

GROUPE FLO

Résultats annuels 2010

Le 3 mars 2011

2010

**une sortie de crise
confirmée**

➤ **Groupe Flo consolide sa position de leader grâce à une dynamique commerciale sur toutes ses marques**

- ✓ Progression de **+8,7%** du total des ventes sous enseignes, à **570,8 M€**
- ✓ Progression de **+6,0%** du chiffre d'affaires sur le périmètre comparable

➤ **Un modèle économique repensé, des fondamentaux renforcés et une rentabilité en forte amélioration**

- ✓ EBITDA : **48,8 M€**, soit une progression de **+ 39%**
- ✓ Résultat opérationnel courant : **33,4 M€**, soit une progression de **+ 75.8 %**
- ✓ Résultat net : **15,3 M€**, multiplié par plus de 2,5

➤ **Une structure financière assainie pour préparer l'avenir**

- ✓ Ratio de Leverage (Dette Nette / EBITDA) à 1,8

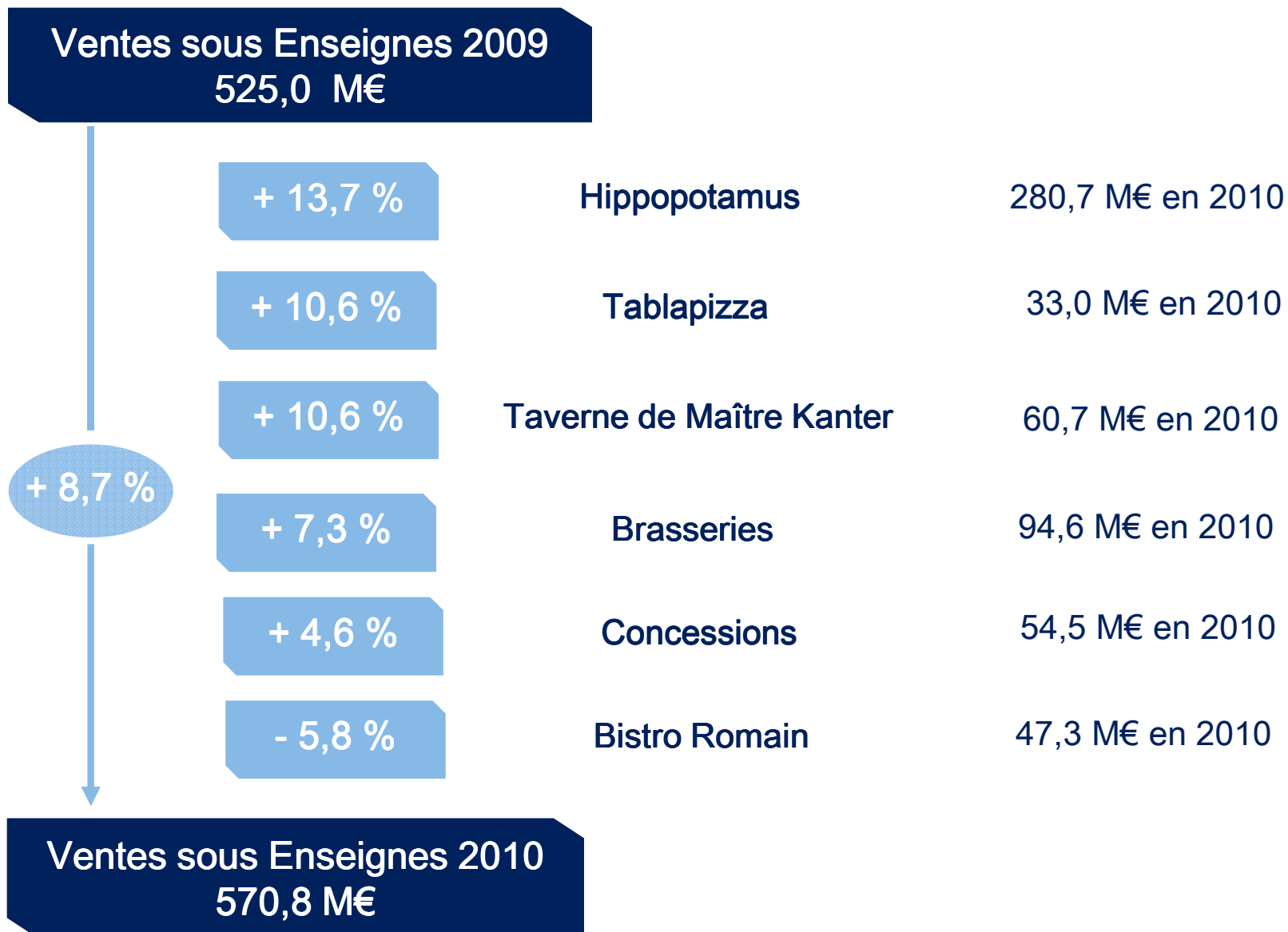
➤ **Dividende : 0,12 euro par action proposé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2011**

- **Sensibilité accrue des consommateurs au prix**
- **Volatilité et arbitrage croissant des consommateurs**
- **Exigence qualitative de plus en plus forte**

Adaptation permanente de l'offre et du pricing
Garantie de la prestation

- **Rationalisation et synergie des achats et de la logistique**
- **Innovations technologiques et process revisités**
- **Adaptation des plannings et des coûts salariaux aux nouveaux flux clients**
 - ✓ Gains de productivité
 - ✓ Hausse du temps partiel
- **Réduction des frais fixes et des coûts centraux**

Amélioration continue de la marge sur coûts variables



Chiffre d'affaires 2009
364,5 M€

+ 19,6 M€ PÉRIMÈTRE COMPARABLE

- + 6,0 % versus 2009
- Succès de la politique commerciale de relance de Groupe Flo, en particulier sur la « Restauration à thème » (+ 6.2 %).

+ 2,2 M€ DÉVELOPPEMENT

- 4 ouvertures en 2010
- 1 ouverture en 2009

+ 3,9 %

- 8,5 M€ CESSIIONS

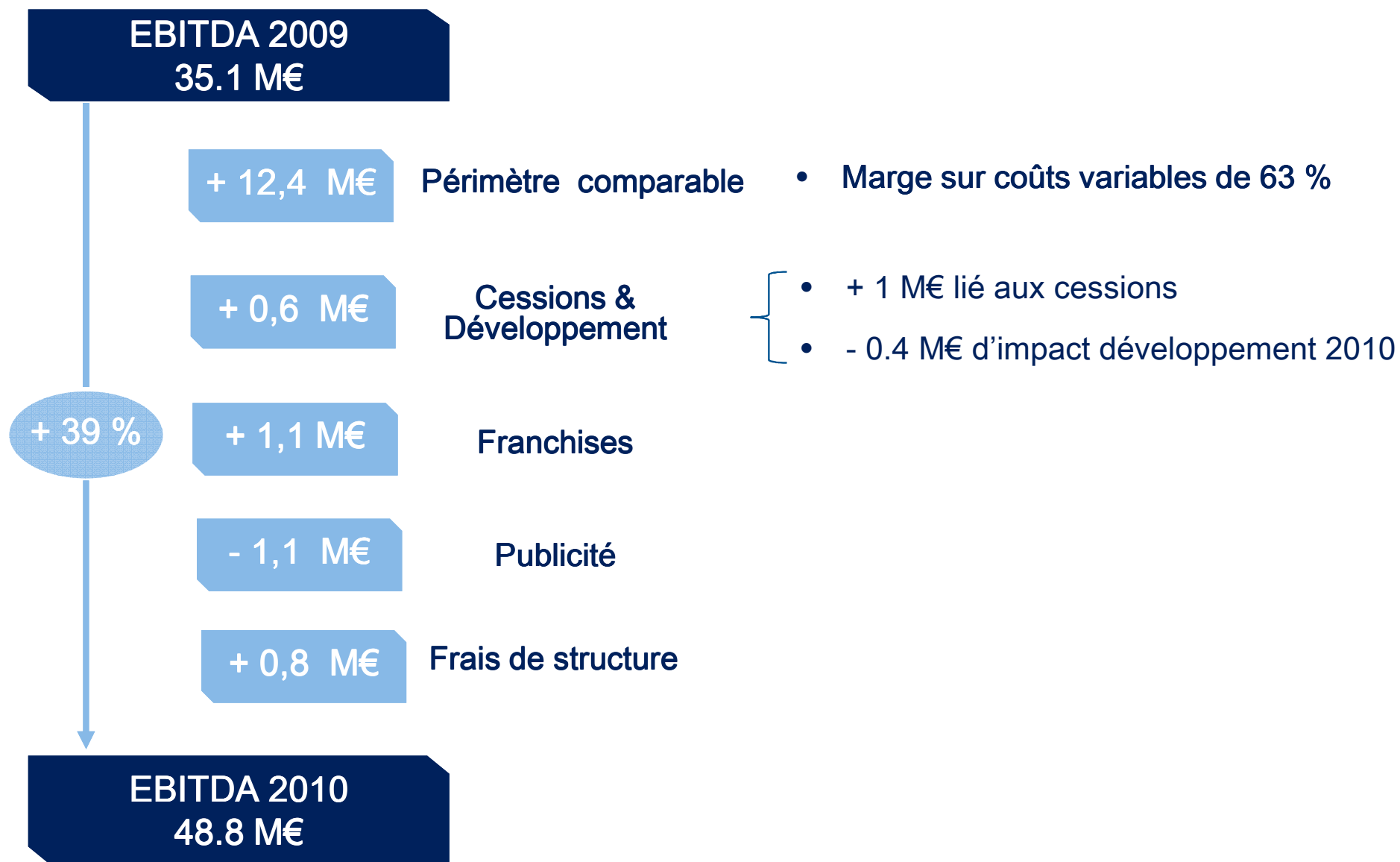
+ 1,1 M€ FRANCHISES

- Dynamisme important de la franchise : 17 ouvertures en 2010 (39 depuis 2009)

Chiffre d'affaires 2010
378,8 M€

<i>En M€</i>	2009	2010	Variation
Chiffre d'affaires	364.5	378.8	+ 3.9%
Marge Brute <i>Taux de marge brute</i>	289.0 79.3%	305.5 80.6%	+ 5.7% + 1.3 pt
Résultat opérationnel courant <i>Taux de rentabilité opérationnelle courante</i>	19.0 5.2%	33.4 8.8%	+ 75.8% + 3.6 pts
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	35.1 9.6%	48.8 12.9%	+ 39.0% + 3.3 pts

Amélioration continue de la rentabilité



<i>En M€</i>	2009	2010	Variation
Ventes sous enseignes	384.7	421.7	+ 9.6%
CA consolidé	266.5	280.0	+ 5.1%
EBITDA	41.9	53.1	+ 26.7%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>15.7%</i>	<i>19.0%</i>	<i>+ 3.3 pts</i>

Restauration à thème : Une dynamique de croissance retrouvée

Un réseau de 247 restaurants dont 109 franchisés

Ouverture de 20 restaurants en 2010

Un chiffre d'affaires comparable en progression de 6,2 %

Une rentabilité opérationnelle en progression de 27 %

<i>En M€</i>	2009	2010	Variation
Ventes sous enseignes	88.1	94.6	+ 7.4%
CA consolidé	75.0	74.6	-0.5%
EBITDA	12.2	13.0	+ 6.6%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>16.3%</i>	<i>17.4%</i>	<i>+ 1.1 pt</i>

Brasseries : Premiers signes de reprise

Un réseau de 33 restaurants dont 17 franchisés

2010 : 2 passage sous franchise et 1 fermeture

Un chiffre d'affaires comparable en progression de 4,8 %

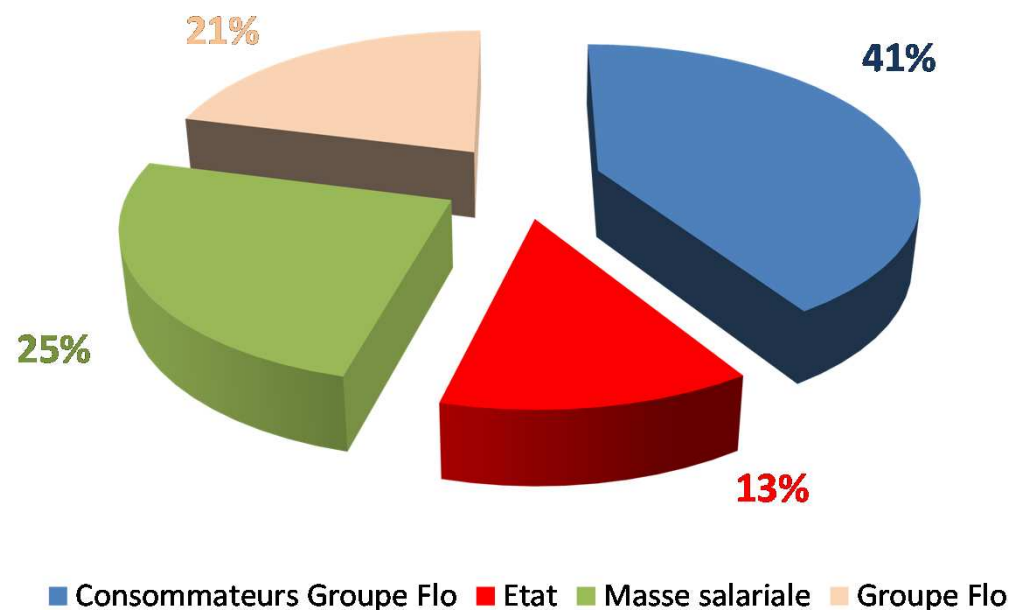
<i>En M€</i>	2009	2010	Variation
Ventes sous enseignes	52.1	54.5	+ 4.6%
CA consolidé	23.0	24.2	+ 5.2%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	3.1 13.5%	4.2 17.4%	+ 35.5% + 3.9 pts

Concessions : un périmètre qui évolue

Un périmètre de 16 restaurants

Une rentabilité opérationnelle en progression de 35 %

➤ **Partage du différentiel de TVA après 18 mois d'application**



Pour rappel, passage d'un taux de TVA de 19.6 % à 9 %

✓ Sur cette même période, Groupe Flo a réinvesti plus du double de l'apport résiduel de la TVA

➤ **Création d'emplois sur 18 mois**

- ✓ Création de plus de 620 emplois nets
- ✓ Intégration de 680 alternants

<i>En M€</i>	2009	2010	Variation
Résultat opérationnel courant	19.0	33.4	+ 75.8%
Autres produits et charges opérationnels non courants	1.8	-2.3	- 227.8%
Résultat financier	-8.7	-5.4	- 37.9%
Impôts sur le résultat	-6.3	-10.4	+ 65.1%
Résultat net consolidé	5.9	15.3	+ 159.3%
Résultat net part du groupe hors élt's non courants	4.1	17.6	+ 329.3%

<i>En M€</i>	2009	2010
CAF avant impôts, dividendes et intérêts	33.6	48.1
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	-9.3	2.0
Impôt sur le résultat payé	-2.3	-12.0
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	22.0	38.1
Investissements de développement	-3.8	-6.4
Investissements de maintenance	-6.2	-7.4
Cessions d'immobilisations	8.9	3.7
Autres flux liés aux opérations d'investissements	-2.3	-0.5
Cash flow libre opérationnel	18.6	27.5

Des Capex sous contrôle

Forte progression du cash-flow libre opérationnel

<i>En M€</i>	2010
Endettement financier net au 31 décembre 2009	107.8
Cash flow libre opérationnel	-27.5
Coût de l'endettement financier net	5.7
Cash flow disponible	-21.8
Augmentation de capital	-0.5
Endettement financier net au 31 décembre 2010	85.4

Objectif de désendettement atteint

En millions d'euros	2009	2010
EBITDA	35.1	48.8
EBIT Courant	19.0	33.4
Coût de l'endettement	8.7	5.6
Capitaux propres	122.1	139.0
Dette nette bancaire	107.8	85.4
Gearing	0.9	0.6
Dette nette / EBITDA (ratio de leverage)	3.1	1.8
<i>Covenant</i>	<i>< 5,1</i>	<i>< 3,3</i>
R.O.P. courant / Coût de l'endettement (ratio interest cover)	2.2	5.9
<i>Covenant</i>	<i>> 0,6</i>	<i>> 2,3</i>

Une situation financière solide

Stratégie et perspectives

- **Un portefeuille de marques complémentaires à forte notoriété**
- **Un savoir-faire unique de restaurateur et de gestionnaire de réseau**
- **Des modèles économiques repensés**
- **Une position de leader réaffirmée**

Un Groupe avec des fondamentaux solides pour l'avenir

Renforcement de l'attractivité des marques



Renforcement de la dynamique de la marque Hippopotamus



Fin du plan de restructuration du réseau Bistro Romain



Valorisation des marques relais de croissance par un développement en franchise

➤ Hippopotamus – Accélération de notre marque leader

- ✓ Notoriété consolidée par le plan de relance et la TVA : 1^{ère} marque « Top of mind » en Ile de France
- ✓ Evolution et segmentation des offres et formats
- ✓ Fort potentiel de croissance – 300 restaurants à horizon 5 ans
- ✓ Concentration des ressources et du développement en propre
- ✓ Priorité des transformations des sites Bistro Romain

➤ **Tablapizza et Taverne de Maître Kanter, des concepts relais de croissance**

- ✓ Poursuite de l'optimisation des modèles économiques
- ✓ Accélération du développement en franchise
- ✓ Objectif : doubler les réseaux à horizon 5 ans

➤ **Brasseries – Valorisation du patrimoine**

- ✓ Dynamiser l'offre commerciale par une individualisation de chaque brasserie
- ✓ Mise en œuvre d'une gestion opérationnelle d'excellence

➤ **Poursuite du plan de conquête commerciale**

- ✓ Déploiement et professionnalisation du CRM
- ✓ Développement du « Revenu Management » et poursuite d'une politique de pricing ciblée

➤ **Optimisation et innovation des modèles économiques**

- ✓ Rationalisation, simplification et segmentation de l'offre
- ✓ Optimisation et sécurisation du sourcing
- ✓ Innovation des processus opératoires
- ✓ Poursuite des plans de productivité

Groupe Flo poursuivra en 2011 l'amélioration de sa rentabilité opérationnelle et de son modèle de création de valeur

Annexes

Evolution parc de restaurants		2009	Ouvertures	Transformations	Passage propre à franchise	Cessions / Fermetures	2010
Hippopotamus	Propre	86	3	1	-2		88
	Franchise	48	13		2	-1	62
	Total	134	16	1	0	-1	150
Bistro Romain	Propre	29		-3			26
	Franchise	3					3
	Total	32	0	-3	0	0	29
Tabapizza	Propre	17		2			19
	Franchise	9					9
	Total	26	0	2	0	0	28
Taverne de Maître Kanter	Propre	5					5
	Franchise	31	4				35
	Total	36	4	0	0	0	40
Brasseries	Propre	19			-2	-1	16
	Franchise	15			2		17
	Total	34	0	0	0	-1	33
Concessions	Mandat de gestion	4					4
	Concession	12	1			-1	12
	Total	16	1	0	0	-1	16
Total Groupe Flo	Propre	172	4	0	-4	-2	170
	Franchise	106	17	0	4	-1	126
	Total	278	21	0	0	-3	296

En M€	31 décembre 2009	31 décembre 2010	Variation 2010 / 2009
Intérêts sur emprunts	-5.0	-2.3	2.7
Impact des couvertures	-2.1	-2.6	-0.6
Intérêts sur crédit bail	-0.9	-0.5	0.4
Autres coûts d'endettement	-0.7	-0.2	0.5
Revenu des VMP	0.1	0.1	0.0
Coût de l'endettement financier	-8.7	-5.6	3.0
Autres produits et charges	0.0	0.3	0.3
RESULTAT FINANCIER	-8.7	-5.4	3.3

En M€	31 décembre 2009	31 décembre 2010	Variation
Marques et enseignes	39.6	39.6	0.0
Fonds de commerce	32.8	32.0	-0.9
Goodwill	124.8	123.7	-1.0
Total Marques / Fonds de Commerce / Goodwill	197.2	195.3	-1.9
Total Actifs Autres	121.2	116.8	-4.4
Net I.D.A. / I.D.P.	-10.6	-11.2	-0.6
BFR	-73.6	-73.8	-0.1
Trésorerie	28.2	23.1	-5.1
Total Actif	262.5	250.2	-12.3
Capitaux propres	122.1	139.0	16.8
Dette financière brute	140.3	111.2	-29.1
Total Passif	262.5	250.2	-12.3

Confirmation de l'amélioration de la structure financière

Evolution de la dette nette bancaire

En M€		31 décembre 2009	31 décembre 2010
	Ligne A	69.7	56.2
	Ligne B	50.0	38.0
	Sous total Crédit Syndiqué	119.7	94.2
	Crédit bail	15.9	14.0
	Juste Valeur Instruments Financiers (a)	4.3	2.8
	Autres	0.4	0.2
	Autre Dette financière brute (b)	140.3	111.2
	Cash (c)	28.2	23.1
	Dette financière nette (d) = (b-c)	112.2	88.1
	Dette bancaire nette (e) = (d-a)	107.8	85.4

- **Mardi 3 mai : Résultats du premier trimestre 2011**
- **Mardi 10 mai : Assemblée Générale des actionnaires**
- **Mercredi 27 juillet : Résultats du premier semestre 2011**
- **Jeudi 3 novembre : Résultats du troisième trimestre 2011**

Ces dates sont données à titre indicatif et sont susceptibles d'évoluer