**	**379.5**	378.6
	Amortissements & Dépréciations	**(224.2)**	(212.6)
	Valeur Nette	**155.3**	166.0

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*
(*) Montants ajustés en application d'IAS 8. (cf. §4.1.2.5)
(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 72.8 millions d'euros de droit d'utilisation lié à l'application d'IFRS 16 au 31 décembre 2021 dont :

- 56.5 millions sur Hippopotamus ;
- 14.4 millions sur les Brasseries ;
- 1.0 million sur les Concessions ;
- 0.9 million sur Autres.

En millions d'euros		2021.12	2020.12
Actifs sectoriels nets courants (2)			
Hippopotamus	Valeur Brute	43.6	22.7
	Amortissements & Dépréciations	(1.6)	(1.5)
	Valeur Nette	**42.0**	**21.2**
Brasseries	Valeur Brute	24.3	22.7
	Amortissements & Dépréciations	(0.1)	(0.2)
	Valeur Nette	**24.2**	**22.5**
Concessions	Valeur Brute	10.9	8.9
	Amortissements & Dépréciations	-	(0.2)
	Valeur Nette	**10.9**	**8.7**
Autres *	Valeur Brute	6.0	8.9
	Amortissements & Dépréciations	(2.5)	(2.9)
	Valeur Nette	**3.5**	**6.0**
Total	**Valeur Brute**	**84.8**	63.2
	Amortissements & Dépréciations	**(4.2)**	(4.8)
	Valeur Nette	**80.6**	58.4

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(2) Les actifs sectoriels nets courants présentés ci-dessus comprennent la totalité des actifs sectoriels nets courants.

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Passifs sectoriels nets non courants (3)		
Hippopotamus	1.9	1.9
Brasseries	0.8	0.7
Concessions	0.4	0.3
Autres **	1.0	1.1
Total	**4.1**	**4.0**
Passifs sectoriels nets courants (4)		
Hippopotamus	47.6	48.4
Brasseries	20.3	29.7
Concessions	10.2	8.0
Autres **	(7.1)	(21.8)
Total	**71.0**	**64.3**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5).

*** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

(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.

Investissements par secteurs

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Investissements incorporels		
Hippopotamus	0.1	1.7
Brasseries	-	-
Concessions	-	-
Autres *	0.2	0.1
Total	**0.3**	**1.8**
Investissements corporels		
Hippopotamus	3.8	7.5
Brasseries	0.6	1.1
Concessions	0.2	0.1
Autres *	1.0	6.0
Total	**5.6**	**14.7**

** sont incluses les opérations interbranches et la holding.*

Note 25 - 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	2021.12	2020.12
Nantissements liés au financement	**15.4**	**21.6**
Total engagements donnés	**15.4**	**21.6**

Dette financière :

- Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Bertrand Invest, 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	2021.12	2020.12
Cautions et garanties données aux bailleurs	**7.6**	12.1
Total engagements donnés	**7.6**	**12.1**
Promesses de ventes reçues	**1.1**	0.5
Garanties bancaires reçues *(1)*	**4.6**	5.7
Total engagements reçus	**5.7**	**6.2**

(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 4.3 millions d'euros.

Engagements liés au périmètre du Groupe

en millions d'euros	2021.12	2020.12
Cautions et garanties de passifs données *(1)*	**-**	1.1
Total engagements donnés	**-**	**1.1**
Cautions et garanties de passifs reçues	**-**	-
Total engagements reçus	**-**	**-**

(1) Au 31 décembre 2020, les garanties de passif sont données à l'occasion de cessions de sociétés juridiques.

Note 26 - Pensions et avantages postérieurs à l'emploi

Description des plans de pensions et avantages postérieurs à l'emploi

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.

Par suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service, la provision a été diminuée pour un montant de (0.6) million d'euros au 1er janvier 2020. La décision n'a pas eu d'impact significatif sur le compte de résultat et les écarts actuariels 2020.

Au 31 décembre 2021, la provision au titre des engagements de retraite s'élève à 3.1 millions d'euros. Elle est évaluée par un cabinet d'actuaire.

Les principales hypothèses 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 :	2%
* taux de charges sociales :	De 28% à 48% pour les salariés hors siège et Jusqu'à 56% pour les salariés du siège
* table de mortalité :	Table Insee 2015-2017

	2021.12	2020.12
Taux d'actualisation (1)	**1.00%**	**0.35%**
Taux de rendement attendu des actifs des plans	**0.0%**	0.0%
Taux de croissance attendu des salaires	**2.0%**	1.5%
Taux d'inflation attendu	**1.8%**	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.

Variation de la provision comptabilisée au bilan

En millions d'euros	2021.12	2020.12 (*)
Valeur actuelle des obligations au 1er janvier	**2.9**	3.2
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Sortie de périmètre	**(0.2)**	(0.3)
Profits/(pertes) actuariel(le)s comptabilisé(e)s	**0.1**	(0.4)
Reclassement en passifs destinés à la vente	**-**	0.1
Valeur actuelle des obligations en fin de période	**3.1**	**2.9**

(*) Montants retraités à la suite de l'application de la décision de l'IFRS IC sur l'allocation des avantages du personnel aux période de service (cf. § 4.1.2.5)

Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions d'euros	2021.12	2020.12
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	**0.3**	0.3
Charges comptabilisées au compte de résultat	**0.3**	**0.3**

Tests de sensibilité réalisé au 31 décembre 2021 sur la base des données 2021 :

- Taux d'actualisation :

  Le test de sensibilité a été réalisé en 2021 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 -2.41% tandis qu'une baisse de 0.25% du taux d'actualisation entrainerait une hausse de l'engagement de 2.5%.

- 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 5.01% tandis qu'une baisse de 0.5% du taux de croissance des salaires entrainerait une baisse de l'engagement de -4.70%.

Duration

La duration moyenne du plan d'engagement retraite est de 10 ans.

Flux de trésorerie futurs :

L'échéancier prévisionnel des versements des prestations futures est le suivant :

- 2022 : 236 milliers d'euros
- 2023 : 63 milliers d'euros
- 2024 : 112 milliers d'euros
- 2025 : 139 milliers d'euros
- 2026 : 180 milliers d'euros
- Au-delà de cinq ans : 1 393 milliers d'euros

Note 27 - 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**
Nombre d'actions au 31/12/2021	**7 651 572**

Regroupement des actions :

Le regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo décidé par l'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

Plans d'options de souscription réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis sept plans d'options dont trois sont encore en cours et destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

	Plan du 01/08/2012	**Plan du 31/07/2013**	**Plan du 30/07/2014**
Date du Conseil d'Administration	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'options	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2021	7 110	6 482	6 083
Point de départ d'exercice des options	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Parité d'exercice	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action
Prix de souscription d'une action sur exercice de stock-options	77.06	52.16	56.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	288 749	352 486	410 096
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	711 335	648 761	609 018

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021, la parité et le prix d'exercice des plans de souscription en cours de validité ont été ajustés dans le cadre du regroupement d'actions, à l'effet de préserver les droits des porteurs. Le tableau ci-dessus intègre les ajustements ainsi décidés.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place sur l'année 2021.

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 2021, le Groupe n'a pas comptabilisé de charge liée aux plans d'options.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)(*)
Options au 31 décembre 2020	**2 547 439**	**77.4**
Expirées au cours de l'exercice	(578 325)	127.8
Options au 31 décembre 2021	**1 969 114**	**62.6**

(*) Prix moyen pondéré de souscription d'une action avec 100 options.

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

	Plan du 01/08/2012	Plan du 31/07/2013	Plan du 30/07/2014
	%	%	%
Volatilité attendue	40.00%	38.00%	39.00%
Croissance attendue des dividendes	2.30%	2.60%	2.50%
Taux de rotation du personnel	0.00%	0.00%	0.00%
Taux sans risque	0.43%	0.50%	0.25%

Note 28 - Actifs et passifs financiers

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 2021, ainsi que leur catégorie d'appartenance et leur mode d'évaluation sous IFRS 9 sont listés dans le tableau ci-dessous :

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation		
		IFRS 9	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Comptabilité de couverture
			IFRS 9	IFRS 9	IFRS 9
ACTIF					
Créances clients	Clients nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Titres de participation	Autres actifs non courants nets	**Actifs à la juste valeur par OCI**		x	
VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
PASSIF					
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	x		
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses	**Passifs financiers**	x		
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instrument de couverture**			x

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 ;

- ou bien à une estimation de la juste valeur pour les éléments comptabilisés au bilan en coût amorti ;

	Rubrique du bilan	Catégorie d'instruments financiers	Evaluation		
		IFRS 9	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Comptabilité de couverture
			IFRS 9	IFRS 9	IFRS 9
ACTIF					
Créances clients	Clients nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances rattachées à des participations Prêts Autres créances immobilisées Dépôts et cautionnements donnés	Titres mis en équivalence et autres actifs non courants nets	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Autres créances d'exploitation	Créances nettes non courantes ou autres créances	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
Titres de participation	Autres actifs non courants nets	**Actifs à la juste valeur par OCI**		x	
VMP Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	**Actifs financiers évalués au coût amorti**	x		
PASSIF					
Emprunts auprès des établis. de crédit Dépôts et cautionnements reçus Dettes rattachées à des participations Concours bancaires courants	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes	**Passifs financiers**	x		
Dettes fournisseurs Autres dettes diverses d'exploitation	Autres dettes diverses courantes	**Passifs financiers**	x		
Instruments de couverture	Dettes financières courantes ou Dettes financières non courantes ou Autres actifs non courants nets (Instruments dérivés actifs)	**Instrument de couverture**			x

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 essentiellement à taux variable, il est admis que la valeur comptable (coût amorti) correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

Risques liés aux actifs et passifs financiers

- Risque de crédit

Le risque lié au recouvrement des créances clients est détaillé en note 17 « Créances ».

- Risque de liquidité

Le risque de liquidité, tel que le Groupe le détermine, couvre la dette financière représentée par la dette restructurée et les prêts garantis par l'Etat. Les financements du Groupe prévoient un échéancier présenté dans la note 19 « Dettes financières ».

La 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 19 « Dettes financières »).

Le Groupe dispose d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros au 31 décembre 2021.

- Risque de taux d'intérêt

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêt a pour objectif la gestion de la dette du Groupe :

- contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps),
- taux plafonds, taux planchers, tunnels (floors, caps et collars) et options diverses.

Les caps mis en place au 31 décembre 2017 afin de couvrir le risque de taux d'intérêts relatif à la dette bancaire restructurée de 15.4 millions d'euros sont arrivés à échéance en 2021.

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, les emprunts obligataires à taux variable, 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 2021 : - 0.524%

Résultat de l'analyse pour une simulation sur 2021 :

En cas de hausse de 0.5% des taux Euribor par rapport aux taux pivots, il n'y aurait pas d'impact sur les frais financiers.

En cas de baisse de 0.5% des taux Euribor par rapport aux taux pivots, il n'y aurait pas d'impact sur les frais financiers.

- Risque de change

Groupe Flo n'utilise pas d'instruments de couverture de change. Les volumes traités en devises sont non significatifs et ne justifient pas l'utilisation de telles couvertures. Les devises concernées sont essentiellement le dollar US.

- Risques sur actions

Au 31 décembre 2021, Groupe Flo ne dispose pas d'actions. Il n'y a donc pas de risques sur actions.

Note 29 – Informations relatives aux parties liées

Emprunt Obligataire

Bertrand Invest 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 19 « Dettes financières »).

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6.2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

Comptes courants actionnaires

Sur l'année 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.

Sur l'année 2020, une nouvelle avance de 8.5 millions d'euros a été faite au Groupe par Bertrand Invest et le Groupe a remboursé un montant de 4.0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les prêts actionnaires s'élèvent à 9.0 millions d'euros. (Cf. note 19 « Dettes financières »).

Convention de gestion de trésorerie

Sur l'exercice 2021, Groupe Flo SA a conclu une convention de trésorerie avec la société BH (société centralisatrice), actionnaire contrôlant indirectement Groupe FLO SA.

FloBert

Au 31 décembre 2021, les charges enregistrées par le Groupe auprès du GIE FloBert s'élèvent à 4.3 millions et les produits à 3.5 millions d'euros.

Principaux dirigeants

Les membres du Conseil d'Administration sont considérés comme principaux dirigeants au sens de la norme IAS 24.

La directrice générale de Groupe Flo intervient dans le cadre d'un contrat de mise à disposition par Bertrand Restauration Holding. Pour l'exercice 2021, la facturation de Bertrand Restauration Holding pour cette mise à disposition s'est élevée à 0.225 million d'euros, charges sociales patronales incluses.

Note 30 – Périmètre de consolidation

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2021 est la suivante :

Groupe Flo SA (société mère)	% de contrôle	Méthode de consolidation	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupes :			
Flobert	50.00	Mise en équivalence	France
Flo Gestion SNC	100.00	Intégration Globale	France
Flo Fidélité 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	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
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	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	95.00	Intégration Globale	France
Flo Kingdom SAS	95.00	Intégration Globale	France

** Le groupe contrôle la société F&B Invest dont les intérêts sont détenus par le fonds d'investissement FCPI Gresham.*

Au 31 décembre 2021, les sociétés suivantes sont sorties de la liste des sociétés consolidées :

- Taverne Maitre Kanter sa absorbée par Groupe Flo SA,
- Café New Yorkais SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Tiger wok SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Quai marine SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Pacific pizza SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Café de la place SARL absorbée par Flo La Défense SARL,
- Cjc SARL absorbée par Groupe Flo SA,
- Bistro romain sud SARL absorbée par Ago SA,
- Convergence achats SARL.

Note 31 - Evénements postérieurs à la clôture

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;
- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;
- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;
- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;
- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;
- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour partager avec ses clients nombreux et fidèles des moments précieux de gastronomie et de convivialité.

Note 32 - Honoraires versés aux commissaires aux comptes

En milliers d'euros	CABINET CONSTANTIN				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12	2021.12	2020.12
Audit :								
1) Commissariat aux comptes, certification et examen des comptes annuels:								
Groupe Flo SA	**77**	69	59%	50%	**97**	109	49%	58%
Filiales intégrées globalement	**54**	63	41%	46%	**65**	51	33%	27%
2) Autres prestations	**0**	5	0%	3%	**36**	28	18%	15%
TOTAL	**131**	**137**	**100%**	**100%**	**198**	**188**	**100%**	**100%**

4.2 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA ET ANNEXES AU 31 DECEMBRE 2021

4.2.1 COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

La société Groupe Flo SA est la société mère du Groupe Flo.

Au 31 décembre 2021, Bertrand Restauration, Financière Flo, Bertrand Invest détiennent désormais ensemble 6.355.960 actions de la Société représentant 11.783.021 droits de vote, soit 83,07 % du capital et 90,01 % des droits de vote de la Société.

A titre individuel, Bertrand Restauration détient désormais 928.899 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 12,14 % du capital et 7,10 % des droits de vote de la Société.

4.2.1.1 COMPTE DE RESULTAT RESUME

En millions d'euros	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	**1**	20.8	18.2
Autres produits	**1**	9.3	6.2
Produits d'exploitation		**30.1**	**24.4**
Charges d'exploitation	**2**	-25.5	-24.9
Résultat d'exploitation		**4.6**	**-0.5**
Résultat financier	**3**	-12.1	-9.5
Résultat courant avant impôt		**-7.5**	**-10.0**
Résultat exceptionnel	**4**	1.6	0.9
Impôt sur les bénéfices	**5**	0.3	0.0
Résultat net		**-5.6**	**-9.1**

4.2.1.2 BILAN RESUME

En millions d'euros	Notes	2021	2020
ACTIF			
Concessions, brevets et marques		**0.0**	0.1
Fonds de commerce		**11.3**	11.3
Autres immos incorporelles		**0.0**	0.0
Immobilisations corporelles		**17.6**	21.8
Titres de participation		**84.3**	58.1
Autres immobilisations financières		**1.0**	0.9
Total actif immobilisé	**6**	**114.2**	**92.3**
Créances clients		**12.5**	12.5
Autres créances		**18.6**	26.2
Valeurs mobilières de placement		**0.0**	0.0
Disponibilités		**42.2**	27.7
Comptes de régularisations		**0.5**	0.4
Total actif circulant et des comptes de régularisations		**73.8**	**66.8**
TOTAL ACTIF		**188.0**	**159.1**
PASSIF			
Capital Social		**38.3**	38.3
Primes, réserves et Report à nouveau		**(16.2)**	(7.1)
Résultat Net		**(5.6)**	(9.1)
Provisions réglementées		**0.2**	0.2
Capitaux propres		**16.7**	**22.3**
Autres Fonds Propres		**0.0**	**0.0**
Provisions pour risques et charges	**9**	**1.0**	**1.1**
Emprunts et dettes financières	**10**	**90.0**	70.7
Dettes fournisseurs		**11.2**	15.4
Dettes fiscales et sociales		**1.6**	2.3
Autres dettes		**66.8**	46.8
Comptes de régularisations		**0.7**	0.5
Total dettes et comptes de régularisations		**170.4**	**135.7**
TOTAL PASSIF		**188.0**	**159.1**

4.2.1.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En millions d'euros	Capitaux propres au 01/01/21	Capital	Réserves	Affectation du résultat	Dividendes	Résultat net de l'exercice	Autres mouvements	Capitaux propres au 31/12/21
Capital social	**38.3**						0.0	**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	**-10.8**			-9.1				**-19.9**
Résultat net	**-9.1**			9.1		-5.6		**-5.6**
Provisions réglementées	**0.2**						0.0	**0.2**
Capitaux propres	**22.3**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**-5.6**	**0.0**	**16.7**

Au 1er janvier 2021, 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.

L'assemblée générale extraordinaire du 24 juin 2021, a décidé du regroupement des actions composant le capital social de Groupe Flo à raison d'une (1) action nouvelle à émettre, d'une valeur nominale de 5,00 euros, pour cent (100) actions actuelles à regrouper d'une valeur nominale de 0,05 euro chacune, qui a pris effet le 7 octobre 2021.

A l'issue de cette opération, le capital social de Groupe Flo, d'un montant de 38 257 860 euros, est désormais composé de 7 651 572 actions de 5,00 euros de valeur nominale chacune.

4.2.2 ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS DE GROUPE FLO SA

4.2.2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE DE GROUPE FLO SA ET SES FILIALES

Activité

Le 1er semestre 2021 a été fortement impacté par la crise sanitaire.

La reprise d'activité sur le 2nd semestre 2021 a été néanmoins ralentie par la mise en place du pass sanitaire et l'émergence du variant Omicron.

Les restaurants ont été totalement fermés jusqu'au 18 mai 2021 avec une réouverture progressive des restaurants :

- A compter du 19 mai : ouverture uniquement des terrasses avec une limite de six clients par table et couvre-feu à 21 heures ; réouverture de la brasserie le Bistro des Champs ;
- A compter du 09 juin : réouverture des restaurants en intérieur avec une limite de six clients par table et couvre-feu repoussé à 23 heures ; réouverture des brasseries La Coupole et Le Vaudeville.
- A compter du 20 juin : levée du couvre-feu et maintien de la limite de six clients par table.
- Depuis le 30 juin : suppression de la limite de six clients par table.
- Le parc Disneyland Paris ayant réouvert le 17 juin, Le Rainforest Café a réouvert à cette même date. Le restaurant du King Ludwig's Castle a réouvert le 1er juillet.

- Les brasseries Bofinger et Terminus Nord ont réouverts le 1er septembre.
- La reprise de l'activité a été ralentie par la mise en place du pass sanitaire dans les restaurants à partir du 09 août.
- A compter du 15 octobre : arrêt de la gratuité des tests PCR et antigéniques.
- Nouvelles annonces gouvernementales le 9 novembre suite à la propagation du variant Omicron : une dose de rappel (3ème dose) est nécessaire pour la validation du pass sanitaire ;
- Mesures sanitaires mises en place au cours du mois de décembre :
    - Interdiction de danser dans les restaurants à compter du 10 décembre pénalisant les animations de fin d'année et les privatisations ;
    - Annonce de la mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire (effective le 24 janvier 2022).
- Afin de sécuriser sa position de trésorerie, le Groupe a sollicité ses partenaires bancaires et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€.
- Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€.

Autres évènements

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.

Rénovations

Le plan de rénovation s'est poursuivi avec 2 rénovations Hippopotamus (Lomme et Belle-Epine), par ailleurs, la rénovation de la brasserie Bofinger est achevée.

Un nouveau restaurant (Hippopotamus Torcy) a été ouvert en 2021.

Evolution du parc de restaurants

Le recentrage stratégique du Groupe Flo se poursuit avec notamment la cession du fonds de commerce du restaurant Hippopotamus Reims.

Par ailleurs, il est à noter sur l'exercice 2021, la mise en location-gérance par Hippo Gestion SNC des Hippopotamus Compiègne, Le Mans Saint Saturnin, Eragny Plateau et par Groupe Flo du restaurant Hippopotamus Marseille la Valentine.

Depuis 2017, 46 restaurants Hippopotamus ont été rénovés dont 24 restaurants Hippopotamus détenus en propre et 22 restaurants Hippopotamus exploités en franchise et/ou location gérance. 9 nouveaux restaurants Hippopotamus ont été ouverts dont 3 en propre et 6 en franchise et/ou location gérance.

Regroupement d'actions Groupe Flo SA

Finalisation et prise d'effet le 7 octobre 2021 du regroupement des actions Groupe Flo par voie d'échange de 100 actions d'une valeur nominale de 0,05 euro contre 1 action nouvelle d'une valeur nominale de 5,00 euros.

Transmissions Universelles du Patrimoine / Dissolutions de filiales

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle du 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 Défense SARL ;
- Café New Yorkais SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Pacific Pizza SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Quai Marine SARL absorbée par Flo la Défense SARL ;
- Tiger Wok SARL absorbée par Flo la Défense SARL.

Par ailleurs, le 8 avril 2021, la société Convergence Achats détenue à 33,33% par Groupe Flo SA a été dissoute.

Acquisition de titres de la filiale Les Petits Bofinger SA auprès de Flo Gestion SNC, Flo Tradition et Hippo Gestion SNC.

Le 26 novembre 2021, Flo Gestion SNC, Flo Tradition SNC et Hippo Gestion SNC, ont cédé les actions de la société Les Petits Bofinger SA qu'elles détenaient à Groupe Flo SA en vue de la Transmission Universelle de Patrimoine de cette filiale au 1er janvier 2022.

Recapitalisation des filiales Hippo Gestion SNC et SER LA COUPOLE SA.

Le 29 novembre 2021, la société Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société Hippo Gestion SNC a procédé à l'augmentation de 1 821 827 parts sociales nouvelles, d'un montant nominal de 15,25 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 27 782 861,75 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant.

Puis, la société Groupe Flo SA, a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 22 202 612,25 euros, soit de 1 455 909 parts sociales de 15,25 euros chacune. Ceci porte le capital social de Hippo Gestion SNC à 26 067 450,25 euros.

Le 14 décembre 2021, la société Groupe Flo SA, actionnaire majoritaire, de la société SER LA COUPOLE SA a procédé à l'augmentation de 2 941 535 actions nouvelles, d'un montant nominal de 3,81 euros chacune par émission en numéraire, pour un prix de souscription total de 11 207 248,35 euros intégralement libéré par compensation avec le compte courant.
Ensuite, la société Groupe Flo SA a procédé à une réduction de capital motivée par des pertes de 15 796 080,93 euros, soit de 4 145 953 actions de 3,81 euros chacune. Ceci porte le capital social de SER LA COUPOLE SA à 5 749 305,97 euros.

Continuité d'exploitation

Le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales.

Dans le contexte, la priorité du Groupe demeure 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 à hauteur de 35,0m€ et a obtenu, le 28 juin 2021, un nouveau Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 19,5m€. Le Groupe a également reçu une réponse favorable le 2 novembre 2021 au bénéfice de l'aide dite « coûts fixes » octroyée dans le cadre du « Fonds de Solidarité » mis en place par le gouvernement au soutien des entreprises impactées par la pandémie de la Covid-19. Le Groupe a perçu à ce titre, un montant de 9,6 m€. Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose ainsi d'une trésorerie de 54.5 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs établi des prévisions de trésorerie sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif 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 9m€ ont été appelés au 31 décembre 2021, et remboursable 6 mois après la date de remboursement finale des Prêts Garantis par l'Etat, la Société devrait être en mesure de faire face à ses engagements financiers sur les 12 prochains mois.

Les comptes annuels et consolidés 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.

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 7 avril 2022, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021 selon le principe de continuité d'exploitation. Ils seront définitifs après l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 23 juin 2022.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées sont identiques à celles utilisées dans les comptes annuels au 31 décembre 2020.

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 2021 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 et aménagements :	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 0,06 million d'euros au 31 décembre 2021 au titre de la société Groupe Flo SA.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

* âge de départ à la retraite :	65 ans pour les cadres
* taux moyen de progression des salaires :	2%
* taux de charges sociales :	56%
* taux d'actualisation :	1,00%
* table de mortalité :	INSEE 2015-2017

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 1er janvier 2015, les droits acquis à ce titre ne sont pas perdus. Les heures ainsi acquises avant le 1er 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.
Au 30 juin 2021, les heures de DIF non transférées par les salariés dans leur CPF sont définitivement perdues.
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 263
NOTE 2 - CHARGES D'EXPLOITATION 263
NOTE 3 - RESULTAT FINANCIER 264
NOTE 4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL 264
NOTE 5 - IMPOT SUR LES BENEFICES 265
NOTE 6 - MOUVEMENTS AYANT AFFECTE LES DIVERS POSTES DE L'ACTIF IMMOBILISE 265
NOTE 7 - CONTRATS DE CREDITS BAUX 266
NOTE 8 - CHARGES A REPARTIR ET AUTRES COMPTES DE REGULARISATIONS 266
NOTE 9 - ETAT DES PROVISIONS 266
NOTE 10 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES – ANALYSE PAR ECHEANCE 267
NOTE 11 - ÉCHEANCIER DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES, DES CREANCES ET DES DETTES 270
NOTE 12 - ENTREPRISES LIEES ET PARTIES LIEES 270
NOTE 13 - CHARGES A PAYER, PRODUITS A RECEVOIR ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE 271
NOTE 14 - LISTE DES SOCIETES DONT LA PARTICIPATION DIRECTE EST SUPERIEURE A 10% 272
NOTE 15 - STOCK-OPTIONS 275
NOTE 16 - EFFECTIF MOYEN DE L'EXERCICE 275
NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN 276
NOTE 18 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS 276
NOTE 19 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE GROUPE FLO SA ET DE SES FILIALES 277

Note 1 - Chiffre d'affaires et autres produits

En millions d'euros	2021	2020
Chiffre d'affaires avec des entreprises liées *(1)*	**12.8**	11.2
Chiffre d'affaires externe	**8.0**	7.0
Total	**20.8**	**18.2**

(1) 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	2021	2020
Redevances des franchises	**3.0**	2.5
Autres *(1)*	**5.0**	4.5
Total	**8.0**	**7.0**

(1) 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	2021	2020
Redevances marques - entreprises liées	**2.9**	2.9
Autres produits *(1)*	**0.1**	2.2
Reprises sur provisions et transferts de charges *(2)*	**6.3**	1.1
Production immobilisée	**0.0**	0.0
Total	**9.3**	**6.2**

(1) Au 31 décembre 2020, dont 1,1 millions d'euros d'indemnités d'assurance.

(2) Au 31 décembre 2021, 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 de filiales (cf. Faits marquants), 5,9 millions d'euros de reprises sur les dépréciations des comptes-courants.
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.

Note 2 - Charges d'exploitation

En millions d'euros	2021	2020
Services Extérieurs	**-19.7**	-17.8
Impôts et taxes	**-0.5**	-0.3
Salaires et traitements *(1)*	**-0.2**	-0.9
Charges sociales	**-0.1**	-0.2
Autres charges	**-0.6**	-0.9
Dotations aux amortissements et provisions *(2)*	**-4.5**	-4.8
Total	**-25.5**	**-24.9**

(1) Au 31 décembre 2020, y compris frais de personnel liés à la fin de l'activité de Convergence Achats.
(2) Au 31 décembre 2021, dont 0,4 million d'euros correspondant aux provisions sur comptes-courants et 4 millions correspondant aux amortissements sur immobilisations corporelles.
Au 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.

Note 3 - Résultat financier

En millions d'euros		2021	2020
Dividendes reçus		**0.0**	0.0
Frais financiers nets		**-1.6**	-1.4
Variations nettes des provisions		**-10.5**	-11.6
Autres produits et charges financiers		**0.0**	3.5
Total		**-12.1**	-9.5
dont entreprises liées :			
	Dividendes reçus	**0.0**	0.0
	Frais financiers nets *(1)*	**-0.7**	-0.8
	Variations nettes des provisions *(2)*	**-10.6**	-11.7
	Autres produits et charges financiers *(3)*	**0.0**	3.5
Total		**-11.3**	-9.0

(1) Dont 0,5 millions d'euros de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par Bertrand Invest.

(2) Ce poste inclut principalement, au 31 décembre 2021, 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 et SER LA COUPOLE SA, à hauteur de 11 millions d'euros, dont 5,9 millions d'euros dans le cadre de leurs recapitalisations.
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 Nantes SAS et Red Restauration SAS, à hauteur de 10,6 millions d'euros.

(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	2021	2020
Cessions et mises au rebut d'immobilisations incorporelles et corporelles	**0.5**	0.3
Cessions et liquidations de titres de participation et autres actifs financiers *(1)*	**0.6**	0.0
Abandons de créances	**0.0**	0.0
Provisions pour dépréciation, risques et charges *(2)*	**0.6**	1.2
Crédit d'impôt des filiales intégrées	**0.0**	0.0
Produit d'impôt - report en arrière des déficits	**0.0**	0.0
Exceptionnels divers	**-0.1**	-0.6
Total	**1.6**	**0.9**

(1) En 2021, effet de la liquidation de la société Convergence Achats.

(2) En 2021, dont reprise de provision sur risque et charge de 0,6 million d'euros.
En 2020, correspond principalement aux reprises sur fonds de commerce cédés à hauteur de 1,7 millions d'euros.

Note 5 - Impôt sur les bénéfices

En millions d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Résultat net
Résultat courant	-7.5	0.0	-7.5
Résultat exceptionnel	1.6	0.0	1.6
Contributions supplémentaires exigibles	0.0	0.0	0.0
Produit d'impôt lié à l'intégration fiscale	0.0	0.3	0.3
Crédits d'impôt	0.0	0.0	0.0
Total	**-5.9**	**0.3**	**-5.6**

Note 6 - Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé

Valeurs brutes :

En millions d'euros	31/12/2020	Acquisitions	Cessions	Fusions / TUP	Reclassement	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**7.1**	0.0	-0.3	0.0	0.0	**6.9**
Fonds de commerce *(1)*	**11.5**	0.0	0.0	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	**18.8**	0.8	-0.8	0.0	0.0	**18.8**
Installations techniques	**4.6**	0.3	-0.2	0.0	0.0	**4.7**
Autres immobilisations corporelles	**7.3**	0.2	-0.2	0.0	0.0	**7.3**
Immobilisations corporelles en cours	**1.1**	0.3	0.0	0.0	-1.0	**0.4**
Participations *(2)*	**411.8**	39.0	0.0	-21.0	0.0	**429.8**
Prêts et autres immobilisations financières	**1.1**	0.0	-0.1	0.1	0.0	**1.1**
Total	**463.3**	**40.6**	**-1.5**	**-20.9**	**-1.0**	**480.4**

(1) Le poste « fonds de commerce » au 31 décembre 2021 de 11,5 millions d'euros concerne le secteur opérationnel Restauration à thème.

(2) Participations :

- *les acquisitions correspondent à hauteur de 27,8 millions d'euros à l'augmentation de capital par incorporation de comptes courants de la société Hippo Gestion SNC, et 11,2 millions d'euros pour la société SER LA COUPOLE SA.*
- *Les fusions pour 21 millions d'euros correspondent à l'annulation des titres suite aux Transmissions Universelles de Patrimoine au 1er janvier 2021 des filiales Taverne de Maître Kanter SA et CJC Nantes SAS, absorbées par Groupe Flo SA.*

Amortissements et provisions :

En millions d'euros	31/12/2020	Dotations	Reprises	Fusions / TUP	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**-7.0**	0.0	0.3	0.0	**-6.9**
Fonds de commerce	**-0.2**	0.0	0.0	0.0	**-0.2**
Constructions et aménagements	**-4.3**	-2.1	0.2	0.0	**-6.2**
Installations techniques	**-2.1**	-0.9	0.0	0.0	**-3.0**
Autres immobilisations corporelles	**-3.7**	-1.1	0.3	0.0	**-4.5**
Participations *(1)*	**-353.6**	-12.2	1.6	18.7	**-345.5**
Prêts et autres immobilisations financières	**-0.2**	0.0	0.1	0.0	**-0.1**
Total	**-371.1**	**-16.3**	**2.5**	**18.6**	**-366.3**

(1) La dotation de 12,2 millions d'euros correspond à la dépréciation des titres : de la branche Hippopotamus pour 6,8 millions d'euros, de la branche Brasseries pour 4,9 million d'euros et de la branche Concessions pour 0,5 million d'euros.
Courant 2021, suite aux recapitalisations intervenues de 39 millions d'euros par incorporation de comptes courants, la société a procédé à la dépréciation de titres de participation pour 5,9 millions d'euros et à la reprise de 5,9 millions d'euros de dépréciation des comptes courants (cf. note 9 « état des provisions »).

Valeurs nettes comptables :

En millions d'euros	31/12/2020	Variation	31/12/2021
Concessions, brevets et marques	**0.1**	-0.1	**0.0**
Fonds de commerce	**11.3**	0.0	**11.3**
Constructions et Aménagements	**14.5**	-1.9	**12.6**
Installations techniques	**2.5**	-0.7	**1.8**
Autres immobilisations corporelles	**3.7**	-0.7	**2.8**
Immobilisations corporelles en cours	**1.1**	-0.8	**0.4**
Participations	**58.2**	26.1	**84.3**
Prêts et autres immobilisations financières	**0.9**	0.1	**1.0**
Total	**92.3**	**21.9**	**114.1**

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 et autres comptes de régularisations

En millions d'euros	2021	2020
Frais d'emprunts	**0.1**	0.1
Charges constatées d'avance	**0.4**	0.3
Total	**0.5**	**0.4**

Note 9 - Etat des provisions

En millions d'euros	31/12/2020 (avant TUP)	Fusions / TUP	Dotations	Reprises	31/12/2021
Provisions réglementées	0.2	0.0	0.0	0.0	**0.2**
Risques et charges	1.1	0.0	0.4	-0.6	**1.0**
Dépréciations sur actif circulant	11.9	0.0	0.4	-6.4	**6.0**
Total	**13.2**	**0.0**	**0.8**	**-7.0**	**7.2**

Détail des provisions pour risques et charges :

En millions d'euros	2021	2020
Risques juridiques / commerciaux	**0.6**	0.5
Risques prud'homaux	**0.0**	0.0
Risques situations nettes négatives	**0.0**	0.0
Autres risques divers	**0.3**	0.6
Total	**1.0**	**1.1**

Analyse des mouvements des provisions pour risques et charges sur l'exercice 2021

En millions d'euros	Provisions au 31/12/2020 (avant TUP)	Fusions / TUP	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises en résultat		Provisions au 31/12/2021
				Montants utilisés au cours de l'exercice	Montants non utilisés au cours de l'exercice	
Risques juridiques / commerciaux	0.5	0.0	0.2	0.0	0.0	0.7
Risques prud'homaux	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Risques situations nettes négatives	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Autres risques divers *(1)*	0.6	0.0	0.3	0.0	-0.6	0.3
Total provisions pour risques et charges	**1.1**	**0.0**	**0.4**	**0.0**	**-0.6**	**1.0**

(1) Reprise liée à la fin de contentieux URSSAF portant sur les années 2009 à 2011.

Note 10 - Emprunts et dettes financières – Analyse par échéance

En millions d'euros	2021	2020
Emprunts obligataires	**18.5**	18.5
Emprunts	**15.4**	15.4
Prêts garantis par l'Etat	**54.5**	35.0
Lignes de crédit	**0.0**	0.0
Dépôts et cautionnements	**0.2**	0.1
Intérêts courus non échus / à payer	**1.5**	1.7
Total	**90.0**	**70.7**
< à 1 mois	*0.2*	*0.0*
Entre 1 et 3 mois	*0.0*	*0.0*
entre 3 et 12 mois	*8.8*	*1.7*
à moins d'un an	**8.9**	1.7
entre un et cinq ans	**61.2**	50.5
à plus de cinq ans	**19.9**	18.5

Détail des dettes financières par échéance

En millions d'euros	2021							2020
	à 1 mois	*De 1 à 3*	*+ de 3 mois*	**< 1 an**	**1 à 5 ans**	**> 5 ans**	**Total**	
Echéancier des dettes financières	0.2	0.0	8.8	8.9	61.2	19.9	**90.0**	**70.7**
Total	***0.2***	***0.0***	***8.8***	**8.9**	**61.2**	**19.9**	**90.0**	**70.7**

1) <u>Composition de la dette financière</u> :

<u>Dettes auprès des établissements de crédit</u>

a) La dette restructurée 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 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.
L'Euribor sous sa forme actuelle est conforme avec la directive européenne sur les taux de référence dits « IBOR » (InterBank Offered Rate) et à ce titre utilisable sans qu'une date de fin ne soit envisagée par les autorités à ce stade.

<u>b) Prêt garanti par l'Etat :</u>

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 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 prorogée est le 29 juin 2024. Le remboursement sera semestriel pendant 2 ans après une franchise d'un an à compter du premier anniversaire du tirage.

Le Groupe a conclu en juin 2021, un second contrat de crédit d'un montant de 19,5 millions d'euros, garanti par l'Etat à hauteur de 90%.

Cet emprunt additionnel, réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) dans le contexte de crise sanitaire permet de sécuriser la trésorerie du Groupe Flo et d'accompagner la reprise progressive de ses activités.

Ce prêt a une maturité d'un an au 29 juin 2022 avec option d'extension jusqu'à 5 années additionnelles (juin 2027).

Le groupe n'a pas encore arrêté sa décision quant aux modalités de remboursement, au-delà de juin 2022. De ce fait, le PGE additionnel est classé en élément non courant et a été comptabilisé à sa valeur nominale.

Suite à la mise en place des prêts garantis par l'état, Groupe Flo ne peut proposer à ses assemblées générales aucune résolution de distribution de dividendes pendant la durée du contrat.

Dette obligataire

Dans le cadre du refinancement de la dette initiale, Bertrand Invest 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 restructurée 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, 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 restructurée maintenue.

Bertrand Invest a repris en décembre 2019, aux mêmes conditions, l'emprunt obligataire de 6,2 millions d'euros souscrits par les anciens actionnaires en juin 2017.

A la suite de la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants aux contrats initiaux des deux emprunts obligataires ont été signés afin de différer le remboursement de ces emprunts et le reporter après le remboursement total des PGE. En conséquence, les dettes obligataires d'un montant total de 18,5 millions d'euros sont reclassées 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 25 millions d'euros remboursable au plus tard le 31 décembre 2021.

D'un montant initial de 4.5 millions d'euros en 2019, l'avance actionnaire a fait l'objet d'un montant complémentaire de 8.5 millions d'euros et d'un remboursement de 4.0 millions d'euros sur l'exercice 2020. Ainsi, l'avance actionnaire s'établit à 9.0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

A la suite à la mise en place des prêts garantis par l'Etat, et afin de permettre au Groupe de pouvoir financer au mieux la reprise de l'activité, des avenants à la convention d'avance en compte courant ont été signés afin de différer le remboursement de l'avance à six mois après la date de remboursement final de la dette bancaire des PGE.

2) Les ratios bancaires

Le Groupe doit maintenir un niveau de trésorerie active minimum supérieur à 4,0 millions d'euros. Le non-respect de cette obligation est susceptible d'entraîner l'exigibilité anticipée de l'ensemble des concours bancaires. Ce niveau de trésorerie minimum est atteint au 31 décembre 2021.

Le groupe est également soumis au respect d'un niveau de ratio de levier, dont la première date de test était au 30 juin 2021. Au 31 décembre 2021 (comme au 30 juin 2021), le Groupe a obtenu la renonciation de ses prêteurs quant à son obligation de respect d'un niveau de ratio de levier.

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.

Note 11 - Échéancier des immobilisations financières, des créances et des dettes

En millions d'euros au 31/12/2021	< à 1 an	entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Créances *(1)*	31.1	0.0	0.0	31.1
Immobilisations financières	0.0	0.0	85.3	85.3
Actif	**31.1**	**0.0**	**85.3**	**116.3**
Dettes *(2)*	79.6	0.0	0.0	79.6
Dettes financières	8.9	61.2	19.9	90.0
Passif	**88.6**	**61.2**	**19.9**	**169.6**

(1) Dont 12,5 millions d'euros pour les créances clients nettes de provisions et 18,6 millions d'euros pour les comptes courants actifs nets de provisions et autres créances.

(2) dont 11,2 millions d'euros de dettes fournisseurs, 1,6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales et 66,8 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	84.3	**84.3**
Autres Immobilisations financières	1.0	**0.0**
Clients	12.5	**4.5**
Autres créances	4.2	**1.6**
Comptes Courants Actifs	14.4	**14.4**
Passif :		
Provisions pour risques et charges	1.0	**0.0**
Autres emprunts obligataires *(1)*	18.5	**18.5**
Fournisseurs	11.3	**6.7**
Dettes fiscales, sociales et diverses	3.7	**0.8**
Comptes Courants Passifs	65.3	**65.3**

(1) Les 18,5 millions d'euros correspondent aux emprunts obligataires envers Bertrand Invest.

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)*	30.1	**21.7**
Produits financiers	2.1	**2.0**
Produits exceptionnels	3.4	**0.6**
Produits d'impôt sociétés	0.3	**0.0**
Charges :		
Charges d'exploitation	-25.5	**-16.5**
Charges financières *(2)*	-14.2	**-13.3**
Charges exceptionnelles	-1.8	**0.0**
Charges d'impôt sociétés	0.0	**0.0**

(1) Produits d'exploitation Entreprises liées : dont 12,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, 2,9 millions d'euros au titre des redevances de marques et 5,9 million d'euros de reprise sur dépréciation des comptes-courants suite aux recapitalisations des filiales Hippo Gestion SNC et SER LA COUPOLE SA.

(2) Charges financières Entreprises liées : dont 12,2 millions d'euros, pour dépréciation des titres de participation.
Dont 0,5 million d'euros correspondant aux intérêts sur l'emprunt obligataire souscrit par Bertrand Invest 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	2021	2020
Charges à payer :		
Emprunts et dettes financières	0.0	0.0
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	-9.3	-13.5
Dettes Fiscales et Sociales	-0.3	-0.4
Autres dettes *(1)*	-0.4	-1.8
Total Charges à payer	**-9.9**	**-15.7**
Produits à recevoir :		
Autres immobilisations financières	0.0	0.0
Créances clients et comptes rattachés	7.6	8.8
Autres créances	0.5	0.1
Total Produits à recevoir	**8.2**	**9.0**
Charges constatées d'avance :		
Charges constatées d'avance	-0.4	-0.3
Total Charges constatées d'avance	**-0.4**	**-0.3**
Produits constatés d'avance :		
Produits constatés d'avance	0.7	0.5
Total Produits constatés d'avance	**0.7**	**0.5**

(1) Dont 1,7 millions d'euros d'intérêts courus au 31 décembre 2020, reclassés courant 2021 en dettes financières.

Note 14 - Liste des sociétés dont la participation directe est supérieure à 10%

Liste des sociétés directement détenues à plus de 10% au 31/12/2021 :

	% de contrôle	Implantation géographique
Sociétés de services intra-groupe :		
Flo Formation SNC **	100.00	France
Flo Fidélité SARL * (anciennement Flo Gestion régional) *(1)*	100.00	France
Flo Gestion SNC **	100.00	France
Brasseries et Concessions :		
AGO SA *	100.00	France
Flo Tradition SNC *	100.00	France
Les Petits Bofinger SA * *(1)*	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
Flo Restauration (anciennement PIG) *	100.00	France
SARL ARAGO LACROIX *	100.00	France
Flo Concess SNC *	100.00	France
Flo La Défense SARL * *(1)*	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
Red Restauration * *(1)*	100.00	France
KAP SAS *	100.00	France
Autres :		
GIE FloBert *	50.00	France

** sociétés incluses dans le périmètre d'intégration fiscale*

*** sociétés transparentes fiscalement*

(1) sociétés tupées au 1er janvier 2022

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 2021	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 2021	Dividendes encaissés 2021
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	-508	34	100	2 846	1 059	-626	-24	-	
SARL ARAGO LACROIX										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	8	575	62	100	630	630	-562	88	-	
Flo Gestion SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	229	7 197	392	100	32 313	32 313	-10 493	13 948	-	
Terminus Nord Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	21 447	-5 390	-452	77	16 521	5 283	-6 688	2 305	-	
Le Vaudeville Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 241	-5 557	245	65	9 358	4 528	-6 105	2 606	-	
Bofinger Sarl										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	14 417	-4 270	-406	100	14 415	1 551	253	3 195	-	
SCI HIPPO										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	1	248	24	100	1 345	715	-264	168	-	
Flo Tradition SNC										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 573	-993	227	100	24 119	2 778	1 714	0	-	
AGO SA										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 549	-2 342	163	100	109 352	2 201	4 398	2 288	-	
Flo La Défense SARL										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	3 230	-422	362	100	10 941	3 170	-3 324	-3	-	
KAP SAS										
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	38	1 609	-72	100	2 531	1 576	-909	229	-	
SER La Coupole SA										

5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	5 749	0	1 327	100	21 820	6 929	8 081	7 604	-
Hippo Gestion SNC									
5/6 Place de l'Iris - Tour Manhattan - 92400 Courbevoie	26 067	0	-6 620	100	163 581	21 056	-16 122	62 474	-

Participation (10 à 50% du capital détenu par la société)

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT TOUTES LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales françaises

Dont sociétés consolidées	19 941	430
Dont sociétés non consolidées	0	0

Filiales étrangères

Dont sociétés consolidées	0	0
Dont sociétés non consolidées	0	0

Participations françaises

Dont sociétés consolidées	38	38
Dont sociétés non consolidées		

Participations étrangères

Dont sociétés consolidées	0	0
Dont sociétés non consolidées	0	0

Note 15 - Stock-Options

Plan d'options de souscriptions réservées au personnel :

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis sept plans d'options dont trois sont encore en cours et destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

Information sur les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

	Plan du 01/08/2012	Plan du 31/07/2013	Plan du 30/07/2014
Date du Conseil d'Administration	01/08/2012	31/07/2013	30/07/2014
Nombre total d'options	1 000 084	1 001 247	1 019 114
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2021	7 110	6 482	6 083
Point de départ d'exercice des options	01/08/12	31/07/13	30/07/14
Date d'expiration	01/08/22	31/07/23	30/07/24
Parité d'exercice	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action	100 stock-options donnent droit sur exercice à 1 action
Prix de souscription d'une action sur exercice de stock-options	77.06	52.16	56.90
Modalités d'exercice	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	288 749	352 486	410 096
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	711 335	648 761	609 018

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021, la parité et le prix d'exercice des plans de souscription en cours de validité ont été ajustés dans le cadre du regroupement d'actions, à l'effet de préserver les droits des porteurs. Le tableau ci-dessus intègre les ajustements ainsi décidés.

Aucun plan de stock-options n'a été mis en place sur l'année 2021.

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	2021	2020
Dirigeants et Cadres	**3**	**6**
Agents de maîtrise	**0**	**0**
Employés	**0**	**0**
Total	**3**	**6**

Note 17 - Engagements hors bilan

Avals, cautions et garanties

En millions d'euros	2021	2020
Engagements donnés :		
Nantissements *(1)*	**15.4**	21.6
Autres Cautions et autres garanties données	**2.1**	4.8
Garanties de Passif	**0.0**	0.0
Promesse d'achat	**1.1**	0.0
Total	**18.6**	**26.4**
Engagements reçus :		
Promesse d'achat	**0.0**	0.0
Promesse de vente	**0.0**	0.5
Garanties d'actif et de Passif reçues	**1.8**	1.7
Total	**1.8**	**2.2**

(1) Au 31 décembre 2021, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros par les nantissements de l'établissement principal correspondant au siège social de Groupe Flo, de 19 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 2020, la dette financière restructurée est garantie à hauteur de 15.4 millions d'euros et la dette obligataire Bertrand Invest, 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.

Par ailleurs, suite à la cession des fonds de commerce, Groupe Flo s'est porté caution sur les loyers pour une valeur de 2,1 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 2021 s'élève à 34,2 millions d'euros dont 5,6 millions d'euros à moins d'un an.

Engagements financiers divers

En millions d'euros	2021				2020
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	
Nantissements	0.0	0.0	15.4	**15.4**	21.6
Positions conditionnelles	0.0	0.0	0.0	**0.0**	0.0
Total	**0.0**	**0.0**	**15.4**	**15.4**	**21.6**

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 de Groupe Flo SA et de ses filiales

Les sociétés suivantes ont fait l'objet d'une Transmission Universelle de Patrimoine au 1er janvier 2022:

- Les Petits Bofinger SA absorbée par Groupe Flo SA ;

- Flo La Défense SARL absorbée par Groupe Flo SA ;

- Flo Fidélité SARL absorbée par Groupe Flo SA ;

- Red Restauration SAS absorbée par Groupe Flo SA.

Le restaurant Hippopotamus Nice Massena a été cédé le 1er janvier 2022 (passage en franchise).

Le 1er mars 2022, la filiale Flo Restauration a cédé son fonds de commerce Chez Cochon/A la Folie Sur Seine, et la société F&B Invest a cédé son fonds de commerce Hippopotamus Rueil, précédemment exploité en location-gérance.

Face à la propagation du variant Omicron et afin de lutter contre la recrudescence de l'épidémie, de nouvelles mesures ont été mises en place par le gouvernement au cours du mois de janvier 2022. La plupart de ces mesures ont depuis été levées :

- Le 3 janvier 2022 : interdiction de consommer debout dans les bars et les restaurants. Obligation d'un nombre minimal de 3 jours de télétravail par semaine (dans la mesure du possible) ;

- Le 24 janvier 2022 : mise en place du pass vaccinal en lieu et place du pass sanitaire ;

- Le 2 février 2022 : levée de l'obligation du télétravail qui devient une recommandation. Fin port du masqué exigé en extérieur ;

- Le 16 février 2022 : fin de l'interdiction de danser et de consommer debout dans les bars et les restaurants ;

- Le 28 février 2022 : levée de l'obligation du port du masque dans les lieux clos soumis au pass vaccinal (bars, restaurants, cinémas, etc..) sauf dans les transports collectifs ;

- Le 14 mars 2022 : suspension du pass vaccinal.

Le conflit russo-ukrainien qui a éclaté en février 2022 et qui perdure aura certainement pour conséquence l'augmentation du coût des matières premières et énergies et donc corrélativement l'augmentation des coûts d'approvisionnement de la société.

Dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que sanitaire, le Groupe, acteur majeur de la restauration en France avec l'enseigne Hippopotamus, des brasseries de prestige et des concessions, met tout en œuvre pour 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 2021

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 2021

_____

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 2021, 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 2021 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 ;

- 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'aides dites « coûts fixes » ;

- 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 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 2021, la valeur nette des immobilisations incorporelles (marques et autres immobilisations incorporelles de 33,1 m€) et des actifs sous-jacents (immobilisations corporelles de 38,9 m€ et droits d'utilisation nets des passifs de location de 7,3 m€) s'élève à un total de 79,3 millions d'euros sur un total bilan de 237,2 millions d'euros.

Ces éléments incorporels acquis par le Groupe, ayant une durée de vie indéfinie font l'objet chaque année de tests de dépréciation 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 2.4.5 de la note « Principes comptables » et la note 16 « 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 2021 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 dépréciation.

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 le paragraphe 2.4.5 de la note « Principes comptables » et la note 16 « 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

Le secteur de la restauration a encore été particulièrement impacté durant l'année 2021 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 2.1 « Faits marquants de l'exercice » de l'annexe aux comptes consolidés, le Conseil d'administration de Groupe Flo S.A., a estimé que le principe de continuité d'exploitation n'était pas remis en cause.

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 net au 31 décembre 2021 à hauteur de 54,5 m€ ; notamment après obtention d'un 2ème Prêt Garanti par l'Etat en juin 2021 de 19,5 m€ et d'une aide dite « coûts fixes » de 9,6 m€ en novembre 2021 ;

- Mise en place d'une convention d'avance en compte courant de la part de la société Bertrand Invest au profit du Groupe pour un montant maximum de 25 m€, dont

seulement 9 m€ appelés au 31 décembre 2021, remboursable 6 mois après la date de remboursement final prorogée des Prêts Garantis par l'Etat ;

- 1ère échéance semestrielle du 1er Prêt Garanti par l'Etat repoussée en décembre 2022, soit 8,8 m€ ;

- Etablissement de prévisions mensuelles de trésorerie jusqu'au 31 décembre 2022 sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif à la situation pré-Covid) et poursuite du contrôle strict des coûts.

A la date d'arrêté des comptes, le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Nous avons donc considéré l'appréciation de la continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes consolidés 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 2021 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.

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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité de la Directrice Générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet Constantin Associés était dans la 18ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la 5ème 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 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES *Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*	**KPMG Audit** *Département de KPMG S.A.*
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 2021

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 2021, 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 2021 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 ;
- 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'aides dites « coûts fixes » ;
- 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 2021, les valeurs nettes des titres de participation et des comptes courants liés, présentés dans le poste « autres créances », s'élèvent respectivement à 84,3 millions d'euros et 14,4 millions d'euros sur un total bilan de 188 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 2021, 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 28,9 millions d'euros sur un total bilan de 188 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 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 2021 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 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 dépréciation.

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 2022-2026 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 2022, 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

Le secteur de la restauration a encore été durant l'année 2021 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., a estimé que le principe de continuité d'exploitation n'était pas remis en cause.

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 annuels sur la base des principaux éléments suivants :

- niveau des disponibilités au 31 décembre 2021 à hauteur de 42,2 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 2021, remboursable 6 mois après la date de remboursement final des Prêts Garantis par l'Etat ;
- 1ère échéance semestrielle du 1er prêt Garanti par l'Etat repoussée en décembre 2022, soit 8,8 m€ ;
- établissement de prévisions mensuelles de trésorerie de Groupe Flo jusqu'au 31 décembre 2022 sur la base d'une reprise d'activité des restaurants en retenant des hypothèses de chiffre d'affaires affichant une croissance par rapport à l'exercice précédent (avec un retour progressif à la situation pré-covid) et de poursuite du contrôle strict des coûts.

A la date d'arrêté des comptes, le Groupe évolue dans un environnement qui demeure incertain, tant sur le plan économique que des évolutions des mesures gouvernementales. Nous avons donc considéré l'appréciation du principe de continuité d'exploitation pour l'établissement des comptes annuels 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 2021 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 12 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

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 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, établis sous la responsabilité du Directeur Général. Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen. Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet Constantin Associés était dans la 18ème année de sa mission sans interruption et KPMG Audit dans la 5ème 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 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Cécile REMY

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

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 2021

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.

I. CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

1. 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 de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, le Conseil d'administration de votre société a rappelé que votre société avait émis 6 200 obligations le 16 juin 2017 d'un montant nominal global de 6 200 000 € au profit des anciens actionnaires les sociétés GB-Inno-BM et Tikehau Capital. Il a été également rappelé que l'ensemble de ces obligations ont été reprises par la société Bertrand Invest à la fin de l'année 2019.

Le détail de cette opération est rappelé dans la deuxième partie de ce rapport au sein du paragraphe a) Emission obligataire de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM.

Dans le cadre de la souscription de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un nouvel avenant au contrat de souscription des obligations dites Tikehau/GIB, émises par la Société le 16 juin 2017, reprises en décembre 2019 par Bertrand Invest et dont la date de maturité était initialement le 16 juin 2020 entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- proroger la date de maturité desdites obligations 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, au cas où cette dernière serait prorogée, le cas échéant, au-delà du 31 décembre 2024 conformément aux termes et conditions du Contrat de Prêts ; et

- 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 de 12 253 obligations au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, 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 de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un nouvel avenant au contrat de souscription des obligations dites Groupe Bertrand, émises par la Société le 16 juin 2017, entre la société Bertrand Invest et votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Proroger la date de maturité desdites obligations à laquelle celles-ci devront être remboursées à la date tombant 6 mois après la date de remboursement final prorogée des Prêts au cas où les Prêts seraient prorogés, conformément aux termes et conditions du Contrat de Prêts ;

- 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 desdites obligations (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 desdites obligations 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, Christophe Gaschin, Olivier Grumbach, Philippe Hery et Christelle Grisoni, administrateurs

Nature et objet :

Dans sa séance du 24 juin 2021, 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, 19 décembre 2019 et 30 juin 2020.

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 de nouveaux Prêts Garantis par l'Etat, le Conseil d'administration de votre société a autorisé, dans sa séance du 24 juin 2021, la conclusion le 28 juin 2021 d'un 5ème 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 au-delà du 31 décembre 2024 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) Convention de gestion de trésorerie entre les sociétés Groupe Flo et BH

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Olivier Grumbach, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Philippe Hery, administrateurs

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de votre société, réuni le 4 novembre 2021, a autorisé la mise en place de la convention de gestion de trésorerie entre votre société et la société BH, une des sociétés holding du groupe Bertrand et contrôlant indirectement votre société, dont les conditions sont les suivantes :

- Objet : prêt de trésorerie,
- Durée : indéterminée,
- Taux d'intérêt : : montant le plus élevé entre (i) un taux égal au taux EURIBOR 3 mois plus 1 point et (ii) 75% du produit net du rendement des placements réalisés par BH au moyen des fonds avancés par la société,
- Garantie : nantissement de compte bancaire de premier rang au bénéfice de la Société portant sur le compte exclusivement dédié chez BH à la réception et à la gestion des fonds placés par la Société au titre de la convention,

2. Conventions autorisées au cours de l'exercice et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées au cours de l'exercice 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 et Philippe Hery, administrateurs.

Nature et objet :

Dans sa séance du 17 décembre 2021, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction de la convention de direction entre la société Bertrand Restauration Holding et votre société, conclue le 5 janvier 2022, pour une période d'un an à compter du 1er janvier 2022, 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 2022 au 31 décembre 2022, 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).

II. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

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 de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM, initialement, et reprises par la société Bertrand Invest

Personnes concernées : Gilles Samyn, Piet Dejonghe et Thomas Grob, administrateurs jusqu'au 16 juin 2017, puis pour l'exercice 2021, Olivier Bertrand, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni, Olivier Grumbach et Philippe Hery, administrateurs.

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 ; 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.

La convention de nantissement de fonds de commerce de second rang n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Il a été donné mainlevée de ces nantissements le 1er mars 2021.
La convention de nantissements de compte de titres financiers de second rang portant sur les actions de AGO et de SER La Coupole n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Il a été donné mainlevée de ces nantissements le 21 octobre 2021.

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 est devenue 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.

Comme indiqué lors de la réunion du conseil d'administration du 2 avril 2020, les anciens obligataires ont soit donné mainlevée soit signé 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 ont signé 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.

Ces nantissements de fonds de commerce de second rang ont fait l'objet d'une mainlevée le 1er mars 2021 par la société Bertrand Invest comme rappelé supra.

Les intérêts comptabilisés en charge au titre de l'exercice 2021 s'élèvent à 172 868,07 € au titre des contrats de souscription n°1 et 2. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2021 au titre de la période allant du 16 juin 2020 au 15 décembre 2021 s'élèvent à 256 538,88 €.

b) Emission obligataire au profit de Bertrand Invest

Personnes concernées : Olivier Bertrand, Olivier Grumbach Christophe Gaschin et Philippe Hery, indirectement intéressés.

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 2021 s'élèvent à 376 275,72 € au titre du contrat de souscription des obligations émises au profit de la société Bertrand Invest. Par ailleurs, les intérêts versés à la société Bertrand Invest en 2021 au titre de la période allant du 16 juin 2020 au 15 décembre 2021 s'élèvent à 564 929,01 €.

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. Olivier Bertrand, Olivier Grumbach, Christophe Gaschin, Christelle Grisoni et Philippe Hery pour l'exercice 2021, en leur qualité d'administrateurs.

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 de 6 200 obligations.

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.

Comme indiqué supra paragraphe « a) Emission obligataire de 6 200 obligations au profit de Tikehau Capital et GB-Inno-BM initialement et reprises par la société Bertrand Invest », la convention de nantissement a fait l'objet d'un transfert au profit la société Bertrand Invest puis d'une mainlevée en date du 1er mars 2021.

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 17 décembre 2020, le Conseil d'administration a autorisé la reconduction, dans les mêmes conditions, de cette convention de Direction à compter du 1er janvier 2021.

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 2021 au 31 décembre 2021, 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 2021, 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**	**Avenant n°4**
Date des CA	25/07/2019	09/09/2019	19/12/2019	25/06/2020
Date de signature des avenants	26/07/2019	09/09/2019	24/12/2019	26/06/2020
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€	Inchangé
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	La date butoir de remboursement de l'avance est portée automatiquement à six mois après la date de remboursement final des Prêts garantis par l'Etat, dans le cas où la date de maturité des Prêts garantis par l'Etat serait prorogée.

Au 31 décembre 2021, 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 2021, votre société a comptabilisé des charges d'intérêts de 247 500 € euros hors taxes.

f) 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.

Paris La Défense, le 22 avril 2022

Les commissaires aux comptes

CONSTANTIN ASSOCIES *Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*	**KPMG Audit** *Département de KPMG S.A.*
Cécile REMY	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 308
5.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 309
5.3 TABLES DE CONCORDANCE..... 310
5.3.1 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 310
5.3.2 TABLES DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 315

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 que, à ma connaissance, 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 le Rapport de Gestion - dont la table de correspondance du Rapport Financier Annuel, au chapitre 5.3.2, indique le contenu - présente 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Courbevoie, le 26 avril 2022

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 2019 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 20 avril 2020 sous le numéro D.20-0320, respectivement aux pages 179, 238 et 265.
- Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : 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 29 avril 2021 sous le numéro D.21-0388, respectivement aux pages 198, 256 et 283.
- L'examen de la situation financière et les résultats du Groupe Flo pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020 figurant au paragraphe 2.2 du document de référence 2019 et du document d'enregistrement universel 2020.

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)	308
1.2.	Attestation des personnes responsables	308
1.3.	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	45
1.4.	Information provenant d'une tierce partie	15 à 22
1.5.	Dépôt du DEU auprès de l'AMF	1
2	**CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES**	
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux	202
2.2.	Changement éventuel des contrôleurs légaux	202
3	**FACTEURS DE RISQUES**	
3.1.	Description des risques importants propres à l'émetteur	114 à 130
4	**INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR**	
4.1.	Raison sociale et nom commercial	198 à 201
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	198 à 201
4.3	Date de constitution et durée de vie	198 à 201
4.4	Siège social, forme juridique, législation, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège, site web	10 ; 198 à 201

5	**APERCU DES ACTIVITES**	
5.1.	Principales activités	
5.1.1.	Nature des opérations effectuées et principales activités	23 à 34
5.1.2.	Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	-
5.2	Principaux marchés	23 à 34
5.3	Evénements importants dans le développement des activités	4 à 9 ; 41 à 43
5.4	Stratégies et objectifs	4 à 6 ; 131 à 132
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 22
5.7	Investissements	
5.7.1	Principaux investissements réalisés	27 ; 42 ; 227 à 229
5.7.2	Principaux investissements en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	27
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 39
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	124 à 125
6	**STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**	
6.1	Description sommaire du Groupe	7 à 9
6.2	Filiales importantes	9 ; 35 à 38
7	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT**	
7.1.	Situation financière	13 à 14 ; 44 à 50
7.1.1	Comptes consolidés	204 à 252
7.1.2	Comptes annuels	253 à 277
7.2.	Résultat opérationnel courant	
7.2.1	Facteurs importants, évènements inhabituels influant sur le résultat opérationnel courant	41 à 43 ; 44 à 45 ; 210 à 211
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires	15 à 22 ; 44 ; 115 ; 116 ; 209 à 210
7.2.3	Stratégie ou facteur influençant sensiblement les opérations	15 à 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 209 à 211

8	**TRESORERIE ET CAPITAUX**	
8.1.	Information sur les capitaux	47 à 50 ; 208 ; 245 à 246
8.2.	Source et le montant des flux de trésorerie	47 à 49 ; 207
8.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	207 ; 235 à 237 ; 255 à 258 ; 267 à 270
8.4.	Restriction à l'utilisation des capitaux	119 à 122 ; 236 à 237 ; 268 à 270
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	233 ; 235 à 237 ; 268 à 270
9	**ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE**	
9.1	Description de l'environnement règlementaire	124 à 125 ; 130
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 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132
10.2.	Tendances pour l'exercice en cours	4 à 6 ; 15 à 22 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 252
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	139 à 144
12.2	Conflits d'intérêts	159 ; 167 à 181
13	**REMUNERATIONS ET AVANTAGES**	
13.1	Rémunération et avantages en nature	167 à 181
13.2	Sommes provisionnées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	167 à 181

14	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
14.1.	Date d'expiration des mandats actuels	140 à 141
14.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	142 à 158
14.3.	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	38 ; 136 à 138 ; 162 à 165 ; 168 à 173
14.4.	Déclaration sur la conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	136 à 138 ; 161 à 165
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	28 à 32 ; 224
15.2.	Participations et stock-options	167 à 181 ; 194 à 198 ; 245 à 246 ; 275
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	167 à 181 ; 194 à 198 ; 245 à 246 ; 275
16	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	11 ; 191 à 192
16.2.	Information sur les différents droits de vote détenus par les actionnaires	191 à 192
16.3	Contrôle de l'émetteur	11 ; 192 à 198
16.4	Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entrainer un changement de son contrôle	192 à 198
17	**TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES**	160 ; 251 ; 270 à 271

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 ; 204 à 277
	18.2	Informations financières intermédiaires et autres	-
	18.3	Vérifications des informations financières	278 à 306
	18.4	Informations financières *pro forma*	206 à 254
	18.5	Politique en matière de dividendes	12 ; 132
	18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	124
	18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	4 à 6 ; 41 à 43 ; 131 à 132 ; 212 ; 252 ; 258 ; 277
19	**INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES**		
	19.1	Capital social	
		19.1.1 Montant du capital émis	190 à 198
		19.1.2 Titres non représentatifs du capital	190 à 198
		19.1.3 Actions détenues par l'émetteur	190 à 198 ; 245 à 246
		19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	190 à 197 ; 245 à 246
		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	192 à 198
		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	192 à 198
		19.1.7 Historique du capital social	196 à 197
	1.9.2	Actes constitutif et statuts	
		19.2.1 Objet social	198 à 201
		19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	198 à 201
		19.2.3 Changement de son contrôle	198 à 201
20	**CONTRATS IMPORTANTS**		32 ; 118 à 121 ; 122 à 129
21	**DOCUMENTS DISPONIBLES**		10 ; 309

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		253 à 277
2 Comptes consolidés		204 à 252
3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels		287 à 295
4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés		278 à 286
5 Rapport de gestion		
1.	Les faits marquants	41 à 43
2	Perspectives et stratégie	131 à 132
3	Evènements postérieurs à la clôture	131
4	Activité et résultats de la société	41 à 50
5	Analyse exhaustive du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la société	44 à 50
6	Données sociales et environnementales de l'activité	51 à 113
7	Risques et incertitudes	114 à 130
8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers	121
9	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	167 à 181
10	Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	138 à 158
11	Opérations afférentes aux actions de la société	167 à 181 ; 192 à 198
12	Contrôle interne	182 à 189
13	Situation des mandats des commissaires aux comptes	202
6 Honoraires des Commissaires aux Comptes		202 ; 252
7 Rapport du Conseil d'Administration sur le Gouvernement d'Entreprise		135 à 201
8 Déclaration du responsable du rapport financier annuel		308