

GROUPE FLO

Société anonyme au capital de 19.759.871,5 €
Siège social : Tour Manhattan, 5/6 Place de l'Iris, 92400 Courbevoie
349 763 375 RCS Nanterre

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, et sur les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général, en application de l'article L.225-37 du Code de Commerce

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

En application de l'article L.225-37 du Code de Commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte aux actionnaires, dans le présent rapport qui a été approuvé par le Conseil d'Administration du 1er mars 2012 (i) de la composition et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale, et (iv) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

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.

Ce rapport a été préparé en cohérence avec le cadre de référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

Par ailleurs, la Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008, résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux des sociétés à l'exception des points cités dans le paragraphe 4.1.3.4 du document de référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations ou sur le site www.medef.fr du MEDEF.

1/ COMPOSITION, CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Conseil d'Administration

Composition du Conseil

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011 a renouvelé le mandat d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013) les personnes physiques et morales suivantes :

- Gilles Samyn (cinquième résolution),
- Maximilien de Limburg Stirum (sixième résolution),
- Luc Bertrand (septième résolution),
- Société Greenhill Consulting S.p.r.l (huitième résolution), ayant désigné Monsieur Piet Dejonghe en qualité de représentant permanent,
- Antoine Flamarion (neuvième résolution),
- Mathieu Chabran (dixième résolution),
- Pascal Malbequi (onzième résolution),
- Dominique Giraudier (douzième résolution).

Elle a également pris acte que Messieurs Walter Butler (treizième résolution) et Jean-Marc Espalioux (quatorzième résolution) n'ont pas souhaité le renouvellement de leur mandat.

Enfin, elle a nommé, en qualité d'administrateur, pour une durée de deux ans (qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013) les personnes physiques suivantes :

- Caroline Fortier (quinzième résolution),
- Victoire de Margerie (seizième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 mai 2011, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de président du Conseil d'Administration et Dominique Giraudier en qualité de Directeur Général. Dans les deux cas, ces renouvellements sont intervenus pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 2 novembre 2011, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la décision de Maximilien de Limburg Strirum de démissionner de son mandat d'administrateur de Groupe Flo. Cette décision a été effective à l'issue de ce même Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'Administration ont alors coopté Monsieur Xavier Lecléf en tant qu'administrateur (comme le prévoit l'article 13 des statuts de Groupe Flo), à titre provisoire, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est composé de 10 membres, dont le mandat est d'une durée de deux ans renouvelable.

Deux femmes occupent désormais les fonctions d'administrateur, soit 20% des membres du Conseil d'Administration, proportion correspondant aux objectifs fixés par le législateur pour 2014.

Le Conseil d'Administration ne comporte ni Administrateur élu par les salariés, ni censeur.

Le paragraphe « 3.1.2 Conflits d'intérêts » du document de référence précise qu'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.

Indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration considère que Madame Victoire de Margerie, et Monsieur Pascal Malbequi répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

Règlement intérieur du Conseil

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

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, au contrôle permanent de la gestion du Groupe et à l'appréciation des questions stratégiques.

A chaque réunion, les Conseils valident, en outre, les opérations à caractère stratégique et les engagements importants.

En 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2011 est de 85%.

Conseil d'Administration du 1er mars 2011 :

- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2010 et principaux agrégats,
- Conclusion des travaux d'audit des comptes au 31 décembre 2010,
- Arrêté des ratios bancaires & dossier bancaire,
- Point sur l'activité des mois de janvier et février 2011,
- Analyse du modèle économique de la franchise,
- Suivi des actions stratégiques,
- Secrétariat Général :
 - o constatation de la levée d'options de souscription d'actions réalisée sur l'année 2010 et de l'augmentation du capital social de la Société en résultant ;
 - o modification corrélative de l'article 6 des statuts de la Société,
 - o pouvoir pour l'accomplissement des formalités.
- o Présentation du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôles internes ;
- o Examen des rapports spéciaux établis en application des dispositions de l'article L. 225-184, L. 225-197-4 et L. 225-209 du Code de commerce ;
- o Résultats prévisionnels au 31 décembre 2011 (comptes sociaux de Groupe Flo S.A.) - loi du 1^{er} mars 1984 ;
- o Conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce ;
- o Conventions visées à l'article L.225-87 du Code de commerce ;
- o Renouvellement des mandats des membres du Conseil d'Administration ;
- o Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions ;

- Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour 26 mois en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant maximum de 5.000.000 € en nominal ;
- Possibilité d'augmenter le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires ;
- Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital au profit de salariés et anciens salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ;
- Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour consentir des options de souscription d'actions de la Société au bénéfice des salariés ou dirigeants de la Société ;
- Conditions et modalités de la mise en place des options de souscription d'actions de la Société ;
- Autorisation pour 24 mois de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues ;
- Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Conseil d'Administration du 11 avril 2011 :

- Renouvellement des mandats d'administrateurs,
- Proposition à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée pour le 10 mai 2011, de la nomination de deux nouveaux administrateurs,
- Modification de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires convoquée pour le 10 mai 2011 et des projets de résolutions.

Conseil d'Administration du 3 mai 2011 :

- Présentation et arrêté des comptes au 31 mars 2011,
- Présentation de l'activité commerciale à fin avril 2011 et plans d'actions,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 10 mai 2011 :

- Renouvellement du Président du Conseil d'Administration,
- Fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration,
- Renouvellement du Directeur Général,
- Renouvellement du Comité d'Audit et désignation de ses membres,
- Renouvellement du Comité des rémunérations et désignation de ses membres,
- Pouvoir pour accomplissement des formalités.

Conseil d'Administration du 27 juillet 2011 :

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2011,
- Activité sur le mois de juillet 2011,
- Validation du plan d'options 2010,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 30 août 2011 :

- Présentation des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011 et du rapport d'activité semestriel ;
- Examen des documents de gestion prévisionnelle en application de la loi du 1^{er} mars 1989,
- Arrêté des ratios bancaires,
- Point sur l'activité des mois de juillet et août 2011,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 2 novembre 2011 :

- Présentation des comptes trimestriels consolidés au 30 septembre 2011,
- Point sur l'activité du mois d'octobre 2011,
- Perspectives 2012 : contexte et financement
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 14 décembre 2011 :

- Point sur l'activité du mois de novembre 2011,
- Présentation & validation du Budget 2012,
- Rapport d'étape sur le financement des opérations envisagées par Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

Comité d'Audit

Depuis le 10 mai 2011, le Comité d'Audit est composé de Monsieur Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), de Madame Caroline Fortier, de Monsieur Maximilien de Limburg Stirum, de Monsieur Piet Dejonghe et de Monsieur Mathieu Chabran.

Cette composition a été modifiée à la suite de la démission le 2 novembre 2011 de Monsieur Maximilien de Limburg Stirum. Xavier Leclef, ayant fait l'objet d'une cooptation à cette même date, le remplace au sein du Comité d'Audit

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité d'Audit est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence.

En tant que de besoin et à la demande du Président du Comité d'Audit, le Directeur Général, le Directeur 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. Le comité formule des recommandations, propositions, conclusions et commentaires au Conseil d'Administration dans les domaines suivants :

- Contrôle de la pertinence et de la permanence des principes comptables suivis par la Société, ainsi que de la transparence de leur mise en oeuvre ;
- Contrôle de l'existence, l'adéquation et l'application des procédures de contrôle et d'audit internes et, le cas échéant, de gestion des risques de la Société ;
- Examen et suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés, dont les engagements hors bilan, avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- Analyse des variations de périmètre, d'endettement, de couverture de taux,
- Examen et suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes,
- Etude des conclusions et des recommandations des auditeurs externes,

- Contrôle des conventions significatives conclues par une société du Groupe et de celles qui associent une ou des sociétés du Groupe à une ou des sociétés tierces dont un administrateur de la Société est également le dirigeant ou le principal actionnaire ;
- Evaluation des situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un administrateur et proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier ;
- Contrôle de l'élaboration et la qualité de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Le Comité peut adresser des recommandations au management sur les priorités et les orientations générales de l'audit opérationnel.

Travaux du Comité d'Audit

Le Comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'année 2011, avec un taux de présence de 78,6%. Il a statué sur les principaux points suivants :

Comité du 25 février 2011 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2010,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2010,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1er mars 1984,
- Présentation des flux financiers et du contrôle interne de ces flux.

Comité du 25 juillet 2011 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1er semestre 2011,
- Présentation des comptes consolidés du 1er semestre 2011,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1er mars 1984.

Comité du 23 novembre 2011

- Examen des procédures de prévention et de maîtrise du risque sanitaire,
- Avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne,
- Procédures de suivi et d'évaluation des risques.

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

Depuis le 10 mai 2011, le Comité des Rémunérations est composé de Monsieur Luc Bertrand (Président), de Monsieur Antoine Flamarion, de Monsieur Pascal Malbequi (Administrateur indépendant), et de Madame Victoire de Margerie (Administrateur indépendant).

Le curriculum vitae des différents membres de ce Comité des Rémunérations est repris dans le paragraphe « 3.1.1 Informations sur les organes d'administration et de Direction Générale » du document de référence.

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 :

- détermination du montant global des jetons de présence à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires et répartition entre les membres du Conseil d'Administration ;
- détermination de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, plus généralement, des membres du Comité Exécutif et Comité de Direction de la Société ;
- politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et de toute autre forme d'intéressement par prise de participation au capital de la Société.

En 2011, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

2/ LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL DE GROUPE FLO SA

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration est notamment compétent pour :

- procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. A cette fin, chaque administrateur doit recevoir tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis à leur examen.

Comme la loi de modernisation de l'économie l'y autorise (article L. 225-25 alinéa 1er du Code de commerce), l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2009 a supprimé dans les statuts l'obligation pour les administrateurs de détenir des actions de la Société.

DIRECTION GENERALE (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/ PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des dirigeants comprend une rémunération fixe et un bonus annuel.

Concernant le bonus annuel, les critères diffèrent selon les fonctions des bénéficiaires. Ils peuvent être de nature financière et /ou basés sur des approches plus qualitatives.

Par ailleurs, ces différents critères reposent soit sur le Groupe, soit sur l'entité d'appartenance en fonction du périmètre de responsabilité des dirigeants.

S'agissant des critères financiers, ils reposent principalement sur des indicateurs tels que l'Ebitda, le résultat opérationnel courant après impôt (NOPAT), les résultats nets.

S'agissant des critères non-financiers, ils reposent sur une appréciation qualitative de la performance réalisée par le dirigeant, telle que la mise en oeuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe.

Le paragraphe 3.2 du document de référence détaille les rémunérations et avantages des mandataires sociaux.

4/ PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les éléments d'information concernant les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisés dans les articles 13 à 16 des statuts de la Société Groupe Flo SA.

5/ ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE FLO

Le présent descriptif concerne la holding Groupe Flo ainsi que ses filiales opérationnelles, dont les organisations sont essentiellement centralisées au niveau de la holding.

DEFINITION / OBJECTIF DU CONTRÔLE INTERNE

L'Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne (IFACI) définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre, par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner une assurance raisonnable – et non une garantie absolue – que :

- les informations sont produites de manière sécurisée et adaptée permettant ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité, et de protection du patrimoine ;
- les informations financières sont fiables ;
- les lois et les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Le Groupe a organisé son contrôle interne dans la perspective de contribuer aux objectifs énoncés dans le cadre de cette définition.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est donc de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

