

GROUPE FLO

Résultats annuels 2011

Le 2 mars 2012

2011

**Une année de consolidation,
sur fond de crise de consommation**

➤ Une année 2011 contrastée

- ✓ Progression régulière de janvier à juillet : +2,4% sur le périmètre comparable
- ✓ Dès le mois d'août, constatation d'une rupture de consommation : -1,4% sur la période de août à novembre

➤ Un chiffre d'affaire en légère progression

- ✓ Progression de **+2,9%** du total des ventes sous enseignes, à **587,5 M€**
- ✓ Progression de **+1,3%** du chiffre d'affaires sur le périmètre comparable

➤ Renforcement de la marque Hippopotamus et Accélération du plan de restructuration des sites Bistro Romain

- ✓ Hippopotamus : 14 ouvertures réalisées sur l'année
- ✓ Bistro Romain : 7 transformations en 2011, avec des performances commerciales au-dessus des prévisions

- **Un modèle économique résilient, permettant de maintenir la rentabilité face à la baisse d'activité sur second semestre et à l'impact des transformations des Bistro Romain**
 - ✓ Impact ponctuel des coûts de transformation évalué à **-1,7 M€** sur l'année 2011
 - ✓ EBITDA : **48,1 M€**, versus 48,8 M€ en 2010
 - ✓ Résultat opérationnel courant : **33,0 M€**, versus 33,4 M€ en 2010
 - ✓ Résultat net : **15,0 M€**, versus 15,3 M€ en 2010

- **Poursuite de l'assainissement de la structure financière**
 - ✓ Ratio de Leverage (Dette Nette / EBITDA) à **1,6**

- **Maintien d'une politique de distribution de dividendes**
 - ✓ Proposition de distribution de 0,11 euro par action à la prochaine assemblée générale, convoquée le 15 mai 2012

Ventes sous Enseignes 2010
570,8 M€

+ 9,8 %

+ 6,7 %

+ 3,7 %

+ 2,9 %

-1,8 %

-7,5 %

- 20,3 %

Ventes sous Enseignes 2011
587,5 M€



308,3 M€ en 2011



35,2 M€ en 2011



63,0 M€ en 2011



92,9 M€ en 2011



50,4 M€ en 2011



37,8 M€ en 2011

Chiffre d'affaires 2010
378,8 M€

+ 4,1 M€

Périmètre comparable

+ 7,6 M€

Développement

+ 0,9 %

- 8,9 M€

Cessions

+ 0,6 M€

Franchises

Chiffre d'affaires 2011
382,2 M€

- + 1,3 % versus 2010

- Un chiffre d'affaires 2011 en progression malgré une fréquentation en recul à partir d'août 2011.

- Hippopotamus : 14 ouvertures en 2011

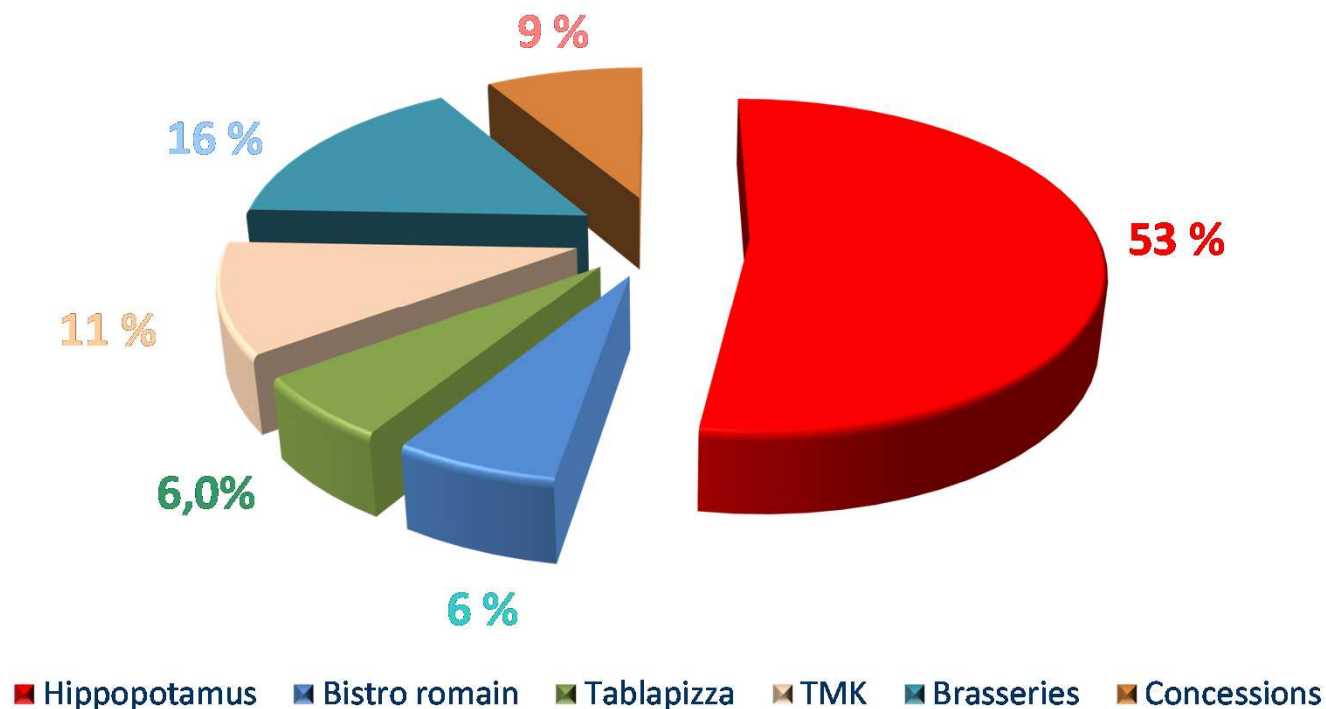
- Un manque à gagner sur les transformations des sites Bistro Romain estimé à 2,9 M€

- Cessions en 2011 de deux sites Bistro Romain en franchise

- Optimisation du réseau : 3 passages en location gérance

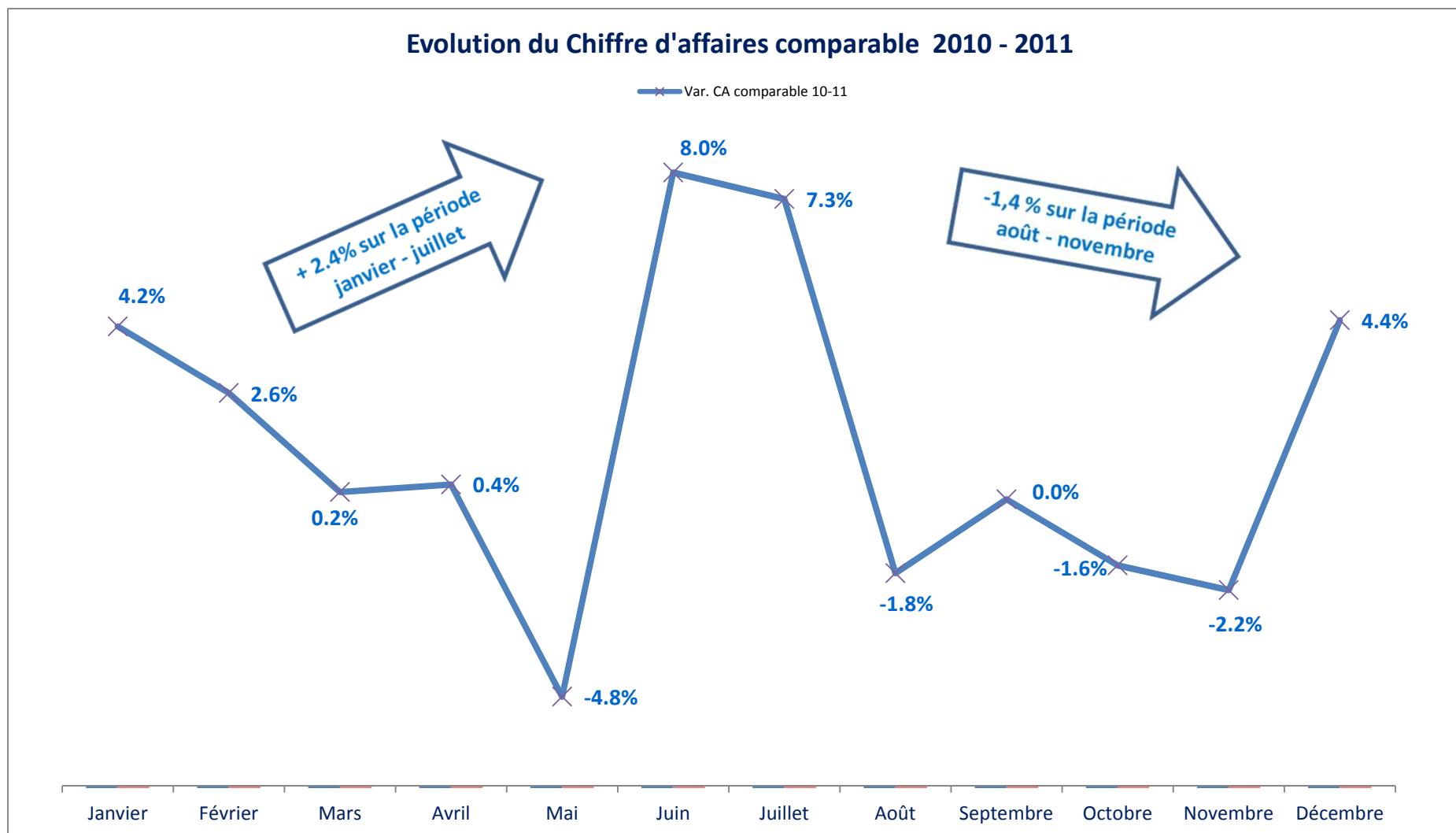
- Poursuite du développement de la franchise : 14 ouvertures en 2011

Répartition des ventes sous enseignes 2011

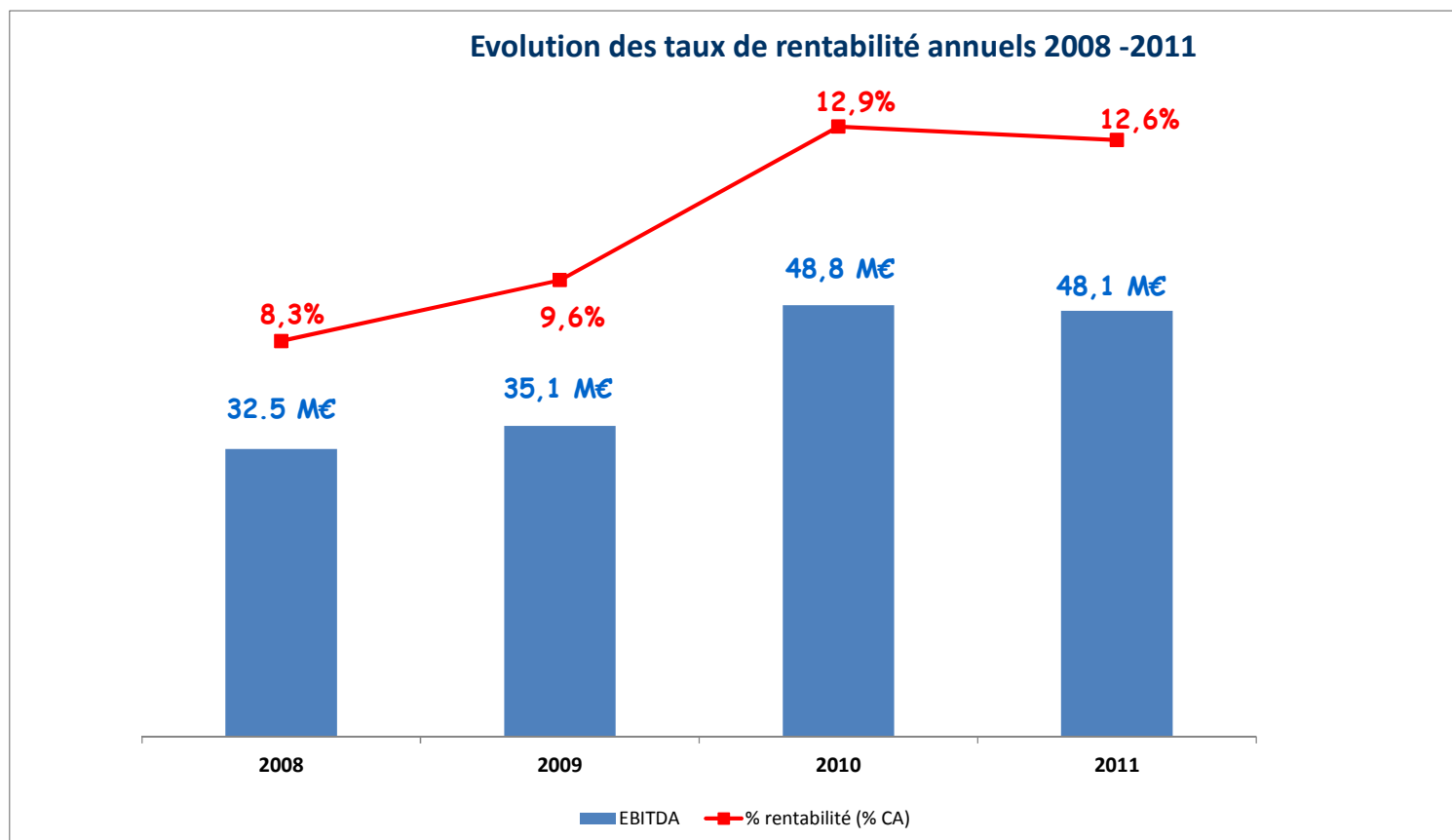


Ventes sous enseignes : Progression de 4 points versus 2010

Chiffre d'affaires : Progression de 2 points versus 2010 (56%)



<i>En M€</i>	2010	2011	Variation
Chiffre d'affaires	378,8	382,2	+ 0,9%
Marge Brute <i>Taux de marge brute</i>	305,5 80,6%	307,4 80,4%	+ 0,6%
Résultat opérationnel courant <i>Taux de rentabilité opérationnelle courante</i>	33,4 8,8%	33,0 8,6%	-1,1%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	48,8 12,9%	48,1 12,6%	-1,4%



Un modèle résilient, éprouvé par

- le ralentissement de l'activité sur le second semestre
- l'accroissement des coûts salariaux : 1,8 M€
- l'impact ponctuel des coûts de transformation des sites Bistro Romain : 1,7 M€

<i>En M€</i>	2010	2011	Variation
Ventes sous enseignes	421.7	444.2	+ 5.3%
CA consolidé	280.0	282.2	+ 0.8%
EBITDA	52.9	56.2	+ 6.2%
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	19.0%	19.9%	

Restauration à thème : une stratégie de concentration gagnante

Un réseau de 253 restaurants dont 119 franchisés

Un chiffre d'affaires comparable en progression de 0,9 %

Une rentabilité opérationnelle en progression de 6,2 %, malgré les coûts de restructuration du réseau Bistro Romain

Un modèle économique en progression continue

<i>En M€</i>	2010	2011	Variation
Ventes sous enseignes	94,6	92,9	- 1,8%
CA consolidé	74,6	72,5	-2,8%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	13,2 17,4%	10,9 15,1%	- 17,4%

Brasseries : Poursuite de la stratégie de montée en gamme

Un réseau de 34 restaurants dont 18 franchisés

Un chiffre d'affaire consolidé et une rentabilité impactés par des variations de périmètre : -1,5 M€ versus 2010

Un chiffre d'affaires comparable en progression de 2,9 %
Intensification du programme de fidélité (20% du chiffre d'affaires)

Renforcement des équipes cuisine et commerciale

<i>En M€</i>	2010	2011	Variation
Ventes sous enseignes	54,5	50,4	- 7,5%
CA consolidé	24,2	27,6	+ 14,1%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,8 17,4%	3,0 10,9%	- 22,1%

Concessions : concentration du périmètre sur des activités rentables

Un réseau de 15 sites : Ouverture de 3 restaurants au Cnit et non renouvellement du contrat de gestion de quatre restaurants propriétés de Disneyland Paris en septembre 2011

Une rentabilité 2011 impactée des coûts de restructuration du réseau

<i>En M€</i>	2010	2011	Variation
Résultat opérationnel courant	33.4	33.0	- 1.1%
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.3	-2.3	1.8%
Résultat financier	-5.4	-4.8	- 11.9%
Impôts sur le résultat	-10.4	-11.0	+ 5.7%
Résultat net consolidé	15.3	15.0	- 1.8%
Résultat net part du groupe hors éltis non courants	17.6	17.4	- 1.3%

<i>En M€</i>	2010	2011
CAF avant impôts, dividendes et intérêts	48,1	45,1
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	2,0	1,1
Impôt sur le résultat payé	-12,0	-13,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	38,1	32,3
Investissements de développement et transformation	-6,4	-7,0
Investissements de maintenance	-7,4	-10,6
Cessions d'immobilisations	3,7	1,3
Autres flux liés aux opérations d'investissements	-0,5	-0,4
Cash flow libre opérationnel	27,5	15,6

<i>En M€</i>	2011
Endettement financier net au 31 décembre 2010	85.4
Cash flow libre opérationnel	-15.6
Coût de l'endettement financier net	4.5
Cash flow disponible	-11.1
Augmentation de capital	-1.0
Dividendes versés	4.8
Endettement financier net au 31 décembre 2011	78.1

Une nouvelle étape dans le désendettement

En millions d'euros	2010	2011
EBITDA	48.8	48.1
EBIT Courant	33.4	33.0
Coût de l'endettement	5.6	4.5
Capitaux propres	139.0	151.4
Dette nette bancaire	85.4	78.1
Gearing	0.6	0.5
Dette nette / EBITDA (ratio de leverage)	1.8	1.6
<i>Covenant</i>	<i>< 3,3</i>	<i>< 2,8</i>
R.O.P. courant / Coût de l'endettement (ratio interest cover)	5.9	7.3
<i>Covenant</i>	<i>> 2,3</i>	<i>> 4</i>

En 2011, Groupe Flo a une nouvelle fois renforcé sa structure financière, avec une hausse des capitaux propres et une baisse de son endettement financier net

Stratégie et perspectives

- **Renforcement de la dynamique de la marque Hippopotamus**
- **Accélération du plan de restructuration du réseau Bistro Romain**
- **Valorisation des autres marques, relais de croissance, par un développement prioritaire en franchise**

➤ **Un ensemble cohérent de marques fortes, amortisseur face à la crise**

- ✓ Renforcement de la notoriété, capacité démontrée à créer de la valeur
- ✓ Potentiel de croissance organique important

➤ **Une maîtrise de l'ensemble de la chaîne de création de valeur**

- ✓ Maîtrise des évolutions des offres, de développement et de l'image des marques
- ✓ Mise en œuvre d'un marketing relationnel et accélération des programmes de fidélité existants
- ✓ Adaptation et évolution permanente des modèles économiques

➤ **Une recherche permanente d'optimisation du réseau**

➤ **Une discipline financière et opérationnelle rigoureuse**

- ✓ Suivi et contrôle strict des plans de développement opérationnels et des budgets
- ✓ Génération de cash flow et solidité du bilan permettant de soutenir la croissance à long terme

- **Depuis la fin de l'été 2011, l'environnement macroéconomique est plus incertain**

- **Un début 2012 difficile : un ralentissement de l'activité accentué en février par des effets météorologiques défavorables**

- **Priorités opérationnelles**
 - ✓ Suivi de l'évolution du comportement des consommateurs – Sensibilité prix
 - ✓ Gestion stricte des dépenses
 - ✓ Sélectivité des investissements et des projets de développement
 - ✓ Optimisation des modèles et des structures de coûts variables

- **Renforcement des moyens de financement de Groupe Flo**
 - ✓ Moyen de financement permettant à Groupe Flo d'accélérer son développement et notamment la transformation des restaurants Bistro Romain
 - ✓ Signature début 2012 d'une capacité de crédit complémentaire correspondant à une tranche revolving d'un montant de 30,0 M€, remboursable in fine en 2013, date de refinancement du contrat bancaire

**Groupe Flo est bien armé pour faire face
aux incertitudes et aux nouveaux défis de 2012**

Annexes

Evolution du parc de restaurants sur 2011

Evolution parc de restaurants		31/12/2010	31/12/2011
Hippopotamus	Propre	88	92
	Franchise	62	72
	Total	150	164
Bistro Romain	Propre	26	18
	Franchise	3	4
	Total	29	22
Tablapizza	Propre	19	19
	Franchise	9	9
	Total	28	28
Taverne de Maître Kanter	Propre	5	5
	Franchise	35	34
	Total	40	39
Brasseries	Propre	16	16
	Franchise	17	18
	Total	33	34
Concessions	Mandat de gestion	4	0
	Concession	12	15
	Total	16	15
Total Groupe Flo	Propre	170	165
	Franchise	126	137
	Total	296	302

Evolution du résultat financier

En M€	31 décembre 2010	31 décembre 2011	Variation 2011 / 2010
Intérêts sur emprunts	-2.3	-2.2	0.1
Impact des couvertures	-2.6	-1.6	1.0
Intérêts sur crédit bail	-0.5	-0.5	0.0
Autres coûts d'endettement	-0.2	-0.2	0.0
Revenu des VMP	0.1	0.0	-0.1
Coût de l'endettement financier	-5.6	-4.5	1.1
Autres produits et charges	0.3	-0.2	-0.5
RESULTAT FINANCIER	-5.4	-4.8	0.6

En M€	31 décembre 2010	31 décembre 2011	Variation
Marques et enseignes	39.6	39.7	0.1
Fonds de commerce	32.0	32.0	0.0
Goodwill	123.7	122.8	-0.9
Total Marques / Fonds de Commerce / Goodwill	195.3	194.5	-0.8
Total Actifs Autres	116.8	119.2	2.4
Net I.D.A. / I.D.P.	-11.2	-12.5	-1.3
BFR	-73.8	-71.8	2.0
Trésorerie	23.1	29.8	6.8
Total Actif	250.2	259.3	9.2
Capitaux propres	139.0	151.4	12.5
Dette financière brute	111.2	107.9	-3.3
Total Passif	250.2	259.3	9.2

Confirmation de l'amélioration de la structure financière

Evolution de la dette nette bancaire

En M€		31 décembre 2010	31 décembre 2011
Ligne A		56.2	37.0
Ligne B		38.0	58.0
Sous total Crédit Syndiqué		94.2	95.0
Crédit bail		14.0	12.7
Juste Valeur Instruments Financiers	(a)	2.8	1.0
Autres		0.2	0.2
Autre Dette financière brute	(b)	111.2	108.9
Cash	(c)	23.1	29.8
Dette financière nette	(d) = (b-c)	88.1	79.0
Dette bancaire nette	(e) = (d-a)	85.4	78.1

- **Lundi 14 mai : Résultats du premier trimestre 2012**
- **Mardi 15 mai : Assemblée Générale des actionnaires**
- **Mercredi 1er août : Résultats du premier semestre 2012**
- **Mercredi 14 novembre : Résultats du troisième trimestre 2012**

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