

GROUPE FLO SA

**RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2012**

1 Les faits marquants

1.1 ANNEE 2012 - CONFIRMATION D'UN CONTEXTE DE CRISE DE CONSOMMATION

Les ventes totales sous les différentes enseignes ont atteint 552,4 millions d'euros pour l'année 2012, soit un recul de 6.0% par rapport à 2011.

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 de Groupe Flo, avec 365,8 millions d'euros, a diminué de 4.3% (-4.1% à périmètre comparable).

La rupture de la consommation constatée dès le 2ème semestre 2011 s'est amplifiée tout au long de l'année 2012. L'arbitrage des consommateurs se concentre en priorité sur les moments de consommation de loisirs soirs et fin de semaine. L'activité des restaurants de la région parisienne et des centres commerciaux résiste mieux que les autres implantations. Les Brasseries et Tablapizza sont plus résistants que les autres marques du Groupe.

Dans ce contexte, Groupe Flo est resté concentré sur le renforcement de sa marque leader Hippopotamus, la restructuration du réseau Bistro Romain et la poursuite du développement (17 ouvertures ont été réalisées sur l'année dont 16 en franchise).

1.2 CONFIRMATION D'UN MODELE ECONOMIQUE RESISTANT

En 2012, l'EBITDA à 41,8 millions d'euros, soit 11.4% du chiffre d'affaires, est affecté par la baisse du volume d'activité. Il marque un recul de 13.2% par rapport à l'année précédente.

Cet impact a été limité par la mise en œuvre des mesures d'adaptation des modèles économiques.

Le résultat net 2012 de Groupe Flo s'établit à 12,5 millions d'euros (contre 15 millions d'euros en 2011). Ce résultat net intègre notamment une amélioration de 1,7 million d'euros du résultat financier, correspondant à la poursuite du désendettement du Groupe.

1.3 GROUPE FLO REFINANCE PAR ANTICIPATION SA DETTE BANCAIRE

Au cours du second semestre 2012, Groupe Flo a conclu le refinancement par anticipation de sa dette bancaire. Ce nouveau contrat de crédit lui permet de bénéficier d'une flexibilité financière et d'une liquidité renforcée, afin de poursuivre principalement le plan de renforcement de sa marque Hippopotamus.

2 Activité de la société

2.1 LA SOCIETE

- **Marché et activités**

Groupe Flo intervient sur le marché de la Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD), au sein de l'activité « restauration commerciale ».

Groupe Flo est structuré autour de 312 restaurants (166 en propre et 146 en franchise) et 3 secteurs opérationnels distincts et complémentaires :

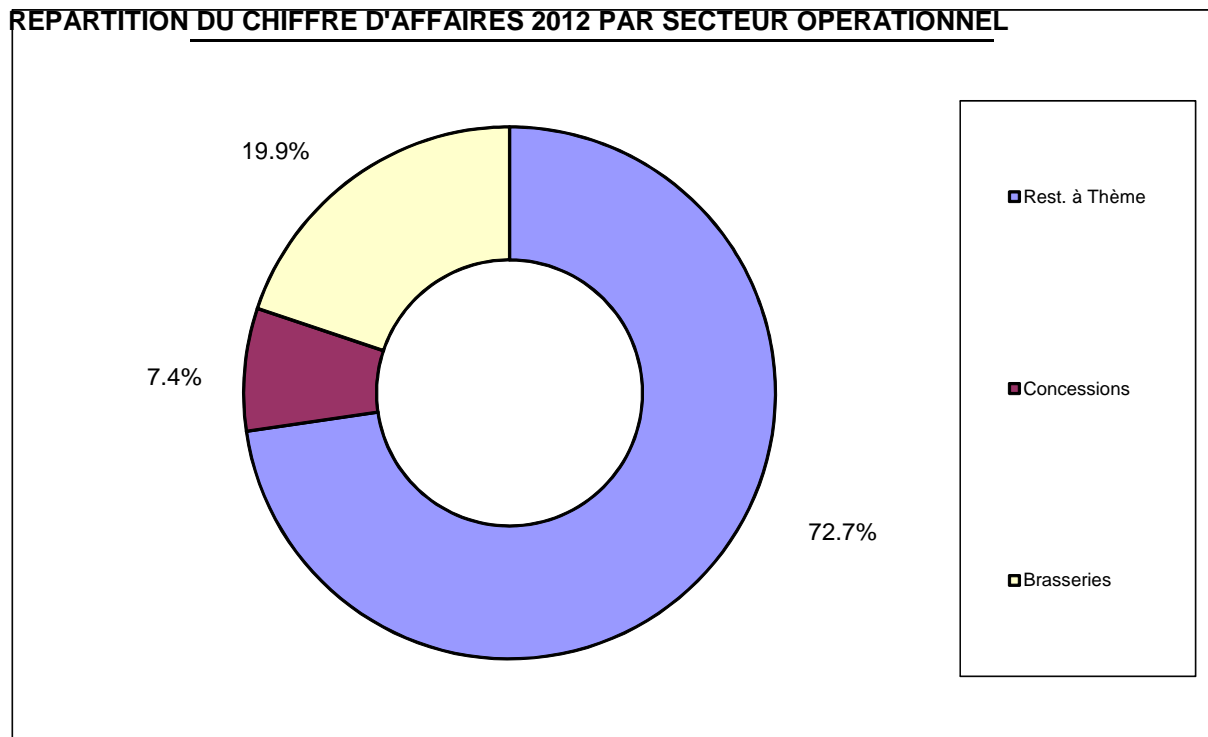
- la Restauration à Thème regroupant les branches d'activité suivantes : Hippopotamus, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, Bistro Romain ;
- les Brasseries (correspondant à la branche d'activité Brasseries),
- les Concessions (correspondant à la branche d'activité Concessions).

Le Groupe est présent sur les segments suivants :

- le segment économique/intermédiaire : Hippopotamus, Tablapizza, Les Tavernes de Maître Kanter, Bistro Romain, Concessions ;
- le segment supérieur/haut de gamme : Brasseries.

Le total des ventes sous enseignes (franchises incluses) a atteint 552,4 millions d'euros sur l'année 2012, pour un chiffre d'affaires consolidé de 365,8 millions d'euros, réparti ainsi :

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012 PAR SECTEUR OPERATIONNEL

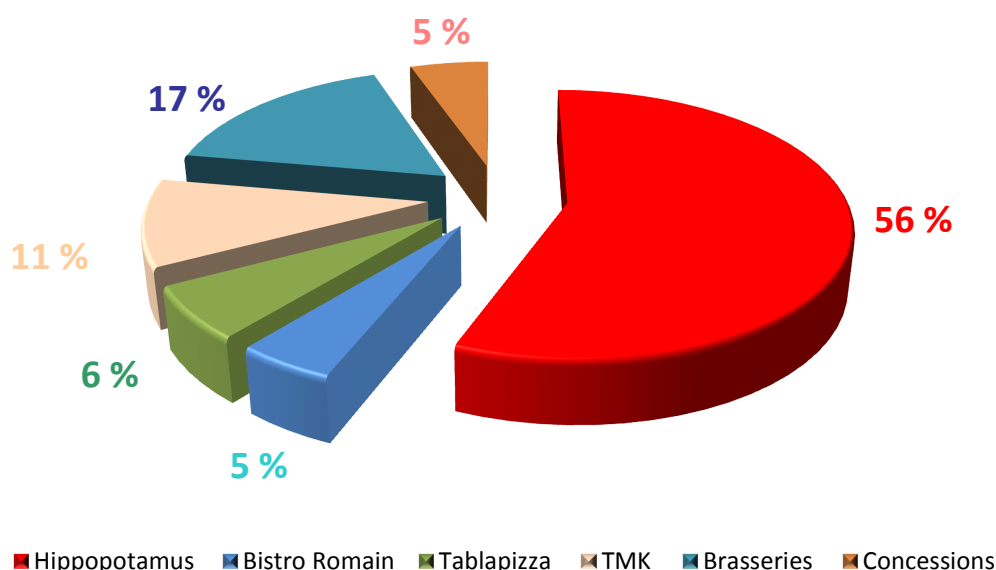


Ventes sous enseignes par marque en millions d'euros

Les ventes sous enseignes se répartissent ainsi :

En millions d'euros	2012	2011	2010
Hippopotamus	309,7	308,3	280,7
Tablapizza	35	35,2	33
Les Tavernes Maître Kanter	58,1	63	60,7
Bistro Romain	26,5	37,8	47,4
Brasseries	93,2	92,9	94,6
Concessions	29,9	50,4	54,5
TOTAL	552,4	587,5	570,8

Ventes sous enseignes par marque 2012



- Evènements exceptionnels influençant l'activité du Groupe

L'activité et la performance de chaque enseigne dépendent notamment :
de l'évolution des habitudes de consommation des consommateurs (telles que décrites en partie 2.2 Le marché de la restauration commerciale) ;
des évolutions réglementaires fiscales et sociales,
des conditions météorologiques et de tout évènement affectant l'accès aux restaurants.

2.2 LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

*La consommation alimentaire hors domicile

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) génère un chiffre d'affaires de 83,6 Mrds€ en 2011. Le ticket moyen 2011 tous secteurs confondus s'établit à 8,9 €.

La Consommation Alimentaire Hors Domicile (CAHD) en France en 2012 se décompose en 5 secteurs d'activité : la restauration collective, la restauration hôtelière, la restauration automatique, la restauration des circuits alimentaires et 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 2011 : 18,3 Mrds € de CA HT pour 73 173 établissements, 3,6 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,08 €.

Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

- **La restauration hôtelière** représente l'ensemble des enseignes structurées ou établissements indépendants proposant une offre de restauration intégrée à une structure d'hébergement.

Chiffres 2011 : 4,2 Mrds € de CA HT pour 16 100 établissements, 204 millions de repas servis, Ticket Moyen HT de 20,67 €.

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

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

Chiffres 2011 : 172 millions d'€ de CA HT, qui représente 0.2 % du chiffre d'affaires global de la consommation alimentaire hors domicile, Le ticket moyen est de 2,3 € HT.

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

- **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 2011 : 10,7 Mrds € de CA HT, 30 000 établissements, 1,83 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 5,84 €.

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

- **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.

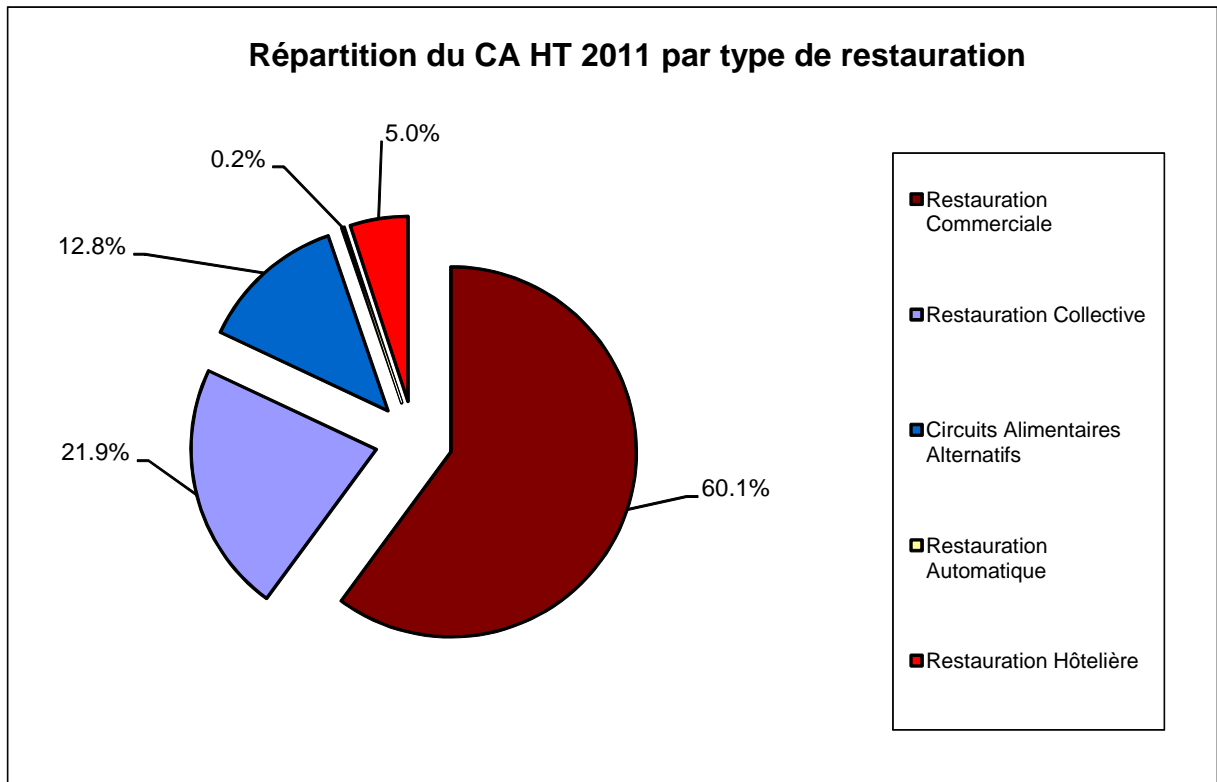
Chiffres 2011 : 50,26 Mrds € de CA HT pour 172 975 établissements, 3,7 Mrds de repas servis, Ticket Moyen HT de 13,62 €.

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

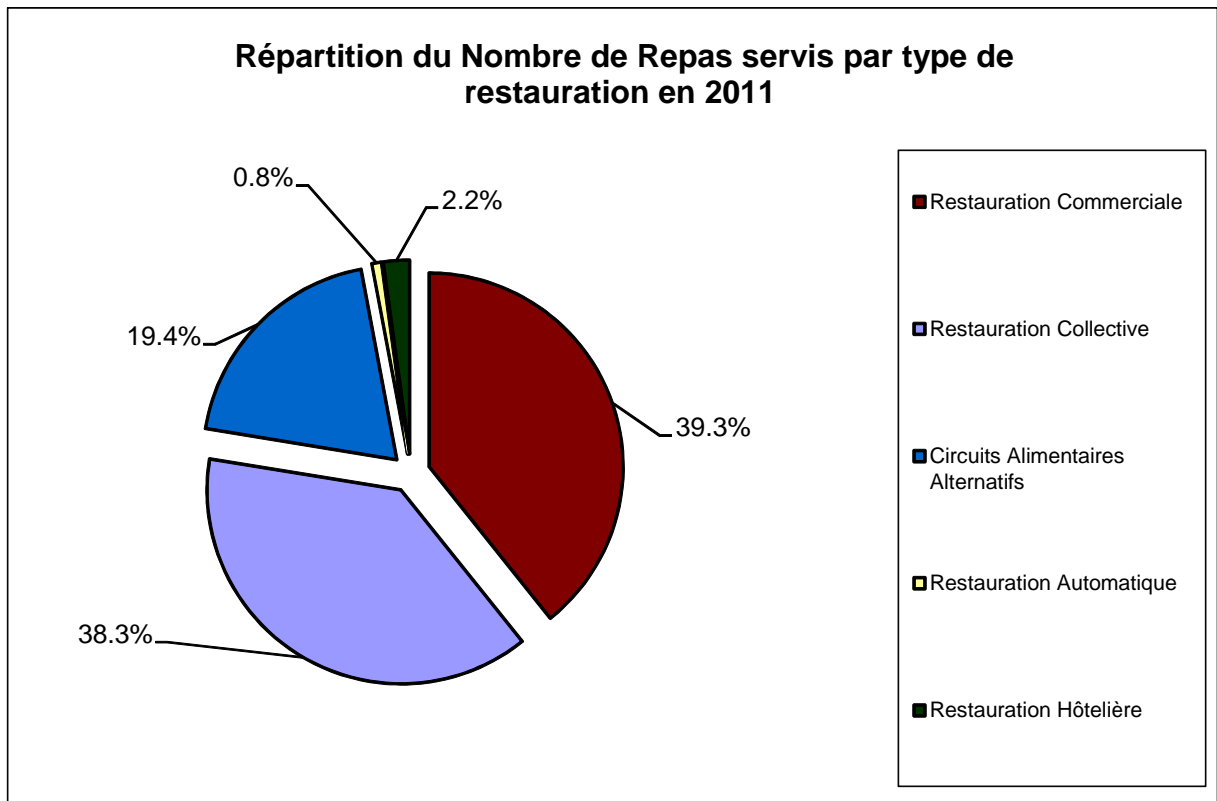
La restauration commerciale se subdivise en 3 segments :

- le segment économique qui correspond à des repas dont le prix est inférieur à 15 €,
- le segment intermédiaire avec des prix se situant entre 15€ et 30€,
- le segment haut de gamme ou luxe supérieur à 30€.

Sur le marché de la restauration en 2011, la consommation alimentaire hors domicile en France est dominée par la restauration commerciale (60.10% du CA HT généré par la Consommation Alimentaire Hors Domicile).



Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012



Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

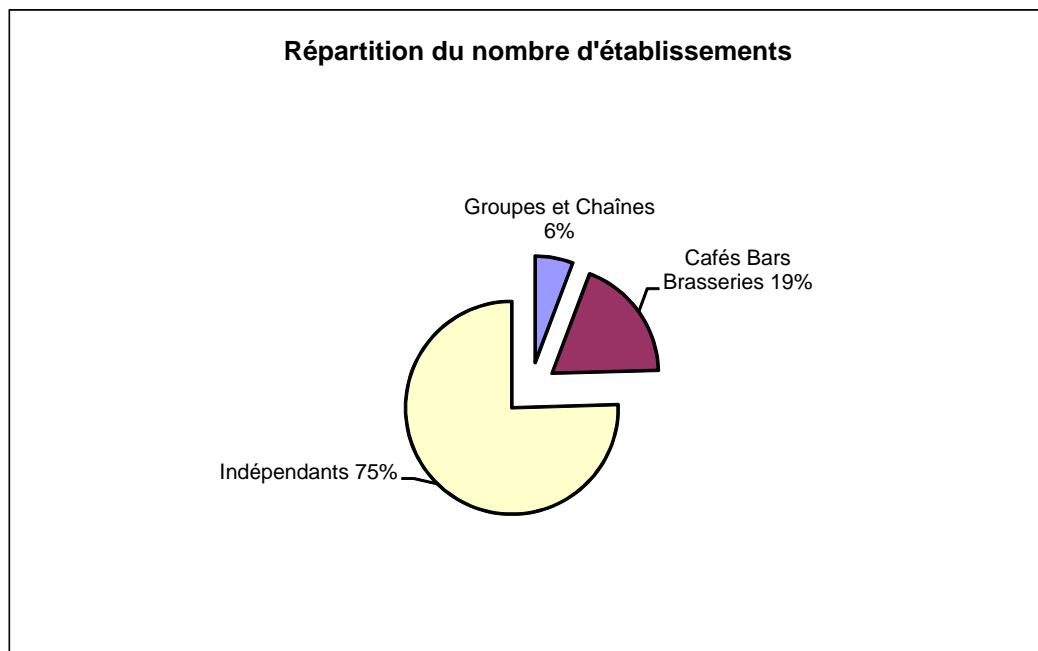
* Les segments et le marché de la restauration commerciale

La restauration commerciale peut être subdivisée en 3 groupes :

- les groupes et les chaînes,

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

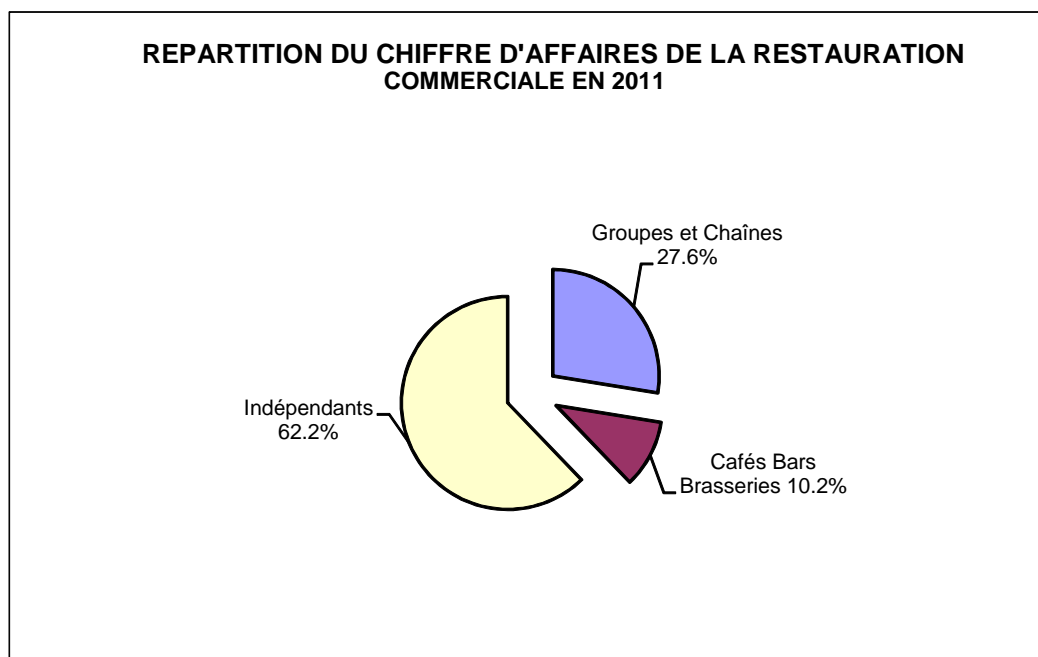
Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des indépendants avec 75 % du nombre total d'établissements exploités par ces derniers en 2011. Les Cafés Bars Brasseries représentent pour leur part 19 % et les groupes et les chaînes de restaurants sont minoritaires et ne représentent que 6 % du marché en matière de volume.



Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012

La restauration commerciale a subi un véritable bouleversement depuis quelques années. Les acteurs indépendants doivent aujourd'hui faire preuve de plus en plus de réactivité face à des réseaux qui s'organisent pour augmenter leurs parts de marché.

Malgré un nombre minoritaire d'établissements, on observe que les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 27.6 % du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale avec 13,9 milliards d'euros pour l'année 2011.



Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

LA RESTAURATION COMMERCIALE EN 2011				
TYPES	Etablissements		Chiffre d'affaires HT (en millions)	
	2011	Variation 10/11	2011	Variation 10/11
CHAINES	7 351	5.33%	10 696	5.25%
GROUPES	2 598	0.00%	3 154	0.00%
CAFES/BARS/BRASSERIES	32 503	-4.41%	5 161	1.20%
INDEPENDANTS	130 523	-1.96%	31 249	5.58%
TOTAL	172 975	-2.12%	50 260	4.68%

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

Représentant 60.10% du total de la Consommation Alimentaire Hors Domicile, le marché de la restauration commerciale a marqué une progression de 4.68 % en 2011 par rapport à 2010 avec un chiffre d'affaires de 50,3 milliards d'euros en 2011. Cette hausse est notamment obtenue grâce à la bonne santé affichée des chaînes de restauration (+5.25%).

*Les chaînes de restaurants

Le nombre d'établissements et le chiffre d'affaires des chaînes de restauration sont en progression continue depuis 2006.

Evolution des chaînes de restauration 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'enseignes	103	107	119	116	118	117
CA (milliards €)	6.43	6.96	7.62	9.27	10.16	10.70
Nombre d'unités	5 405	5 920	6 247	6 601	6 979	7 351
CA moyen par unité (M€)	1.19	1.18	1.22	1.41	1.45	1.45

Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

Les chaînes de restaurants de la restauration commerciale en France en 2011 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, Quick, KFC, etc.) ;
- Restauration rapide à la Française dont l'activité principale est la commercialisation de sandwiches (Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain, etc.) ;
- Restauration thématisée dont l'activité principale est axée sur une thématique forte et identifiable (TMK, Bistro Romain, El Rancho, etc.) ;

- Restauration rapide thématisée (Starbucks, Mezzo Di Pasta, etc.),
- Cafeteria qui propose un mode de distribution des produits en self-service et sur plateau (Flunch) ;
- Pizza dont l'activité principale est la commercialisation de pizzas (Pizza Hut, Tablapizza),
- Grill dont l'activité principale est la commercialisation de viandes (Buffalo Grill, Hippopotamus, etc.).

Groupe Flo intervient avec son enseigne Hippopotamus sur le segment « Grill » qui génère un chiffre d'affaires de 1,2 Mrd € et avec Tablapizza sur le segment « Pizza » qui génère un chiffre d'affaires de 0,4 Mrd € en 2011.

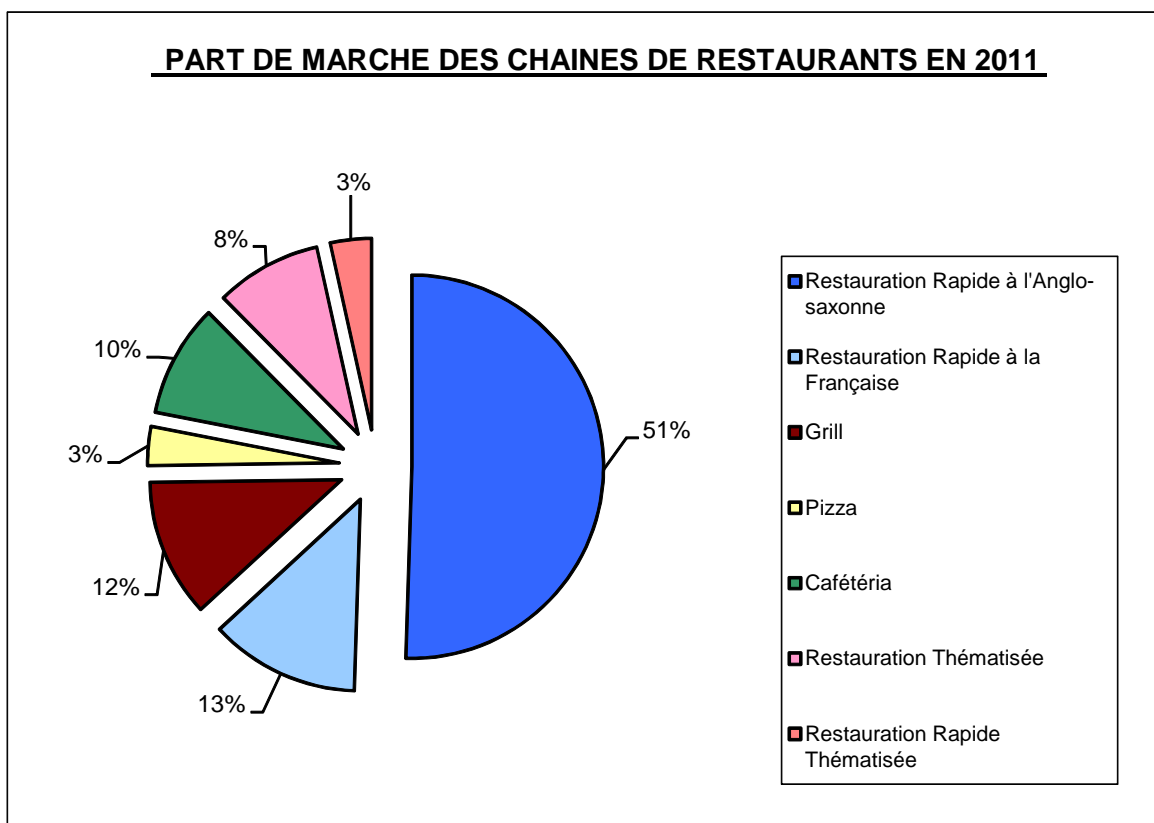
Ses enseignes Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter interviennent sur le segment « Restauration thématisée » représentant un chiffre d'affaires de 1Mrd € en 2011.

La spécificité multi-enseignes de Groupe Flo lui permet de mieux absorber les évolutions d'activité des différents segments.

LES CHAINES DE RESTAURANTS EN 2011

TYPES	Etablissements		Chiffre d'affaires HT (en millions)	
	2011	Var. 2010	2011	Var. 2010
Restauration Rapide à l'Anglo-saxonne	1 738	2,84%	5 402	6,97%
Restauration Rapide à la Française	2 272	7,17%	1 352	7,05%
Grill	851	10,09%	1 245	4,71%
Pizza	250	6,38%	352	0,00%
Cafétéria	602	1,01%	1 019	-2,02%
Restauration Thématisée	912	-0,98%	956	-0,93%
Restauration Rapide Thématisée	726	12,73%	371	22,44%
TOTAL	7 351	5,33%	10 696	5,25%

Source : Etude 2011 Gira - Mai 2012



Source : Etude 2011 Gira – Mai 2012

*L'évolution de la demande

L'ensemble des études de consommation montre l'arbitrage croissant du consommateur (toutes régions de France confondues) au profit de l'épargne et au détriment des dépenses de loisirs et d'équipements de la maison. Le phénomène se traduit dans la restauration par un changement de comportement visant à privilégier les dépenses fonctionnelles et, de ce fait, altérant la fréquentation du soir des restaurants.

3. Commentaires sur les résultats et la situation financière

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

3.1.1 L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Le chiffre d'affaires consolidé 2012 de Groupe Flo ressort à 365,8 millions d'euros, en baisse de 4.3 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2010	2011	2012	% Var 11/12
Restauration à thème	280,0	282,2	266,4	-5.6%
Brasseries	74,6	72,5	72,7	0.2%
Concessions	23,8	26,8	26,2	-2.2%
Autres	0,4	0,7	0,5	-28.6%
Total Groupe	378,8	382,2	365,8	-4.3%

Dans un contexte de consommation difficile, Groupe Flo, grâce à ses Marques et Concepts adaptés, a limité les impacts de cette tendance grâce au développement d'une politique commerciale adaptée à chaque segment et l'accélération de ses programmes de fidélité clients.

3.1.2 L'EVOLUTION DU PERIMETRE OPERATIONNEL

Evolution du périmètre opérationnel en 2012 :

Sur l'année 2012, Groupe Flo a maintenu le développement de ses marques, selon le détail suivant :

- Hippopotamus : 15 ouvertures, dont 3 transformations de sites Bistro Romain, 1 ouverture en propre et 11 ouvertures en franchise ;
- Bistro Romain : transformation de 4 sites,
- Taverne de Maître Kanter : évolution de - 2 restaurants sur le périmètre franchise, avec 1 ouverture et 3 fermetures ;
- Brasseries : 1 transformation, 1 ouverture et 1 fermeture sur le périmètre franchise.

3.2. EBITDA

L'EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) correspond à un résultat opérationnel avant dotations aux amortissements, provisions et transferts de charges. Tout intéressement ou participation des salariés est intégré aux charges de personnel. Une provision IDR1 (Indemnité pour Départ à la Retraite) est comptabilisée dans nos comptes consolidés.

EVOLUTION DE L'EBITDA 2012						
en millions d'euros	2012	% CA	2011	% CA	Variation 11/12	Variation % 11/12
EBITDA Groupe	41.8	11.4%	48.1	12.6%	-6.3	-13.1%

L'EBITDA consolidé est en baisse de 13.1 % par rapport à 2011 et s'établit à 41,8 millions d'euros en 2012 lié notamment à :

- un recul de l'activité de 4.3%,
- la hausse de la TVA de 5.5% à 7% au 1er janvier 2012,
- des tensions inflationnistes sur les matières premières.

Le groupe poursuit les efforts de gestion et l'adaptation rapide des modèles économiques à une modification sans précédent des habitudes de consommation initiés depuis plus de trois ans.

Les principales mesures d'adaptation ont porté sur :

- une adaptation permanente de l'offre et des prix sur toutes les enseignes,
- la poursuite de la rationalisation et de la mise en œuvre de synergies d'achats et de coûts logistiques ;
- l'adaptation des plannings aux nouveaux flux clients,
- la très forte mobilisation des équipes pleinement impliquées dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation et le respect de l'engagement qualitatif de la prestation.

¹ La provision IDR est établie par le cabinet « Mercer », Tour Ariane, 92088 Paris La défense.

3.3 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

DECOMPOSITION DU RESULTAT OPERATIONNEL COURANT EN 2012

en millions d'euros	2012	% CA	2011	% CA	Variation 11/12	Variation % 11/12
Chiffre d'affaires	365.8		382.2		-16.4	-4.3%
Coûts d'approvisionnement	-73.1	20.0%	-74.8	19.6%	-1.7	-2.3%
Charges de Personnel	-167.7	45.9%	-171.8	44.9%	-4.1	-2.4%
Autres Frais Opérationnels	-83.2	22.7%	-87.5	22.9%	-4.3	-4.9%
Amortissements et Provisions	-15.5	4.2%	-15.1	4.0%	0.4	2.6%
Resultat Opérationnel Courant	26.3	7.2%	33.0	8.6%	-6.7	-20.3%

Le résultat opérationnel courant consolidé s'élève en 2012 à 26,3 millions d'euros, en baisse de 20.3 % par rapport à 2011 soit - 6,7 millions d'euros.

La rentabilité de l'année 2012 a été affectée par la baisse du volume d'activité et la hausse du taux de TVA.

3.4 RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier est composé principalement :

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

En millions d'euros	2012	2011	2010
Coût de l'endettement financier net	-3.5	-4.5	-5.7
. Produits financiers	0.6	0.3	0.5
. Charges financières	-0.1	-0.5	-0.2
Autres produits et charges financiers	0.5	-0.2	0.3
Résultat financier net	-3.0	-4.7	-5.4

En 2012, la charge financière nette du Groupe a diminué de 1,7 million d'euros. Cette amélioration provient principalement de la réduction du coût de l'endettement financier net (+1 million d'euros) et traduit la poursuite du désendettement du Groupe.

3.5 RESULTAT NET (PART DU GROUPE)

Evolution du résultat net (part du Groupe)

En millions d'euros	2012	2011	Variation
Résultat opérationnel courant	26.3	33.0	-6.7
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.7	-2.3	-0.4
Résultat opérationnel	23.6	30.7	-7.1
Résultat financier	-3.0	-4.7	1.7
Résultat Avant Impôt	20.6	26.0	-5.4
Quote-part des SME	0.0	0.0	0.0
Impôts	-8.1	-11.0	2.9
Résultat net part du Groupe	12.5	15.0	-2.5

Au 31 décembre 2012, le résultat net ressort à +12,5 millions d'euros contre +15,0 millions d'euros en 2011.

Cette baisse de -2,5 millions d'euros s'explique par :

- un résultat opérationnel courant en recul de -6,7 millions d'euros traduisant le durcissement de la crise de la consommation en 2012 ;
- des éléments non courants en légère hausse (+0,4 million d'euros),
- un résultat financier en amélioration de +1,7 million d'euros,
- une charge d'impôt en baisse de +2,9 millions d'euros, due principalement à la baisse de l'impôt exigible conséquence de la diminution du résultat avant impôt.

3.6 FLUX DE TRESORERIE

3.6.1 LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie dans les Comptes consolidés du Groupe.

3.6.2 LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie dans les Comptes consolidés du Groupe.

3.6.3 LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement sont décrits note 20 Analyse des flux de trésorerie dans les Comptes consolidés du Groupe.

3.6.4 SYNTHESE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

Tableau de synthèse de la situation de trésorerie

	2012	2011	2010
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	26.6	32.5	38.1
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-14.4	-16.7	-10.5
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-6.4	-8.7	-32.3
Variation de la trésorerie	5.8	7.1	-4.7
Trésorerie à l'ouverture	29.7	22.6	27.3
Trésorerie de clôture	35.5	29.7	22.6

La baisse de la génération des flux de trésorerie est le reflet de la baisse de rentabilité constatée en 2012.

La baisse des investissements (+3,6 millions d'euros) et des cessions d'immobilisations (-1,1 million d'euros) conduit à un besoin de trésorerie lié aux activités d'investissement en recul de 2,3 millions d'euros par rapport à 2011.

Le Groupe a poursuivi l'amélioration de sa structure financière en renégociant par anticipation sa dette bancaire. Le 11 octobre 2012, le Groupe a ainsi remboursé le solde du crédit syndiqué en cours (et arrivant normalement à échéance en 2013) pour -95 millions d'euros et mis en place un nouvel emprunt bancaire pour 100 millions d'euros sur un montant maximal de 120 millions d'euros (70 millions d'euros tranche A et 50 millions d'euros tranche B dont 30 millions d'euros utilisés à fin 2012). En 2012, le Groupe a versé 4,3 millions d'euros de dividendes relatifs à l'exercice 2011.

La trésorerie présentée correspond à la trésorerie brute diminuée des concours bancaires courants positionnés au passif du bilan.

3.7 STRUCTURE BILANTIELLE ET RATIOS FINANCIERS

Bilan consolidé IFRS résumé

En millions d'euros	2012	2011
Actifs non courants	315.7	317.1
Actifs courants	56.5	53.9
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	35.7	29.9
TOTAL ACTIF	407.9	400.9

Capitaux propres	159.6	151.4
Dettes financières non courantes	73.2	24.7
Impôts différés - passif	15.5	15.9
Provisions pour risques et charges non courantes	1.2	1.4
Autres dettes non courantes	0.0	0.0
Total passifs non courants	89.9	42.0
Dettes financières courantes	37.2	84.1
Provisions pour risques et charges courantes	6.2	3.5
Dettes fournisseurs	54.7	57.7
Autres dettes diverses courantes	60.3	62.2
Total passifs courants	158.4	207.5
TOTAL PASSIF	407.9	400.9

Les capitaux propres ressortent au 31 décembre 2012 à 159,6 millions d'euros en augmentation de +8,2 millions d'euros.

Cette augmentation provient :

- des augmentations de capital suite à des levées de stock-options pour +0,1 million d'euros,
- à l'amortissement de plans de stock-options pour +0,1 million d'euros
- du résultat net de l'exercice 2012 pour +12,5 millions d'euros,
- de la variation de la juste valeur des instruments de couverture nets d'impôts pour -0,2 million d'euros ;
- du paiement des dividendes pour -4,3 millions d'euros.

La dette financière nette (hors juste valeur des instruments financiers) au 31 décembre 2012 s'établit à 73,7 millions d'euros, soit :

- 109,4 millions d'euros d'emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) dont 72,2 millions d'euros en passifs non courants et 37,2 millions d'euros en passifs courants ;
- 35,7 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement.

Les emprunts et dettes financières (hors juste valeur des instruments financiers) de 109,4 millions d'euros se ventilent en :

- 109,1 millions d'euros d'emprunts à court, moyen et long terme,
- 0,3 million d'euros de concours bancaires courants.

La trésorerie nette s'élève à 35,4 millions d'euros, soit :

- 35,7 millions d'euros de disponibilités et valeurs mobilières de placement,
- 0,3 million d'euros de concours bancaires courants.

Les autres dettes courantes de 60,3 millions d'euros se ventilent en :

- 55,6 millions d'euros de dettes fiscales et sociales,
- 4,4 millions d'euros d'autres dettes,
- 0,3 million d'euros de produits constatés d'avance,

Mention des actifs nantis au 31 décembre 2012

Les actifs nantis sont décrits en note 22 et note 26.4 des annexes des comptes consolidés.

A la connaissance de la société, il n'y a pas d'actions Groupe Flo SA inscrites au nominatif pur et faisant l'objet d'un nantissement.

Mention des obligations contractuelles et autres engagements commerciaux au 31 décembre 2012

En millions d'euros	Total	Paiements dus par période :		
		< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Obligations contractuelles				
Dettes financières *	99.6	35.5	63.8	0.3
Obligations en matière de location-financement	10.8	1.7	4.5	4.6
Obligations d'achat irrévocables	0.0	0.0	0.0	0.0
Engagements commerciaux				
Autres obligations à long terme	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	110.4	37.2	68.3	4.9

* y compris juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	2012.12							2011.12	2010.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.5(1)	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2
Total	30.5	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2

(1) Le montant de 30,5 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond à hauteur de 30 millions d'euros aux tirages en cours sur la tranche B.

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 engagements liés aux contrats de locations simples sont décrits en note 22 « Engagements et passifs éventuels » des annexes des comptes consolidés en partie 5.

Ratios financiers

Ratios	2012	2011	2010
Ratio de structure (Dette financière nette * /Fonds propres)	0,46	0,51	0,61
Ratio d'endettement financier (Dette financière nette * /EBITDA)	1,76	1,62	1,75
Ratio de couverture des intérêts (EBITDA / frais financiers)	11,94	10,69	8,56

* hors Juste valeur des instruments financiers

Ces ratios sont des ratios de gestion. Les ratios bancaires « Covenants » sont mentionnés en notes 16 et 26 des comptes consolidés (partie 5). Les ratios bancaires sont respectés au 31 décembre 2012 (ainsi qu'au 31 décembre 2011).

4 Ressources humaines

4.1 EFFECTIF TOTAL PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Evolution des effectifs du Groupe Flo en fin d'exercices 2010, 2011 et 2012. Sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

	Restauration à thème	Brasseries	Concessions	Services Centraux	Total
Effectifs 2010	4 093	930	641	199	5 863
Effectifs 2011	4 163	899	671	196	5 929
Effectifs 2012	3 987	890	443	200	5 520
Exploitations					
Cadres exploitations	252	93	28	0	373
Employés et apprentis exploitation	3 735	797	415	0	4 947
Total Exploitations	3 987	890	443	0	5 320
Fonctions support/siège					

Cadres support/siège	0	0	0	116	116
Employés et apprentis support/siège	0	0	0	84	84
Total Fonctions support / siège	0	0	0	200	200
Répartition hommes/femmes					
Hommes	2 273	696	264	82	3 315
Femmes	1 714	194	179	118	2 205
Total 2012	3 987	890	443	200	5 520

L'effectif du groupe Flo se caractérise par :

- une population jeune,
- un taux de rotation (turn-over) habituel dans la profession, mais en baisse continue depuis 3 ans par les effets de la mise en place d'une politique de ressources humaines qui vise à assurer des programmes d'intégration et de formation pour les nouveaux embauchés, à valoriser les compétences et promouvoir le personnel.

Ces programmes ont contribué à fidéliser et motiver les collaborateurs.

4.2 POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET SALARIALE EN 2012

4.2.1 POLITIQUE DE RECRUTEMENT

L'ALTERNANCE COMME MOYEN DE RECRUTEMENT PRIVILEGIE DU GROUPE FLO

Groupe Flo et ses enseignes ont fait de l'apprentissage et de la professionnalisation leur outil majeur de recrutement. L'alternance est la possibilité pour les jeunes d'apprendre un métier et pour le Groupe de former et recruter ses collaborateurs de demain.

Avec plus de 550 jeunes en contrat d'alternance en 2012, le groupe n'a cessé de développer ce mode de formation et de recrutement.

Ces contrats concernent différents niveaux de qualification qui vont du CAP au MBA, en passant par le Bac Pro, BTS, Licence professionnelle, Master, Mention complémentaire, CQP, etc. Ils concernent autant les métiers de la salle, de la cuisine, de l'encadrement que des fonctions supports.

Le Groupe travaille par ailleurs, avec plus de 120 Ecoles Hôtelières, Lycées, CFA, UFA et Centres de Formation Professionnelle pour assurer la formation théorique des alternants.

LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION AU CŒUR DES PRIORITES RH

Le recrutement et l'intégration sont les deux priorités sur lesquelles l'équipe Ressources Humaines en collaboration avec l'ensemble des Managers, vont se focaliser en 2013. Les objectifs sont les suivants :

- renforcer la visibilité des marques du Groupe comme acteurs du recrutement en France,
- former nos Managers aux techniques sélectives de l'entretien de recrutement,
- mettre en place le processus de l'intégration des nouveaux collaborateurs afin d'optimiser leur parcours professionnel en interne.

4.2.2 POLITIQUE SALARIALE

Elle s'organise autour de deux modes de rémunération :

- une rémunération fixe pour le personnel de cuisine,
- une rémunération fixe ou au pourcentage pour le personnel de salle (variant de 15,3% à 16% du chiffre d'affaires hors taxes service compris facturé) selon les enseignes et les régions.

Le personnel d'encadrement (directeurs d'exploitation et chefs) bénéficie par ailleurs de primes variables en fonction, d'une part des résultats de la branche et de l'établissement, et d'autre part, des performances individuelles. Ces primes, selon leurs natures, ont des fréquences trimestrielles ou annuelles.

4.3 FORMATION

Les formations 2012 se sont adaptées aux évolutions des modes de consommation, aux attentes des clients et aux règles d'hygiène et de sécurité.

1 - Maîtriser son métier

La relation - l'expérience clients a été au cœur de nos priorités.

Pour les métiers de la salle :

525 personnes ont ainsi pu bénéficier d'une formation soit 122 jours de formation pour un total de 876 heures.

Pour les métiers de la cuisine:

102 collaborateurs Hippopotamus ont bénéficié d'une formation « Connaissance de la Viande Bovine », soit 306 jours de formation pour un total de 2 142 heures.

Dans le cadre de la mise en œuvre des référents en hygiène sur les restaurants et en conformité avec la législation, nous avons formé 149 personnes en 2012 (cf. 5.1.1 Les règles d'hygiène et de sécurité des aliments).

2 - Accompagner l'évolution professionnelle

La formation professionnelle continue associée aux besoins en compétences et aux postes des exploitations est l'outil primordial de la sécurisation des parcours.

L'accès à des formations via la professionnalisation et sanctionnées par des certifications a été privilégié.

Nous nous sommes donc fixés comme objectif de formation d'accompagner la qualification et/ou la promotion afin de :

- permettre à chacun d'acquérir les compétences lui permettant de devenir « tuteur » dans l'accompagnement et la formation des entrants. 139 personnes ont suivi une formation tutorale de 14 heures dans l'optique d'accompagner nos alternants ;
- offrir aux personnes en évolution la possibilité via la professionnalisation d'acquérir une qualification supplémentaire. 116 personnes (10 Directeurs, 43 Directeurs Adjointes, 22 Seconds de cuisine, 21 Grilladins, 6 serveurs et 14 Chefs de cuisine) ont bénéficié d'un cursus professionnalisant dont 102 ont été diplômées.

En global en 2012 : 2 523 personnes ont bénéficié d'au moins une formation pour un total de 26 470 heures. Soit 56 % de nos effectifs.



4.4 UNE POLITIQUE AXÉE SUR LE HANDICAP

Signature d'accords d'entreprises

En renfort des accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés signés en 2011 pour les sociétés Hippo Paris SARL, Hippo Nord/Ouest SARL, Hippo Est SARL, Hippo Sud SARL et Flo Gestion, les sociétés Flo Evergreen et Tabla Nord/Ouest SARL ont également signé en 2012, leur premier accord d'entreprises triennal, agréé le 27 mars 2012 par la DIRECCTE des Hauts de Seine.

Ces accords, signés à l'unanimité, se composent d'un plan d'embauche, de maintien dans l'emploi, d'insertion et formation, de collaboration avec le secteur protégé et d'un plan de communication et sensibilisation.

Plan d'embauche

a) Journée du Handicap - le 14 juin 2012

Pour la seconde année consécutive, le Groupe Flo a organisé une journée en faveur des travailleurs handicapés, le 14 juin 2012. Plus de 200 candidats ont pu, cette année encore, découvrir nos métiers.

A l'issue de cette journée, plus de 20 propositions d'emploi et de stage ont été faites.

11 CDI (à temps plein et à temps partiel) et 4 stages ont été signés sur l'ensemble de la France.

Par ailleurs, suite à la journée du handicap qui s'est déroulé en 2011, nous avons accueilli depuis août 2012, une employée en contrat de professionnalisation sur l'une de nos Brasseries Parisiennes.

b) Recrutement

60 contrats en CDI et en CDD à temps plein ou à temps partiel ont été signés en 2012, sur l'ensemble de nos restaurants.

Plan de maintien dans l'emploi

Pour favoriser le maintien en poste des travailleurs handicapés, 23 actions ont été réalisées en 2012 :

- étude de poste par un ergonome,
- aménagements de poste,
- achat de sièges assis/debout,
- intervention d'interprète en langue des signes Françaises pour les entretiens annuels d'évaluation et l'accueil de collaborateurs sourds ;
- financement de bilans de compétences,
- accompagnement à la reconnaissance du handicap pour 12 salariés,
- suivi individuel.

Plan d'insertion et formation

a) Formation pour des demandeurs d'emploi

En 2012, le Groupe Flo, en partenariat avec le Greta 92 Sud et l'AFPA de Stains, a mis en place 2 formations dédiées à des demandeurs d'emploi en situation de handicap, l'une pour former au CAP Cuisine, et l'autre pour l'obtention d'un CQP Commis de Cuisine.

Sur l'ensemble des formations, 14 travailleurs handicapés, dont 3 provenant d'un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) ont eu la chance d'intégrer ces formations.

b) Accueil de stagiaires

Afin de poursuivre la professionnalisation des travailleurs handicapés, le Groupe Flo a accueilli dans ses équipes, 29 stagiaires, sur l'ensemble de ses restaurants et au siège.

Ces stages ont été conclus avec des ESAT, des ULIS (Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire) de collège ou de CFA, ou des IME (Institut Médical Spécialisé).

L'ensemble de ces stages ont permis la signature de 3 contrats de professionnalisation pour la rentrée de septembre 2012 et d'un CDI à temps partiel.

Collaboration avec le secteur protégé

44 contrats ont été signés avec des entreprises du secteur protégé, dont plus de la moitié pour l'entretien des espaces verts sur les restaurants et la confection de bacs à fleurs.

L'ensemble de ces travaux ont donné lieu à l'emploi indirect de plus de 4 travailleurs handicapés.

4.5 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le taux d'absentéisme maladie et maternité sur 2012 pour l'ensemble des sociétés du groupe est de 4,36%.

4.6 RELATIONS SOCIALES

a) Organisation du dialogue social :

Nombre d'accords collectifs signés : 95
Réunions des Comités d'Entreprise: 220
Réunions du Comité de Groupe : 2

Groupe Flo a mis en place un Comité de Groupe réunissant l'ensemble des représentants du personnel du Groupe. Il est composé de 30 membres.

b) Œuvres sociales :

Le montant des subventions accordées est de 256 379 euros.

4.7 SANTE ET SECURITE

a) Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail

13 accords sur la pénibilité au travail ont été signés.

b) Accidents de travail

1.1% des salariés sont en arrêt pour accidents du travail.

c) Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale de Travail)

Groupe Flo respecte l'ensemble des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT et des dispositions légales sur la durée du travail.

La Direction du Groupe et les organisations syndicales conduisent également un dialogue social de qualité qui s'est traduit par la création du Comité de groupe en 2012.

Cela s'illustre également par l'engagement de négociations sur les périmètres et l'ouverture de négociations sur différents thèmes selon les entités juridiques : NAO (négociation annuelle obligatoire), pénibilité, égalité professionnelle, compte épargne temps, intéressement collectif, journée de solidarité.

4.8 DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES

Groupe Flo favorise la promotion de la diversité depuis plusieurs années. Cela s'est traduit par le recrutement de salariés au sein des bassins d'emploi proches des sites du Groupe. Le Groupe regroupe des collaborateurs de plus de 60 nationalités.

Cela se traduit également par la mise en place d'une politique active sur le handicap. A ce titre, le Groupe a organisé pour la seconde fois consécutive, la journée du handicap avec plus de 200 candidats venus découvrir nos métiers. A ce jour, les travailleurs handicapés représentent 3.76% de notre effectif soit 192 personnes (cf. partie 4.4 « Une politique axée sur le handicap »).

Cette politique RH a été renforcée par la signature d'accords sur le thème de l'égalité professionnelle ou la mise en place de plans spécifiques.

Il convient de souligner la forte promotion de l'alternance. Le Groupe Flo s'impose ainsi comme une entreprise apprenante permettant chaque année à plus de 800 jeunes de s'inscrire dans un métier d'avenir.

5 Sécurité & Environnement

5.1 LA DIRECTION RECHERCHE & DEVELOPPEMENT

La Direction Recherche & Développement est organisée en deux pôles :

Un pôle « Innovation, offre et savoir-faire technique » avec :

une équipe composée de Directeurs Techniques et Culinaires, tous pilotes des offres par marque, une coordination RDI en charge de l'organisation des projets, du pilotage des coûts de revient, et de la transmission du savoir-faire.

Un pôle « R&D Qualité Méthodes » en charge de la maîtrise du risque sanitaire, de l'accompagnement à la conception des cuisines, de la veille réglementaire, de la mise en place d'outils adaptés pour la maîtrise du risque et le développement durable.

Le Pôle R&DI a pour missions principales :

- l'élaboration des offres produits,
- le contrôle du respect des process cuisine et salle sur l'ensemble des restaurants,
- le respect et la garantie des règles d'hygiène et de sécurité des aliments en vigueur ,
- l'optimisation permanente et l'évolution de nos modes opératoires en cuisine, en collaboration avec le service travaux investissements du Groupe ;
- la mise en place et l'engagement pour le Groupe d'une politique de développement durable, d'engagements et de signes de qualité ;
- la contribution à l'élaboration de tous les outils de formation qualité, technique et culinaire auprès de Flo Formation ;
- des actions de veille régulière sur les produits, les filières, les matériels et les technologies.

5.1.1 LES REGLES D'HYGIENE ET DE SECURITE DES ALIMENTS

La sécurité des aliments est mise en œuvre par le service Qualité du Pôle R&DI de Groupe Flo en relation avec un laboratoire indépendant.

Groupe Flo et ses branches d'exploitation sont en conformité avec les législations en vigueur relatives à la gestion d'établissements ouverts au public. Des commissions de sécurité interviennent périodiquement pour s'assurer de la conformité de nos établissements.

Le service Qualité met en œuvre la législation européenne baptisée « paquet hygiène » en s'appuyant sur le PMS (Plan de Maîtrise Sanitaire).

Ce document utilise la méthode HACCP pour la maîtrise des risques biologiques, chimiques, physiques et allergènes à déclaration obligatoire. Le service Qualité de Groupe Flo a choisi de le rédiger en s'appuyant sur la norme ISO 22000 sans pour autant rechercher une certification. Il est mis à jour annuellement dans le cadre de l'amélioration continue.

Les contrôles du laboratoire extérieur, les visites inopinées des services officiels et les audits internes de la Cellule des Audits Opérationnels permettent le suivi des procédures et leur amélioration continue.

Les contrôles effectués en 2012

En interne :

*Les audits opérationnels du CAO :

L'équipe du Contrôle Audit Opérationnel réalise des visites inopinées pour tous les restaurants du Groupe Flo. C'est ainsi qu'en 2012, près de 200 audits ont été réalisés sur l'ensemble des restaurants en propre. Ces audits viennent compléter les audits d'hygiène réalisés par notre laboratoire extérieur.

*Les visites du laboratoire extérieur : audits d'hygiène et prélèvements bactériologiques :

1 400 heures d'audit ont été réalisées par notre laboratoire extérieur sur l'ensemble des restaurants du Groupe Flo.

En 2012, une nouvelle grille d'audit a été mise en place. Se reportant à chaque fiche du PMS, les items évalués permettent de mettre en évidence la maîtrise des risques.

*Près de **5 000 analyses microbiologiques** ont permis le contrôle de la qualité sanitaire des produits et des surfaces.

En 2012, le contrôle soutenu des surfaces a été maintenu pour conserver la vigilance des équipes sur les conditions d'utilisation des produits lessiviels.

Plus de 500 analyses microbiologiques de matières premières ont été réalisées afin d'en valider la conformité.

Les fournisseurs de viande fraîche et de viande bovine hachée (tartares, steaks hachés) font l'objet de contrôles renforcés.

Le service Qualité a pu également se concentrer sur les indicateurs de suivi des fournisseurs et définir une méthode d'évaluation appropriée à la garantie des maîtrises des risques d'approvisionnement.

En externe :

Les services officiels de contrôle de la DDPP (Direction Départementale de la Protection des Populations) ont effectué 53 visites inopinées sur toute la France.

Ces contrôles inopinés nous permettent de nous assurer du respect de la législation sur les exploitations visitées et ainsi de confirmer la pertinence des outils de maîtrise du risque sanitaire en réponse à la législation.

Suivi des indicateurs hygiène :

Le Service Qualité assure le suivi et la synthèse des indicateurs Qualité généraux avec :

- les contrôles des matières premières,
- les visites officielles.

Ainsi que les indicateurs du réseau en propre et du réseau en franchise avec :

- les audits et les résultats bactériologiques produits et surfaces,
- les réclamations clients.

Les actions de sensibilisation

La formation à l'hygiène pour les équipes de cuisine :

Les directeurs et chefs des restaurants sont autonomes dans l'organisation des formations Hygiène sur leur établissement.

La formation à l'embauche est toujours systématique. Une fois par an, le quizz de tests des connaissances de formation permet de vérifier le niveau des connaissances de chaque collaborateur et, si besoin, une nouvelle formation adaptée est déclenchée en conséquence.

La formation PMS pour l'encadrement :

La formation PMS a permis de former près de 168 directeurs, adjoints, chefs et seconds de cuisine à la maîtrise du risque sanitaire en 2012, soit 1200 heures de formation.

Application de la réglementation en matière de référent hygiène :

Le décret n°2011-731 du 24 juin 2011 relatif à l'obligation de formation en matière d'hygiène alimentaire de certains établissements de restauration commerciale a rendu obligatoire à partir du 1er octobre 2012, la mise en place d'un « référent hygiène » sur chaque restaurant. Cette personne doit pouvoir justifier d'un diplôme récent (depuis 2006) ou d'une expérience significative (de plus de 3 ans) dans le domaine de la restauration ou, à défaut, d'une formation dédiée de 14 heures.

Le service Qualité s'est rapproché de Flo Formation pour construire le programme de cette formation et organiser la formation des personnes concernées (cf. 4.3 Formation).

Formalisation de procédures internes

- Les procédures Qualité :

Les procédures Qualité permettent de définir les actions menées par le service Qualité dans le traitement de l'information liée à la sécurité des aliments, à savoir :

- les non-conformités liées aux audits d'hygiène,
- les résultats bactériologiques non-conformes,
- les visites officielles,
- les réclamations clients.

Elles ont été définies selon trois niveaux de risque, depuis la gestion quotidienne jusqu'à la gestion de crise.

- Les procédures de la Gestion commerciale des réclamations clients relatives à la sécurité des aliments servent de support pour une meilleure réactivité.

Le Contrôle des approvisionnements

Le service Qualité contrôle tous les référencements produits à l'occasion des nouvelles créations de l'offre.

Il vérifie les dénominations de vente pour la création des cartes commerciales, anticipe des référencements avec des tests de vieillissement bactériologique des produits sensibles, identifie les produits qui requièrent un suivi bactériologique et identifie les fournisseurs qui nécessitent un audit sur la maîtrise du risque sanitaire.

5.1.2 « PLANS CONCEPTS »

Le service Qualité vise tous les plans des projets de développement ou de remodeling pour en vérifier la cohérence dans le cadre de la maîtrise du risque sanitaire. Il travaille en coordination avec le service Travaux. Il répond aux services officiels dans le cadre de la procédure de validation des dépôts de permis ou déclarations de travaux.

Au fur et à mesure de l'évolution de l'offre commerciale pilotée par le marketing et des aides culinaires mises en place par les équipes techniques et culinaires, les plans concepts s'inscrivent dans l'amélioration continue et font l'objet d'actualisations régulières.

5.1.3 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Développement durable :

Le Pôle R&D a réalisé en 2010 des empreintes carbone (Ecobilan) pour ses principales enseignes.

Une personne de l'équipe Qualité Développement Durable est intégrée aux Commissions « Environnement » du GNR (Groupement National de la Restauration) afin de suivre et d'anticiper la réglementation.

« Nutrition durable » :

Grâce à un logiciel spécifique, l'offre commerciale est analysée pour identifier les produits qui peuvent être valorisés dans le cadre d'une alimentation équilibrée.

Le Pôle R&DI poursuit ses engagements durables autour des signes de qualité de ses produits en priorité.

A ce titre, Groupe Flo a été, en tant que Groupe de restauration commerciale, le partenaire exclusif de l'INAO (Institut National de l'Origine et de la qualité, Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt), pour l'opération du Mois de la Qualité en octobre de chaque année depuis 2010.

5.1.4 ACTIONS DE VEILLE

Des relations interprofessionnelles par le biais du SNRTC (Syndicat National de la Restauration Thématique et de Chaîne), un site internet privé de veille juridique en agroalimentaire permettent au Service Qualité de se tenir informé des évolutions de la réglementation en matière de sécurité des aliments, de dénomination des produits et de développement durable.

5.2 LE CONTROLE DE LA FILIERE « ACHATS »

Convergence Achats a pour objectif d'organiser la politique achats alimentaires de ses deux actionnaires, Groupe Flo et Disneyland Resort Paris.

Les 4 principales missions de Convergence Achats sont :

Le sourcing des produits alimentaires en fonction de ses clients.

L'équipe d'Achats recherche à travers le monde les références dont le cahier des charges est exprimé avec une grande précision en cohérence avec le brief réalisé par les départements marketing des enseignes de Flo .

Plusieurs partenariats sont conclus avec les fournisseurs leaders et leurs cellules recherche et développement.

La négociation tarifaire s'appuie sur la formation et l'expérience des acheteurs mais aussi sur la mutualisation des volumes du Groupe Flo, de Disneyland Resort Paris et des clients extérieurs adhérents à Convergence Achats. Convergence est le plus gros acheteur de produits alimentaires pour la restauration commerciale en France .

Les appels d'offre sont très réguliers pour les gros marchés, la rationalisation du nombre de fournisseurs est perpétuellement recherchée et l'optimisation de la logistique est mise en avant pour trouver la performance.

L'organisation de l'approvisionnement s'effectue par l'intermédiaire de plates-formes logistiques qui achètent, stockent, préparent et livrent les restaurants en fonction de leurs commandes.

Les coûts des prestations des plates-formes sont intégrés aux coûts d'achats des produits alimentaires et font l'objet d'appels d'offre réguliers.

Plus de 5 000 livraisons par semaine sont assurées à travers toute la France et les synergies liées à ce maillage sont sans cesse améliorées grâce au développement du nombre de restaurants.

Un reporting qualité de nos plates-formes permet de mesurer le taux de service chaque mois.

La sécurité alimentaire est également une grande priorité de Convergence Achats.

Les ingénieurs Qualité intégrés dans l'équipe de Convergence, assistés par une société extérieure spécialisée dans l'audit des entreprises de l'agro-alimentaire, apportent toutes les garanties au restaurateur en terme d'hygiène et de sécurité alimentaire des produits achetés.

Les audits Qualité approfondis et indépendants réalisés chez les fournisseurs à partir d'une grille propre à nos besoins, les analyses microbiologiques des produits, la mise en place de « mouchards de température » dans les transports, la formation des équipes terrain, les procédures de gestion de crise constituent un arsenal efficace.

Avec l'adhésion des clients extérieurs, près de 1 000 restaurants, soit 150 000 clients journaliers finaux, sont concernés par les achats réalisés par Convergence.

Ces nombreux restaurateurs indépendants ou faisant partie de chaînes de restaurants ont rejoint Convergence. Ils adhèrent à Convergence pour la compétitivité des tarifs, la sécurité alimentaire des produits référencés, l'expertise des acheteurs amenés à conseiller les restaurateurs sur leurs offres, les simplifications administratives des relations avec les fournisseurs et l'optimisation de leur structure achats.

C'est aussi un moyen pour Convergence et ses 2 actionnaires de se mesurer en permanence aux conditions commerciales du marché, de massifier et augmenter les volumes d'achats pour obtenir le meilleur prix.

5.3 NOUVELLE REGLEMENTATION ACCESSIBILITE HANDICAPES

Groupe Flo est assujéti depuis le 1er janvier 2007 à la loi du 11 février 2005 pour l'Egalité des Droits et des Chances, la Participation et la Citoyenneté des Personnes Handicapées dite « Loi Handicap ».

Cette loi implique :

- pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 1er groupe) :
 - de réaliser un diagnostic par établissement avant le 1er janvier 2011,
 - de s'obliger à se mettre en accessibilité totale avant le 1er janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).
- pour les Etablissements Recevant du Public (E.R.P. du 2ème groupe) :
 - de s'obliger à se mettre en accessibilité avant le 1er janvier 2015 (sauf mesures dérogatoires).

Conformément à la réglementation, Groupe Flo a réalisé des audits d'accessibilité des personnes à mobilité réduite de fin 2011 à fin 2012 sur l'ensemble des exploitations du Groupe afin de répondre et d'anticiper les mises en accessibilité des établissements.

5.4 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les informations relatives à la protection de l'environnement sont indiquées au paragraphe 6.1.11.

6 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 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.

Les risques spécifiques au secteur de la restauration (paragraphe 6.1.), les risques financiers (paragraphe 6.2.) et les risques juridiques (paragraphe 6.3.) sont présentés au sein de chacune de ces catégories de manière hiérarchique, les risques les plus significatifs étant positionnés en tête de section.

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

6.1 RISQUES SPECIFIQUES AU SECTEUR DE LA RESTAURATION

6.1.1 OBLIGATIONS SANITAIRES EN MATIERE D'HYGIENE ET DE SECURITE ALIMENTAIRE

- **Contexte interne à l'entreprise**

Les indicateurs externes

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. En 2012, Groupe Flo n'a pas eu de restaurants fermés, ni reçu de sanctions financières 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.

Les indicateurs internes

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 5.1.1) décrit nos procédures pour répondre à la réglementation en vigueur en matière de sécurité des aliments.

La méthode utilisée (HACCP) est une méthode d'analyse des risques qui permet de décrire les bonnes pratiques d'hygiène et d'analyser, à partir du diagramme de préparation des denrées, les points critiques, d'en définir des valeurs cibles et d'en organiser l'enregistrement. C'est ainsi que l'on retrouve sur l'ensemble des points de vente du Groupe Flo différents documents :

- matrice de contrôle des températures (réceptions, enceintes froides, refroidissements),
- matrice de contrôle des dates limites de consommation,
- matrice d'enregistrement des nettoyages,
- matrice d'enregistrement de la qualité des huiles de friture,
- conservation des étiquettes des produits utilisés du jour,
- planning de nettoyage défini pour chaque exploitation,
- affiches pédagogiques dans les cuisines.

Ces contrôles sont associés à des formations des directeurs d'exploitation, chefs de cuisine et personnels de cuisine et de salle, destinées à assurer la sécurité des aliments dans les établissements.

Dans ce cadre, chaque directeur et chef de restaurant doit être capable de restituer l'historique de sa maîtrise du risque sanitaire : enregistrements tenus à jour, actions correctives annotées et suivies.

En parallèle, des audits réalisés par des laboratoires extérieurs et indépendants permettent de vérifier le bon niveau de maîtrise des normes et des processus de contrôle pour chaque établissement.

Enfin, le service Qualité du Groupe s'assure que les législations en vigueur en matière d'hygiène sont respectées. Le service Qualité est en relation avec différents organismes juridiques pour tenir à jour ses connaissances en matière de législation et mettre en place les mesures nécessaires pour y répondre.

• 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.

Au cours de cette année 2012, deux sujets ont fait l'objet d'une médiatisation importante :

- les conditions de tuerie des animaux, avec la mise en cause des abattages rituels,
- la consommation d'un OGM résistant au désherbant et de ce désherbant chez les rats de laboratoire.

Nos clients nous posent alors directement des questions dans nos restaurants.

Pour chaque situation, le service Qualité s'est mobilisé, à la fois sur ses approvisionnements auprès de ses fournisseurs, et à la fois en interne pour sensibiliser les équipes et leur donner des réponses cohérentes pour nos clients.

L'activité de Groupe Flo n'a pas été impactée par ces scandales au cours de l'année 2012.

6.1.2 RISQUES LIÉS A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE SUR LES PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE

Le Groupe est un acteur important de la restauration commerciale et le niveau de ses ventes est influencé par la conjoncture économique sur ses principaux marchés, en particulier sur le marché français. Dans les périodes de ralentissement économique, les décisions d'achat des consommateurs peuvent être dictées par des considérations spécifiques, comme la volonté de préserver leur pouvoir d'achat et par une évolution des modes de consommation. Cette tendance se confirme en 2012 où les consommateurs définissent les dépenses de loisirs (restaurants, cinéma, 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.

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.

6.1.3 RISQUES LIES AUX EVOLUTIONS DES EXIGENCES LEGALES ET REGLEMENTAIRES

Les activités du Groupe se développent en observant des réglementations variées et nombreuses. Les évolutions de ces réglementations sont parfois difficiles à anticiper et/ou à mettre en œuvre dans les délais impartis par le régulateur en cause. Si ces évolutions n'étaient pas observées attentivement, elles pourraient significativement affecter l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Compte tenu de la dimension sociale de ses activités, le Groupe est également très attentif à respecter les lois et réglementations en matière de santé, d'hygiène, de sécurité alimentaire et des personnes, ainsi que d'utilisation, de manipulation ou de recyclage des déchets et, le cas échéant, à susciter leur évolution.

6.1.4 RISQUES LIES A LA REGLEMENTATION FISCALE

Concernant le marché de la restauration, les risques spécifiques liés à la réglementation fiscale sont exclusivement concentrés sur les évolutions du taux de TVA.

Soumise au taux normal de TVA à 19.6%, la restauration a pu bénéficier du taux réduit de 5.5% à partir du 1er juillet 2009, en contrepartie de quatre engagements de la profession, en matière de baisse des prix, d'emploi, d'investissement, et d'amélioration des conditions de travail des salariés.

Ce taux de TVA 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 2013, la restauration conserve le taux de 7%, mais celui-ci doit passer à 10% à partir du 1er janvier 2014. Dans un contexte de crise de la consommation des ménages, cette évolution peut affecter la rentabilité et les résultats de Groupe Flo.

Parallèlement, le CICE (Crédit Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi), applicable dès 2013, doit permettre de partiellement réduire l'impact du relèvement du taux de TVA.

6.1.5 RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a de plus en plus recours à des systèmes d'information, notamment pour centraliser la gestion de ses données, fournir à ses collaborateurs des moyens de communication adaptés, protéger la confidentialité de ses données et permettre la sauvegarde de celles-ci.

Les défaillances de tout ou partie de ces systèmes d'information pourraient gêner, voire empêcher, la réalisation par le Groupe de ses activités et/ou engager la responsabilité du Groupe vis-à-vis de tiers. Ces défaillances pourraient ainsi avoir un effet significativement défavorable sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe met en œuvre une politique de suivi de ses systèmes d'information, assurée en fonction des circonstances, par les équipes du Groupe ou par celles de prestataires extérieurs et spécialisés.

Une externalisation de l'hébergement informatique, prévue en 2013, doit permettre de réduire les risques.

6.1.6 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 Ressources Humaines et la mise en place d'un dialogue social innovant, ne peut exclure que des conflits puissent survenir.

Ces conflits sociaux peuvent notamment se traduire par des arrêts de travail, des manifestations et plus généralement par la perturbation du cours normal des activités et des résultats du Groupe.

L'émergence de conflits sociaux pourrait avoir des effets significativement défavorables sur l'activité, le résultat, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Au 31 décembre 2012, les provisions pour risques sociaux se montent à 2,3 millions d'euros (cf. note 17 Provisions pour risques et charges en partie 5.1.2 « Annexe des comptes consolidés »). Ces provisions ont pour objet de couvrir les coûts de licenciement ainsi que les litiges de nature sociale.

6.1.7 RISQUES LIES AU RENOUVELLEMENT DES EFFECTIFS

De manière générale, les effectifs des entreprises du secteur « HCR » se caractérisent par une population jeune et un taux de renouvellement des effectifs important, en raison notamment des conditions de travail qui peuvent être spécifiques à ce type d'activité (horaires décalés, travail les jours fériés, etc.). Ces caractéristiques font partie intégrante des modèles économiques du secteur mais peuvent, localement et sur des périodes limitées, perturber les activités de certains établissements.

Intégrant cette caractéristique de taux de renouvellement important, le Groupe s'efforce de maintenir une image et une visibilité en tant qu'employeur de référence sur son secteur au travers des démarches ciblées en termes de recrutement, d'intégration, de formation et d'une politique salariale adaptée.

6.1.8 RISQUES LIES A L'INFLATION DES PRIX DES APPROVISIONNEMENTS

Bien que le Groupe ne soit pas dépendant à l'égard d'une source d'approvisionnement particulière ou d'un produit particulier, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives sont impactés par les variations du prix de revient des produits qu'il commercialise ou utilise. La centrale d'achat (Convergence Achats) ayant une connaissance des marchés et des tendances de par sa proximité avec les principaux acteurs, peut proposer des alternatives lorsque les tensions sur les prix de certaines matières sont anticipées afin de limiter les impacts sur les prix de revient.

Le Groupe n'a pas mis en place d'instrument de couverture visant à le protéger contre l'évolution du prix d'un produit particulier mais déploie des efforts pour suivre l'évolution du prix de revient des produits qu'il commercialise ou utilise et tenter ainsi de réduire les coûts y afférents.

6.1.9 RISQUES LIES A LA SAISONNALITE

Pratiquement toutes 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, liée aux manifestations festives de fin d'année. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent affecter sensiblement le niveau d'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

6.1.10 RISQUES LIES A LA DEPENDANCE DE LA SOCIETE A L'EGARD DE CERTAINES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET A L'EGARD DE CERTAINS FOURNISSEURS

Comme un nombre important de professionnels de la restauration, le Groupe réalise ses achats auprès de grossistes. Des relations privilégiées sont établies avec des filières stratégiques pour le fonctionnement du Groupe afin que ces partenariats permettent une meilleure appréhension dans le futur de l'offre de produits. Si, malgré les mesures prises en vue de sécuriser les approvisionnements, ces fournisseurs n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités et les qualités spécifiées de produits et/ou de proposer un prix acceptable pour le Groupe pour ces produits, les activités du Groupe, ses résultats et ses perspectives pourraient être significativement affectés.

6.1.11 RISQUES INDUSTRIELS LIES A 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 prévenir la réalisation d'un risque industriel lié à l'environnement (pollution, non-respect d'une norme, etc.).

Dans ce cadre, les coûts de maintenance et de mise en conformité sont comptabilisés selon les principes comptables du Groupe en charges ou en immobilisations lors de la réalisation des travaux afin de permettre au Groupe de définir les plans d'action en ce domaine.

Au cours des derniers exercices, les restaurants du Groupe ont fait l'objet de mise aux normes :

- au niveau des évacuations des eaux grasses : 2 exploitations Bistro Romain restent à mettre en conformité pour un coût estimé de 35.000 euros au titre des travaux courants ;
- au niveau des nuisances sonores : plusieurs études acoustiques ont été réalisées au cours des 5 derniers exercices. Des travaux de mise en conformité des installations ont été réalisés par le Groupe durant l'exercice 2012 et en cours de validation par des bureaux d'étude acoustique ;
- au niveau des évacuations de fumées : au 31 décembre 2012, aucune demande de mise en conformité n'a été formulée.

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.

6.1.12 RISQUES LIES A LA CONCURRENCE

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont caractérisés par l'émergence de nombreux nouveaux acteurs et la création ou le renforcement de réseaux de distribution issus d'opérations de concentration. Cette pression concurrentielle peut avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Dans ce contexte concurrentiel, le Groupe entend préserver son positionnement en se fondant sur l'utilisation de marques fortes, facilement identifiables par les consommateurs et le recours à des moyens publicitaires visant à renforcer sa notoriété et à mettre en avant l'originalité de son offre et le rapport qualité/prix de celle-ci.

Par ailleurs, les informations stratégiques et commerciales portant sur les projets du Groupe en matière de croissance organique et d'acquisitions sont d'une grande sensibilité. C'est la raison pour laquelle, le Groupe met en place des mesures de sensibilisation pour ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites internet et de gestion des accès.

Les acteurs de la concurrence sont décrits en partie 2.2 « Le marché de la restauration ».

6.2 RISQUES FINANCIERS

6.2.1 RISQUES LIES A LA VALORISATION DES ACTIFS INCORPORELS

Les actifs incorporels (marques, écarts d'acquisition et droits aux baux) font l'objet de tests de dépréciation. Les méthodes d'élaboration de ces tests sont décrites dans les paragraphes 4 et 5 des « Principes comptables » des 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. note 24 Jugements et estimations en des « Principes comptables » des Comptes Consolidés du Groupe).

Les résultats de ces tests sont décrits en note 13 « Dépréciation des actifs » des « Notes Annexes des comptes consolidés ».

Au 31 décembre 2012, aucune dépréciation n'a dû être constatée et ce quel que soit l'UGT (branche d'activité, c'est-à-dire l'enseigne) concernée et quel que soit le test de sensibilité retenu.

6.2.2 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 du Groupe s'apprécie en fonction, d'une part, de la dette financière de la Société essentiellement représentée par le crédit syndiqué signé le 11 octobre 2012 et, d'autre part, de la trésorerie nette des prélèvements fiscaux.

Le tableau suivant présente le détail de la dette financière de la Société :

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	35.0	81.8	57.4
<i>dont juste valeur des instruments financiers CT</i>	0.0	0.0	0.4
. Crédits-baux	1.7	1.9	1.4
Total	36.7	83.7	58.8
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Autres passifs	0.2	0.2	0.1
. Banques créditrices et intérêts courus	0.3	0.2	0.6
Total	0.5	0.4	0.7
Total dettes financières à court terme	37.2	84.1	59.5
Emprunts à taux variables			
. Référence - Euribor	64.1	13.9	39.1
<i>dont juste valeur des instruments financiers LT</i>	1.0	1.0	2.4
. Crédits-baux	9.1	10.8	12.6
Total	73.2	24.7	51.7
Emprunts taux fixe			
Total	0.0	0.0	0.0
Autres passifs			
. Intérêts courus moyen et long terme	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0
Total dettes financières à moyen et long terme	73.2	24.7	51.7
Total dettes financières	110.4	108.8	111.2
Dont dettes financières :			
. A moins d'un an :	37.2	84.1	59.5
. Entre un et cinq ans	68.3	19.3	45.5
. A plus de 5 ans	4.9	5.4	6.2
Taux moyen pondéré global	2.92%	4.22%	4.48%
. Niveau de couverture	90.0	37.0	73.0
. % de couverture	81.5%	34.0%	65.6%

En millions d'euros	2012.12							2011.12	2010.12
	à 1 mois	De 1 à 3	+ de 3 mois	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total		
Echéancier des dettes financières	30.5(1)	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2
Total	30.5	0.0	6.7	37.2	68.3	4.9	110.4	108.8	111.2

(1) Le montant de 30,5 millions d'euros dont l'échéance est inférieure à un mois correspond à hauteur de 30 millions d'euros aux tirages en cours sur la tranche B.

Les dettes financières sont présentées en note 16 des annexes des comptes consolidés.

Le tableau suivant présente le détail de la trésorerie du groupe :

En millions d'euros	2011	Variation	2012
Valeurs mobilières de placement (1)	1.0	-0.8	0.2
Provisions pour dépréciation	-0.1	0.0	-0.1
Banques et Caisses	29.0	6.6	35.6
Trésorerie brute (a)	29.9	5.8	35.7
Concours bancaires courants (b)	-0.2	-0.1	-0.3
Trésorerie (c) = (a) - (b)	29.7	5.7	35.4
Endettement financier brut (d) *	107.8	1.6	109.4
Endettement financier net (d) - (a) *	77.9	-4.2	73.7

* hors juste valeur des instruments financiers.

(1) Les valeurs mobilières de placement sont essentiellement des OPCVM monétaires.

Il est en outre rappelé que le crédit syndiqué signé le 11 octobre 2012 est assorti d'engagements et de contraintes de ratios (« les covenants ») dont le non-respect entraîne l'exigibilité anticipée du prêt.

Ces covenants sont notamment :

le ratio de « leverage », défini comme la dette financière nette consolidée rapportée au résultat opérationnel consolidé de celui-ci avant dotations aux amortissements et provisions ;

le ratio de « couverture des frais financiers », défini comme le résultat opérationnel courant consolidé du Groupe rapporté aux frais financiers nets consolidés du Groupe.

A chaque date test, le Groupe doit respecter les ratios précités dont les valeurs chiffrées, par période, figurent ci-dessous :

Au 31 décembre 2012, les ratios se présentent de la façon suivante :

Date de Test	Ratio de « leverage » (Dette Financière Nette Consolidée / EBITDA)	Ratio de couverture des frais financiers (Résultat Opérationnel Courant Consolidé / Frais Financiers Nets Consolidés)
31 décembre 2012	2,2	4,0
30 juin 2013	2,2	4,0
31 décembre 2013	1,8	5,5
30 juin 2014	1,8	5,5
31 décembre 2014	1,5	6,5
30 juin 2015	1,5	6,5
31 décembre 2015	1,5	6,5
30 juin 2016	1,5	6,5
31 décembre 2016	1,5	6,5
30 juin 2017	1,5	6,5
31 décembre 2017	1,5	6,5
30 juin 2018	1,5	6,5
31 décembre 2018	1,5	6,5

Les ratios au 31 décembre 2012 ont été respectés puisque ces ratios s'élevaient à 1,76 pour le ratio de leverage (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio leverage inférieur à 2,2) et 7,51 pour le ratio de couverture des frais financiers (soit un ratio conforme à la contrainte contractuelle d'avoir un ratio supérieur à 4,0).

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Les risques de liquidité sont décrits en note 26 des « Comptes consolidés » du Groupe.

6.2.3 RISQUES DE TAUX D'INTERET ET DE CHANGE

- Risque de taux :

La totalité de la dette senior et une partie de la dette revolving du Groupe ont fait l'objet d'une couverture par la mise en place de contrats d'échange de taux visant à couvrir le risque de taux variable par des contreparties établies sur des contrats de taux fixes à hauteur de 90 millions d'euros.

L'utilisation d'instruments de couverture de taux d'intérêts a pour objectif la gestion de la dette du Groupe via des contrats d'échange de taux d'intérêts (swaps).

Les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux est assurée par la direction financière de la Société.

Il n'est pas dans la vocation du Groupe de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Il n'existe pas de position ouverte de taux d'intérêts ou de change susceptible de dégager des risques significatifs.

Les financements du Groupe prévoient un échéancier présenté de manière synthétique ci-dessous :

En millions d'euros au 31/12/12	<1 an	entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Passifs financiers(1)	-37.2	-68.3	-4.9	-110.4
Actifs financiers(2)	35.7			35.7
Position nette avant gestion	-1.5	-68.3	-4.9	-74.7
Hors bilan	6.0	64.0	20.0	90.0
Position nette après gestion	4.5	-4.3	15.1	15.3

(1) Dettes financières au bilan.

(2) Disponibilités et VMP au bilan.

Le tableau suivant présente la dette financière brute du Groupe et l'état des positions du Groupe face au risque de taux :

En millions d'euros / Pourcentage	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010
Total dettes financières	110.4	108.8	111.2
Taux moyen pondéré global	2.9%	4.2%	4.4%
. Niveau de couverture	90.0	37.0	73.0
. % de couverture	81.5%	34.0%	65.6%

Analyse de sensibilité

Au cours du dernier trimestre 2012, l'emprunt lié au contrat de 2006 a fait l'objet d'un remboursement anticipé. Un nouvel emprunt a été mis en place en octobre 2012.

Les Swaps relatifs à l'ancien contrat ont été annulés en décembre 2012, lors de la mise en place de nouveaux contrats de couverture. Les soultes correspondant aux anciennes couvertures ont été réintégrées dans les nouveaux contrats.

Les nouvelles couvertures ayant été mises en place sur la seconde partie du mois de décembre 2012, l'analyse porte uniquement sur les anciennes couvertures puisque ce sont elles qui ont généré des coûts au titre de 2012.

a) Conventions retenues :

Pour simplifier l'analyse de la sensibilité de la dette de Groupe Flo aux variations des taux d'intérêt, les conventions suivantes sont appliquées :

- le champ d'application de l'analyse correspond au crédit principal Tranche A (25,3 millions d'euros fin octobre 2012) sur une dette brute totale de 110 millions d'euros ;
- le taux variable pivot correspond à la moyenne des publications du taux EURIBOR 3 mois de l'année 2012, soit 0.62% et génère des frais financiers de 0,25 million d'euros pour l'année ;

- tous les instruments de couverture existants au 15 décembre 12 et couvrant l'emprunt 2006 sont pris en compte.

b) Résultat de l'analyse pour une simulation sur l'année 2012 :

En prenant en considération comme hypothèse de calcul un taux de 0.62%, le montant des intérêts pour l'année 2012 est de 248 milliers d'euros.

- En cas de hausse de 0.5 point de l'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.62% à 1.12%), les frais financiers augmenteraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 446 milliers d'euros, soit une augmentation de 198 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une hausse des frais financiers de 10.57% soit une augmentation de la charge de 1 150 milliers d'euros ;
- en cas de baisse de 0.5 point d'Euribor par rapport au taux pivot (de 0.12% à 0.62%), les frais financiers diminueraient de 80% si la dette n'était pas couverte, pour atteindre un montant de 49 milliers d'euros, soit une diminution de 199 milliers d'euros. En incluant les instruments de couverture existants nous constaterions une baisse des frais financiers de 3.40%, soit une diminution de la charge de 370 milliers d'euros.

Les risques de taux sont décrits en note 26 des « Comptes consolidés », conformément à IFRS 7.

- Risque de change :

Le Groupe ne procède pas à des achats ou à des ventes en devises étrangères pour un montant significatif et ne dispose pas de devises étrangères pour un montant significatif. Le Groupe estime en conséquence qu'à cette date il n'est pas soumis à un risque de change.

Les risques de change sont décrits en note 26 des « Comptes consolidés », conformément à IFRS 7.

6.2.4 RISQUES LIES AU NON RECOUVREMENT DES CREANCES CLIENTS

Comme toute société, le Groupe est exposé au risque lié au non recouvrement des créances qu'il détient auprès de ses clients. Toutefois, le Groupe a peu de créances envers les clients consommateurs particuliers représentant l'essentiel de sa clientèle, qui effectuent un paiement immédiat dans les établissements du Groupe.

Les créances clients inscrites au bilan consolidé de Groupe Flo (cf. note 7.2 en partie « Principes comptables » des Comptes Consolidés) correspondent principalement :

- aux facturations de coopérations commerciales vis-à-vis de nos fournisseurs,
- aux facturations de royalties aux franchisés.

Dans le contrôle du risque de recouvrement de ses créances clients, le Groupe apprécie le risque client par la prise de renseignements financiers lors de l'ouverture d'une ligne de crédit, par l'analyse permanente de l'ancienneté des créances clients et par les informations juridiques dans le cadre de la prévention des entreprises en difficulté. En fonction de l'appréciation de ces éléments d'information concernant le risque de recouvrement, des provisions pour dépréciation des créances clients sont enregistrées.

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont déterminées au cas par cas. L'évaluation du risque de non recouvrement encouru est effectué 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, le suivi régulier de l'activité commerciale et ainsi que la situation financière de chaque client.

Au 31 décembre 2012, 2,2 millions d'euros de provisions pour dépréciation de créances clients ont été enregistrés. Ainsi, les comptes présentés dans les « Comptes consolidés » ne font apparaître aucun risque sur créances clients connu à cette date et non provisionné.

6.2.5 RISQUES SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2012, le Groupe ne détient pas d'action auto-détenue. Les valeurs mobilières de placement sont inférieures à un million d'euros et composées de valeurs admises dans la catégorie « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». En conséquence, la société estime que son risque sur actions est très faible.

Les risques sur actions sont décrits en note 26 des « Comptes consolidés », conformément à IFRS 7.

6.3 RISQUES JURIDIQUES

6.3.1 RISQUES LIES AUX MARQUES ET A LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

Groupe Flo est propriétaire, directement ou indirectement, de la majorité des marques et enseignes exploités 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.

A ce titre, Groupe Flo apporte une vigilance particulière aux renouvellements de ses marques et dispose d'un service de surveillance de marque en France et à l'international afin de pouvoir prendre les mesures nécessaires à la protection de son portefeuille de marques, notamment par le biais d'oppositions aux dépôts de marques tierces pouvant porter atteinte à ses droits.

Cependant, le Groupe ne peut garantir que les mesures prises suffiront à protéger efficacement ses droits de propriété intellectuelle contre les agissements de tiers.

6.3.2 RISQUES LIES AUX BAUX COMMERCIAUX

Dans la majorité des cas, le Groupe n'est pas propriétaire des murs des locaux dans lesquels il exploite les fonds de commerce 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.

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.

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 Flo 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 du coût de la construction (ICC).

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 de Groupe Flo peuvent se décomposer ainsi :

	Nombre de baux ayant un loyer variable	Montant global des loyers fixes + variables 2012 en millions d'euros
Hippopotamus.....	25	3.3
Bistro Romain.....	3	0.2
Tablapizza.....	2	0.4

Total	30	3.9
--------------	----	-----

Ces montants n'incluent pas les 2 contrats de sous-location (Rainforest Café et King Ludwig Castle) à loyers variables (montant des loyers de 2,08 millions d'euros).

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 2012, la provision pour risques et charges renouvellement de baux, intégrée dans la ligne « Risques commerciaux / juridiques / prud'homaux » (voir note 17 aux comptes consolidés) est de 0,8 million d'euros.

6.3.3 RISQUES LIES AUX LOCATIONS GERANCES, CONCESSIONS ET MANDATS DE GESTION

Groupe Flo exploite également des fonds de commerce via des contrats de location-gérance, sous-location et mandat de gestion: 5 contrats sur Hippopotamus, 1 contrat sur Bistro Romain, 2 contrats sur les Brasseries et 4 contrats sur les Concessions.

Groupe Flo a consenti à différentes sociétés tierces la location-gérance d'un certain nombre de ses fonds de commerce : 5 contrats pour Hippopotamus et 1 contrat sur Bistro Romain.

Les contrats de location-gérance, sous-location 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 et mandat de gestion sont assurés par la Direction Juridique.

6.3.4 RISQUES LIES AUX AUTORISATIONS LEGALES, REGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIVES NECESSAIRES A L'EXPLOITATION ET INHERENTES A L'ACTIVITE

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 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'Equipement Commercial (C.D.E.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, une équipe composée du Risk Manager et du Responsable Travaux de la région, se rend sur site pour une visite sécuritaire de l'établissement en présence de son Directeur.

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.).

Ainsi en 2012, tous les sites contrôlés ont obtenu un avis favorable d'exploitation et ceux nouvellement créés ont obtenu leur autorisation d'ouverture.

6.3.5 RISQUES LIES AUX LITIGES

En 1998, huit sociétés exploitant des restaurants sous l'enseigne Bistro Romain ont mis en œuvre la responsabilité d'une société d'ingénierie, à laquelle elles avaient confié, au moyen d'un contrat dit « clés en mains », la maîtrise d'ouvrage déléguée de la conception et de la construction de leurs restaurants.

L'instance en référé a permis à l'ensemble de ces sociétés de se voir allouer des indemnités globales s'élevant à 5,6 millions d'euros. Les experts judiciaires ont déposé leurs rapports en juillet 2002. Ces rapports concluent à une responsabilité de la société d'ingénierie, garantie par son assureur, et chiffrent le préjudice global subi par les entités Bistro Romain à environ 6 millions d'euros.

L'action au fond est toujours en cours. Le jugement en première instance est intervenu au mois de novembre 2009. Le jugement a condamné les parties adverses à un paiement complémentaire de 1,8 million d'euros. Une des parties liées a fait appel du jugement. Le groupe ne peut estimer la date à laquelle le jugement en appel interviendra.

Les provisions pour risques sont recensées sur la base des assignations ou communications avec les partenaires commerciaux du groupe. Le montant des risques est apprécié par le management du Groupe en concertation avec les conseils externes le cas échéant.

Au 31 décembre 2012, le Groupe a enregistré une provision pour l'ensemble de ses risques commerciaux, juridiques et sociaux d'un montant de 4,1 millions d'euros qui se décompose de la façon suivante :

- des provisions pour risques sociaux pour 2,3 millions d'euros,
- des provisions pour renouvellements de baux (dont l'objet est décrit au 6.3.2. Risques sur les baux) pour 0,8 million d'euros ;
- des provisions pour risques commerciaux et juridiques divers (couvrant principalement des litiges avec des clients, des fournisseurs ou des franchisés) pour 1 million d'euros.

Il n'existe pas d'autres procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

6.3.6 RISQUES DE GARANTIES SUR ACTIF ET PASSIF ET CESSIONS DE RESTAURANTS

Dans la plupart des cas de cession de sites, la Société ou sa filiale cédante reste garante du bon paiement des loyers et accessoires par le cessionnaire jusqu'à l'expiration du bail en cours.

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 du Groupe à l'encontre du ou des cessionnaires en cause ne permettaient pas au Groupe d'être pleinement indemnisé.

6.4 POLITIQUE D'ASSURANCE

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur du site du Groupe identifié comme constitutif du sinistre maximum possible. 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 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 ».

Description des polices d'assurance en vigueur au 31 décembre 2012

Multirisque Commerce :

Principaux risques couverts	Niveau de couverture (pour la globalité)
* Incendies - explosion - risques divers :	

- Bâtiments responsabilité locative	Valeur de reconstruction et/ou remplacement au jour du sinistre, vétusté déduite + valeur à neuf dans la limite de 6,0 millions d'euros à 50,0 millions d'euros suivant les sites.
- Contenu en général (matériel / marchandises)	Jusqu'à concurrence de 6,3 millions d'euros
* Frais, pertes et recours consécutifs garantis	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros
* Pertes d'exploitation	Limitation contractuelle d'indemnité jusqu'à concurrence de 6,0 millions d'euros à 18,0 millions d'euros suivant les sites.
* Valeur vénale du fonds de commerce	Jusqu'à concurrence de 6,06 millions d'euros à 12,5 millions d'euros suivant les sites.
* Autres dommages (matériels et/ou marchandises)	Jusqu'à concurrence de 1,0 million d'euros à 10,0 millions d'euros suivant les sites

Capitaux souscrits : Les montants ci-dessus sont soumis aux variations de l'indice Risques Industriels. L'indice de base du contrat étant 4 057.

Franchises absolues: 3 000 € pour tout sinistre, sauf en bris de glace : 500 €, 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.
- Dommages corporels, matériels et immatériels consécutifs confondus survenus aux Etats-Unis ou au Canada.

Franchise absolue : 150 € pour les dommages matériels, 0 € 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

Garantie en "tous risques" avec franchise de 309 euros.

Certains véhicules sont garantis au tiers.

Garantie conducteur systématique avec plafond de 230 000 euros.

Garantie bris de glace sans franchise systématique.

Garantie vol-incendie avec franchise de 309 euros quasi systématique.

Responsabilité civile dirigeants

Garanties au profit des tiers.

Les principaux risques couverts concernent :

- la responsabilité civile,

- la défense civile et pénale des dirigeants et aux frais engagés.

Toutes les fonctions des mandataires sociaux de Groupe Flo au sein des filiales de la société sont mentionnées au paragraphe 8.2.

Responsabilité civile Franchiseur :

Suite au développement du secteur franchise, un nouveau contrat a été souscrit depuis 2011 pour garantir 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 1,5 million d'euros par sinistre et par période d'assurance, avec une franchise par sinistre de 2 500 euros.

Les Dommages Ouvrages :

L'ensemble des sites ouverts ou ayant fait l'objet de travaux de transformation (rénovation, changement d'enseignes, etc.) sont tous garantis par une police Dommages-Ouvrages souscrite à un taux préférentiel dans le cadre d'un contrat cadre.

La sinistralité :

Depuis la mise en place de visites et d'audits de sécurité dans les établissements en complément de la formation incendie obligatoire, la sinistralité a baissé de façon significative.

Par ailleurs, lors de sinistres, Groupe Flo utilise les compétences en assurance d'un Risk Manager, afin de suivre les dossiers et d'accélérer les procédures d'indemnisations, tout en limitant l'impact de la sinistralité sur le montant de la prime annuelle.

Les résultats 2012 s'inscrivent dans la même tendance d'amélioration continue.

Cependant, le sinistre constaté au sein de la brasserie du « Bœuf sur le Toit » le 1er septembre 2012 (début d'incendie) pénalise ses résultats et ne permettra pas à Groupe Flo de confirmer un ratio « Sinistres / Prime » en dessous de 60%.

Les restaurants détenus en propre à l'étranger sont assurés par une police d'assurance locale. Seul le restaurant « Les Armes de Bruxelles » bénéficie d'une police chapeau au niveau du Groupe.

La Brasserie « Les Armes de Bruxelles » est assurée par les contrats Groupe Flo, tant en matière d'assurances dommages, que responsabilité. Ont été conservées des garanties souscrites en Belgique pour les garanties obligatoires n'ayant pas d'équivalent en droit français et un contrat R.C. Dirigeants de droit belge afin de se conformer au droit de ce pays et faciliter les procédures applicables.

6.5 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 anti-feu, les restaurants ont l'obligation de tenir un registre de sécurité et de mise en conformité des systèmes de désenfumage, d'éclairage de sécurité et de dispositifs d'alarmes sonores et de faire contrôler périodiquement, par un organisme agréé l'ensemble des installations ou équipements présentant un risque lié à la sécurité des personnes ou des biens. Un contrôle biennuel thermographique des installations électriques a également été mis en place depuis 2008.

Les nouveaux établissements et ceux transformés sont obligatoirement mis aux normes en cas de travaux, comme la protection des friteuses par des buses automatiques.

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.

Des alarmes anti-intrusion équipent la grande majorité des restaurants du Groupe Flo.

La Commission de Sécurité effectue un passage par site en moyenne tous les 5 ans, soit une dizaine de passages par an suivant la catégorie de l'exploitation. 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.

Groupe Flo utilise comme organismes externes des Bureaux de Contrôle qui procèdent à la visite de la conformité de l'électricité, du gaz et des ascenseurs. Ces visites sont obligatoires et sont réalisées tous les ans sur l'ensemble des exploitations.

Groupe Flo est soumis au suivi du Journal Unique de Sécurité, lié aux risques et maladies de la profession.

Enfin, Groupe Flo a amélioré sur les 5 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 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.

Les Directions Régionales reçoivent régulièrement un tableau récapitulatif mis à jour concernant les archives relatives aux établissements dont ils assurent la gestion.

7 Perspectives et stratégies

7.1 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Poursuite du plan de restructuration du réseau Bistro Romain

Groupe Flo annonce la cession de son fonds de commerce « Bistro Romain Opéra », le 28 février 2013.

Autres évènements postérieurs à la clôture

La Société déclare qu'aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

7.2 PERSPECTIVES ET STRATEGIES

Développement

Groupe Flo a poursuivi en 2012 son développement autour de trois axes stratégiques prioritaires :

- le renforcement de la dynamique de la marque Hippopotamus, avec douze ouvertures réalisées sur l'année ;
- l'accélération du plan de restructuration du réseau Bistro Romain : 4 sites ont été transformés en 2012, confirmant les performances commerciales déjà enregistrées sur les précédentes transformations ;
- la valorisation des autres marques, relais de croissance, par un développement prioritaire en franchise.

Perspectives

Groupe Flo anticipe la poursuite d'un climat de consommation tendue en France au cours de l'année 2013.

En conséquence, le Groupe poursuivra une gestion rigoureuse et adaptée à ce contexte, tout en concentrant les équipes opérationnelles sur le renforcement de la qualité de la prestation de service aussi bien en matière d'offre qu'en matière de service.

8 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercées par les mandataires sociaux

8.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est constitué des 9 administrateurs suivants :

- Gilles Samyn,
- Xavier Le Clef,
- Luc Bertrand,
- Société Greenhill Consulting s.p.r.l. représentée par Monsieur Piet Dejonghe en qualité de représentant permanent,
- Antoine Flamarion,
- Mathieu Chabran,
- Pascal Malbequi*,
- Caroline Fortier,
- Dominique Giraudier.

Mme Victoire de Margerie a démissionné de ses fonctions d'administrateur à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012 et son mandat n'a pas à ce stade été remplacé.

*membre indépendant au sens du code de bonne gouvernance publié en décembre 2008 (ni salarié ou membre de la famille d'un salarié, n'ayant pas de lien capitalistique direct ou indirect significatif).

Ce Conseil d'Administration ne comporte ni administrateur élu par les salariés, ni censeur.

Il n'existe pas de liens familiaux entre les administrateurs.

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.

8.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS RELATIFS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Gilles Samyn		Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Président du Conseil d'Administration	Groupe Flo SA (C)	-
	Président du Conseil de Surveillance	-	Groupe Flo SA
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Président	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Président du Conseil d'Administration	Distripar SA Filux SA Finer SA (ex-Erbe Finance SA) Groupe Jean Dupuis SA Helio Charleroi Finance SA Kermadec SA Segelux SA (ex-Gesecalux SA) Swilux SA Transcor Astra Group SA Unifem SAS	Centre de Coordination de Charleroi SA (2010) Newcor SA (2012) Manoir de Roumont SA (2009) SolvaySchoolsAlumni ASBL(2012)
	Vice Président	-	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (2011)
	Administrateur Délégué	Compagnie Nationale à Portefeuille SA Compagnie Immobilière de Roumont SA Domaines Frère-Bourgeois SA Erbe SA Europart SA	Carpar SA (2012) Fibelpar SA (2012) Fingen SA (2011) Newcor SA (2012) Manoir de Roumont SA (2009)

(C) Société cotée en bourse.

		Frère-Bourgeois SA Financière de la Sambre SA Investor SA Safimar SA SCP SA Société des Quatre Chemins SA	
	Administrateur	Affichage Holding SA (C) Aot Holding SA Banca Leonardo SpA Belgian Sky Shops SA Belholding Belgium SA Carsport SA Distripar SA Fidentia Real Estate Investments SA Filux SA Grand Hôpital de Charleroi ASBL Groupe Bruxelles Lambert SA (C) Pargesa Holding SA (C) Segelux SA (ex-Gesecalux) Société Civile du Château Cheval Blanc Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois Transcor East Ltd TTR Energy SA	Acide Carbonique Pur SA (2010) Entremont Alliance SAS (2011) Lyparis SA (2010) Mesa SA (2008) Newcor SA (2011) Newtrans Trading (2012) Société Générale d'Affichage (2011) Swifin SA (2008) Tikehau Capital Advisors SAS (2010)
	Administrateur Suppléant	Cheval Des Andes SA	
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Membre du Conseil de Surveillance	Métropole Television (M6) SA ^(C)	-
	Censeur	-	Marco Polo Capital SA (2009)
	Représentant	Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS INVESTMENTS SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de Acide Carbonique Pur SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Carpar SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Fibelpar SA Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Newcor SA	Société des Quatre Chemins SA, Président du Conseil d'administration de Finimpress SA (2009)
	Commissaris	Agesca Nederland NV Parjointco NV	Frère-Bourgeois Holding BV (2009)
	Membre du Comité d'Investissement	Tikehau Capital Partners SAS	-
	Gérant	Gosa SDC Sodisco SARL	-
Curriculum Vitae	Diplômé de l'École de Commerce SOLVAY (ULB Bruxelles), Gilles SAMYN est Administrateur Délégué du Groupe FRERE/COMPAGNIE NATIONALE A PORTEFEUILLE à Loverval (Belgique). Gilles Samyn est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

^(C) Société cotée en bourse.

M. Xavier Le Clef		Compagnie Nationale à Portefeuille S.A. (CNP) 12, rue de la Blanche Borne B-6280 LOVERVAL (Belgique)	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Administrateur	Transcor Astra Group (Belgique) Distripar (Belgique) Soneco (Belgique) Distriplus (Belgique) Fidentia Real Estate Investments (Belgique) Belgian Ice Cream Group "BIG" (Belgique) StarcoTielen (Belgique) Nanocyl (Belgique) GB-INNO-BM (Belgique) GIB Corporate Services (Belgique) Trasys Group (Belgique) Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) Carsport (Belgique) Europart (Belgique) Groupe Jean Dupuis (Belgique) BSS Investments (Belgique) Investor (Belgique) Andes Invest (Belgique) Imerys (C) Tikehau Capital Advisors Unifem Kermadec (Luxembourg) Finer (Luxembourg) Swilux (Luxembourg)	Carpar (Belgique) (2012) Fibelpar (Belgique) (2012) Newcor (Belgique) (2013) Newtrans Trading (Belgique) (2012) Iris Group (Belgique) (2009) Goinvest (Belgique) (2011)
	Directeur	Parjointco (Pays-Bas) Pargesa Asset Management (Pays-Bas)	-
	Fondé de Pouvoirs	Agesca Nederland (Pays-Bas)	-
	Membre du Comité d'Investissement	Tikehau Capital Partners SAS	
	Membre du Comité de Surveillance	-	Lyparis (Go Voyages) (2010)
	Représentant permanent de la Compagnie Immobilière de Roumont (Belgique) au Conseil d'Administration	Belgian Sky Shops (Belgique) Transcor Astra Group (Belgique)	-
	Représentant permanent de Investor (Belgique) au Conseil d'Administration	Fibelpar (Belgique) Carpar (Belgique) Newcor (Belgique)	
Curriculum Vitae	Diplômé de la Brussels School of Economics and Management (Belgique) et titulaire d'un Master of Business Administration de l'École de Commerce Vlerick Leuven de Gent (Belgique), Xavier Le Clef débute sa carrière en 2000 en tant qu'Associé au sein du cabinet de conseil international en Stratégie, Innovation et Technologie, Arthur D. Little. Après y avoir exercé diverses fonctions en Belgique, France et Allemagne, il rejoint en 2006 la Compagnie Nationale à Portefeuille (CNP) dont il est actuellement le Directeur Financier.		

(C) Société cotée en bourse.

M. Luc Bertrand		Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest 113 – B2000 Anvers (Belgique)	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA ^(C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Président du Comité Exécutif et Chief Executive Officer	Ackermans & Van Haaren SA	-
	Président	Algemene Aannemingen Van Laere DEME, Dredging International Egemin International Finaxis IBF International consulting Leasinvest Real Estate Management Sofinim Tour & Taxis (Kon. Pakhuis, Openb. Pakhuis, Parking)	S.N.T.C. (2011) Société nationale d'investissements (2010)
	Administrateur	AvH Coordination Center Anfima Atenor Group Axe Investments Baarbeek BV Banque J. Van Breda & C° Belfimas, BOS, Brinvest Delen Investments CVA Delen Private Bank DEME Coordination Center Extensa Group Gemeni Natural Resources Groupe Financière Duval, Holding Groupe Duval (FR) JM Finn & Co Leasinvest Immo Lux Sicav Manuchar N.M.C. Profimolux Rent-A-Port, RAP-Energy Scaldis Invest SIPEF Tour & Taxis (Projet T&T)	Asco Vie (2009) ASCO (2009) BDM (2009) Belcadi BV (2009) Cruiser BV (2009) Idea Strategische Econ. Consulting (2010) Protalux (2011) Vlaamse Beleggingen BV (2011)
	Administrateur indépendant	ING Belgique Schroders plc (UK) Thorton & C°	-
	Mandat à caractère social	Guberna Belgian Governance Institute (Président) VOKA (Vice-président) Institut Tropical d'Anvers I.C.P. (Institut de Pathologie Cellulaire Christian De Duve) (Administrateur) Musée Mayer van den Bergh (Régent) (Administrateur) INSEAD Belgique (Conseil) Middelheim Promotors (Président) Vlerick Leuven Gent School (Conseil général)	-

(C) Société cotée en bourse.

Curriculum Vitae	Ingénieur commercial de la KU Leuven, Luc Bertrand débute sa carrière en 1974 chez Bankers Trust où il assume plusieurs fonctions à New York, Londres et à Amsterdam. Il rejoint Ackermans & Van Haaren comme directeur administratif & financier en 1987 avant de devenir Administrateur Directeur Général en 1990. Depuis 1996, il en est le CEO. Luc Bertrand est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.
-------------------------	---

M. Piet Dejonghe¹		Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest 113 - B2000 Anvers (Belgique)	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonction exercée au sein du Groupe (hors Société)	Néant	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe et de la société Financière Flo	Membre du Comité Exécutif	Ackermans & van Haaren SA	-
	Administrateur	Banque Delen & de Schaetzen Banque Delen Luxembourg Banque J. Van Breda & C° Distriplus Greenhill Consulting Trasys Group Finaxis GB-INNO-BM Ligno Power Profimolux Spanolux Trinterio	Intouch Telecom Europe (6/05/2011) Trasys (5/04/2011) Spano Invest (09/02/2011) Spanofin (15/09/2010) Blomhof (25/06/2010) Sofinim (31/05/2010) Euroscreen (20/11/2012) H&Associates (23/12/2008) Net Fund Europe (12/03/2009)
	Représentant permanent d'un administrateur personne morale	Brinvest GIB Corporate Services Sofinim Spano Invest	Cobelguard (2011) D&S Holding (2011) Société Nationale d'Investissement (2010)
Curriculum Vitae	Licencié en droit (KU Leuven, Belgique) et titulaire d'un Master en Business Administration (Insead, France). Il est membre du comité exécutif d'Ackermans & Van Haaren, qu'il rejoint en 1995. Auparavant, il était actif en tant que consultant auprès de Boston Consulting Group et en tant qu'avocat auprès de l'actuel Allen & Overy. Piet Dejonghe est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

M. Antoine Flamarion		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann - 75008 PARIS	
Mandats		En cours au 31/12/12	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)	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	Tikehau Capital Tikehau Investment Management (Conseil de surveillance)	HAO (Comité de surveillance) (jusqu'en 2010)
	Administrateur	-	Capexis (jusqu'en 2010)
	Membre du comité d'investissement	TR Advisors TEF2008	-

1 Piet Dejonghe est le représentant permanent de la société Greenhill Consulting S.p.r.l. qui exerce, depuis le 9 juin 2009, les fonctions d'administrateur de la Société.

(C) Société cotée en bourse.

	Gérant	Takume EURL	-
	Membre du Conseil de surveillance	ALMA PROPERTY (via Triptyque)	-
Fonctions exercées via TIKEHAU CAPITAL (Président Antoine Flamarion)	Président	Triptyque Makemo Capital Fakarava Capital Tikehau Capital Advisors	-
	Directeur Général	TCA Partnership	-
	Administrateur	Tikehau Capital Advisors Sofidy	-
	Membre du Conseil de surveillance	Selectirente	-
Curriculum Vitae	Président de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'Université Paris IX Dauphine (Maîtrise de Sciences de Gestion) et de l'Université Paris I La Sorbonne (Licence de Droit des Affaires). Antoine Flamarion débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. En 1999, il rejoint Goldman Sachs à Londres. En 2002, il fonde le Groupe Tikehau. Antoine Flamarion est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

M. Mathieu Chabran		Tikehau Capital Advisors 134 Boulevard Haussmann 75008 PARIS	
Mandats		En cours au 31/12/12	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)	Administrateur	Financière Flo SAS	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	M C H MC3	-
	Chief Investment Officer	Tikehau Investment Management	-
	Membre du Comité de Surveillance	-	HAO (jusqu'en 2010)
	Membre du comité d'investissement	TR Advisors TEF2008	Ad Valorem S.A.S
Fonctions exercées via MCH (Président Mathieu Chabran)	Directeur Général	Tikehau Capital Advisors Makemo Capital Fakarava Capital	-
	Administrateur	Tikehau Capital Advisors	-
Curriculum Vitae	Directeur Général de Tikehau Capital Advisors, diplômé de l'ESCP et de l'IEP d'Aix-en-Provence. Mathieu Chabran débute sa carrière chez Merrill Lynch à Paris. Il rejoint ensuite les équipes de Londres. De 2002 à 2005, il occupe la fonction de Directeur Exécutif chez Deutsche Bank à Londres. En 2005, il co-fonde Tikehau Capital Advisors qu'il rejoint en tant que Directeur Général. Aujourd'hui, il est Directeur Général de TIM et Chief Investment Officer. Mathieu Chabran est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

(C) Société cotée en bourse.

M. Pascal Malbequi²		Groupe du Louvre Village 5 50 place de l'Ellipse CS70050 92081 La Défense Cedex	
Mandats		En cours au 31/12/12	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	-	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Président	Euro Eco Hotels France SAS Société d'Investissement pour le Développement du Tourisme Star GT Holdco E Star GT Holdco G	Société du Louvre (jusqu'en 2011) Concorde (jusqu'en 2011) Société Française d'Investissement d'Hôtels et de Casinos (jusqu'en 2011) Star GT Holdco B (jusqu'en 2011) Star Eco (jusqu'en 2011) Concorde Management Compagnie (jusqu'en 2008)
	Directeur Général	-	Société du Louvre (jusqu'en 2010)
	Président Directeur Général	-	Fontenoy (jusqu'en 2008)
	Administrateur	-	Baccarat inc.
	Gérant	Euro Eco Hotels France Investment 1 Euro Eco Hotels France Investment 2 Société Immobilière et Foncière Pershing Gouvion Saint Cyr	Marignan (jusqu'en 2008)
Curriculum Vitae	Titulaire d'un DESS de juriste d'affaires et de fiscalité (Université Paris V - René Descartes), il débute sa carrière comme collaborateur au sein du Cabinet Conseil Juridique BABET&LASRY pendant 2 ans, puis occupe le poste de responsable juridique de la holding ITM Entreprises (Groupe Intermarché) de 1983 à 1988. Il est Directeur Juridique et membre du comité de direction de la société MIDAL, groupe agro-alimentaire, de 1988 à 1993. Il occupe ensuite le poste de directeur juridique au sein de la société MEDEOL France (Groupe Eridania Beghin-Say) jusque 1995, puis chez BACCARAT pendant 2 ans. Il est directeur juridique et membre du directoire (à compter de 1999) de 1997 à 2002 au sein de la société du Louvre-Groupe du Louvre. Puis, il occupe les mêmes postes jusque 2006 chez Groupe Taittinger. Actuellement, il est Directeur Juridique et membre du Comex de la société Groupe du Louvre. Pascal Malbequi est administrateur de Groupe Flo depuis 2006, à la suite du rachat de Financière Flo par le consortium CNP-AvH et Tikehau Capital.		

² Administrateur indépendant : ni salarié ou 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 de bonne gouvernance publié en décembre 2008.

(C) Société cotée en bourse.

Mme Caroline Fortier		Groupe Financière Duval 7-9 rue Nationale 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Administrateur	Groupe Flo SA (C)	-
Fonction exercée au sein de la société Financière Flo	Néant		-
Fonctions exercées en dehors de la Société, du Groupe (hors Société) et de la société Financière Flo	Directeur Général	CFA SAS	-
	Administrateur	YXIME SA	-
	Président	CFA Sport Engineering SAS	-
	Gérant	Fair Face SARL SCI Belle Perse Alamo SARL CFA Caraïbe SARL CFA Midi Pyrénées SARL	-
Curriculum Vitae	<p>Caroline Fortier a intégré le Groupe Financière Duval en tant que Directeur Général Adjoint, en juin 2006. Caroline Fortier est par ailleurs aujourd'hui Directeur Général de l'ensemble du Pôle Activités Immobilières et stationnement (CFA, ALAMO, GERIM, YXIME, PARK'A et PHAR'O), et assure également le pilotage de NGF Golf.</p> <p>En 1991, Caroline Fortier est entrée dans le Groupe Caisse des Dépôts où elle a occupé successivement les fonctions de Directeur de Programmes Immobiliers puis Directeur de Projets Urbains pour SCIC Développement (Icade) ; en 1997 elle est nommée Responsable du Département Patrimoine « Paris - Hauts-de-Seine - Val de Marne » de SCIC Gestion Ile-de-France (25 000 logements sociaux et intermédiaires) et intègre EGIS PROJECTS (concession) en 2000 où elle est Directeur des Projets Concessions France ; en 2002 elle devient Directeur Régional de la Caisse des Dépôts en Basse-Normandie puis en 2005 Directeur de l'Evaluation, des Relations Institutionnelles et de la Communication chez OSEO (Anvar et BDPME).</p> <p>Diplômes : ESTP (B89), ICH (promotion immobilière 91), IEP - PEA métier de la ville (97), INSEAD International Executiv Program (2005), MRICS (2010).</p>		

M. Dominique Giraudier		Groupe Flo Tour Manhattan 5/6 place de l'Iris 92400 COURBEVOIE	
Mandats		En cours au 31/12/12	Echus au cours des cinq dernières années
Fonction exercée au sein de la Société	Directeur Général et Administrateur	Groupe Flo SA (C)	-
Fonctions exercées au sein du Groupe (hors Société)	Président Directeur Général	Compagnie Européenne de Marques SA La Coupole SA	-
	Administrateur	Compagnie Européenne de Marques SA La Coupole SA A.G.O. SA	-
	Représentant permanent de Groupe Flo SA	Brasserie du Théâtre Versailles SA Eurogastronomie SA Les Petits Bofinger SA SER La Coupole SA Taverne de Maître Kanter SA La Coupole SA	Diamant SA (2011) Le Golf SA (2011)
	Représentant permanent de Flo Tradition SNC	A.G.O. SA Brasserie du Théâtre Versailles SA Compagnie Européenne de Marques SA Hippo Aix en Provence SA Taverne de Maître Kanter SA	-
	Gérant	Arago Lacroix SARL SCI Hippo SCI Tablapizza SCI Taverne de Maître Kanter Flo Tradition SNC	-
Fonctions exercées en dehors de la Société et du Groupe	Néant	-	-
Curriculum Vitae	Diplômé de l'Ecole de Commerce (EDC) et titulaire d'un DESS, Dominique Giraudier débute sa carrière en 1980 chez		

(C) Société cotée en bourse.

Thomson CSF. Il rejoint ensuite le Groupe Casino où il passe dix années au Secrétariat général et à l'Audit interne. Dominique Giraudier a rejoint le Groupe Flo en 1991 et a successivement occupé les fonctions de Directeur administratif et financier (10 ans), de Président du Directoire à compter de septembre 2001 et de Directeur Général depuis juin 2009 (cf 3.1.1 Organes d'Administration et de Direction Générale).

(C) Société cotée en bourse.

Les administrateurs n'ont subi aucune condamnation pour fraude, faillite, mise sous séquestre, liquidation, incrimination ou sanction publique officielle au cours des cinq dernières années.

9 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012 a fixé à 125.000 euros le montant global des jetons de présence alloués aux administrateurs, au titre de l'exercice en cours (sixième résolution). Ces jetons de présence font l'objet d'une répartition entre les différents membres du Conseil d'Administration. Suivant la pratique qui avait été retenue pour les membres du Conseil de Surveillance, le principe de répartition comporte une allocation forfaitaire pour chacun des membres du Conseil d'Administration et une allocation variable en fonction de la participation des administrateurs aux différentes réunions du Conseil d'Administration de l'exercice.

La rémunération des mandataires sociaux non dirigeants est constituée uniquement des jetons de présence. La rémunération des mandataires sociaux dirigeants peut être complétée par d'autres rémunérations (fixe, variable, exceptionnelles ou avantages en nature). Les modalités de détermination de ces rémunérations sont décrites en partie 11.3 du rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne.

La société ne procède pas au versement de primes d'arrivée ou de départ.

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants		
Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice clos au 31.12.2011 (*)	Montants versés au cours de l'exercice en cours
Maximilien de Limburg Stirum		
Jetons de présence	9.450 euros	9.225 euros
Autres rémunérations	-	-
Luc Bertrand		
Jetons de présence	7.800 euros	8.175 euros
Autres rémunérations	-	-
Piet Dejonghe (†)		
Jetons de présence	9.450 euros	10.275 euros
Autres rémunérations	-	-
Mathieu Chabran		
Jetons de présence	12.600 euros	13.300 euros
Autres rémunérations	-	-
Walter Butler		
Jetons de présence	9.000 euros	2.900 euros
Autres rémunérations	-	-
Pascal Malbequi		
Jetons de présence	11.000 euros	13.100 euros
Autres rémunérations	-	-
Jean-Marc Espalioux		
Jetons de présence	10.000 euros	2.500 euros

Autres rémunérations	-	
Antoine Flamarion		
Jetons de présence	11.400 euros	11.900 euros
Autres rémunérations	-	
Caroline Fortier		
Jetons de présence		7.000 euros
Autres rémunérations		
Victoire De Marjorie		
Jetons de présence		5.000 euros
Autres rémunérations		
Xavier Le Clef		
Jetons de présence		1.556 euros
Autres rémunérations		
TOTAL	80.700 euros	84.931 euros

(1) Pour mémoire, Piet Dejonghe siège au Conseil d'Administration en qualité de représentant permanent de la société Greenhil Consulting S.p.r.l., administrateur de la Société.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social		
	Exercice clos au 31.12.2011	Exercice en cours
Gilles Samyn <i>Président du Conseil d'Administration</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	7.800 euros	9.375 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	7.800 euros	9.375 euros
Dominique Giraudier <i>Directeur Général</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	485.992 euros	462.992 euros
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *	4.547 euros	-
TOTAL	490.539 euros	462.992 euros

* Cette valeur correspond à la charge de personnel de l'exercice (IFRS 2).

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2011		Exercice en cours	
	Montants dus*	Montants versés**	Montant dus	Montants versés***
Gilles Samyn <i>Président du Conseil d'Administration</i>				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-

Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	9.375 euros	7.800 euros	8.250 euros	9.375 euros
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	9.375 euros	7.800 euros	8.250 euros	9.375 euros

(*) Les « montants dus » correspondent aux jetons de présence dus au titre de l'exercice des fonctions au cours de l'année.

(**) Les « montants versés » correspondent aux jetons de présence dus au titre de l'exercice des fonctions au cours de l'année précédente.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
Nom et fonction du dirigeant	Exercice clos au 31.12.2011		Exercice en cours	
	Montants dus(*)	Montants versés(**)	Montant dus(*)	Montants versés (**)
Dominique Giraudier <i>Directeur Général</i>				
Rémunération fixe	274.992 euros	274.992 euros	274.992 euros	274.992 euros
Rémunération variable (1)	164.995 euros	200.000 euros	150.000 euros	175.500 euros
Rémunération exceptionnelle	-	-		
Jetons de présence	12.500 euros	11.000 euros	11.000 euros	12.500 euros
Avantages en nature	-	-		
TOTAL	452.487 euros	485.992 euros	435.992 euros	462.992 euros

(*) Les « montants dus » correspondent au salaire fixe sur l'ensemble de l'année N et à la partie variable perçue début N+1, au titre de l'exercice N.

(**) S'agissant des rémunérations fixes et variables, les « montants versés » correspondent au salaire fixe sur l'année N et à la partie variable perçue en N, au titre de l'exercice N-1.

(1) Les critères d'attribution de la rémunération variable sont basés sur la réalisation des objectifs budgétaires consolidés du Groupe et des objectifs qualitatifs individualisés. Le montant réel à percevoir au cours de l'exercice 2013 sera déterminé selon les performances de l'exercice 2012.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe						
Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	-	-	-	-	-	-
Total						

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant	-	-	-
Total			0

Par ailleurs, le tableau présentant les options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux est présenté en partie 10.3 Options de souscription détenues par les dix salariés les plus dotés.

Un tableau récapitulatif des différents plans de stock-options existants au 31 décembre 2012 est présenté en note 25 « Plans de stock-options des annexes consolidés ».

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Samyn <i>Président du Conseil d'Administration</i> date début mandat : 10 mai 2011 date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012		X		X		X		X
Dominique Giraudier <i>Directeur Général</i> date début mandat : 10 mai 2011 date fin mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012		X	X		X			X

10 Opérations afférentes aux actions de la société

10.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS RESERVEES AU PERSONNEL

Plans d'options de souscriptions réservés au personnel :

Depuis sa cotation en Bourse, Groupe Flo a émis six plans d'options destinés aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. La durée de tous les plans émis est de 10 ans.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011	Plan du 01/08/2012
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	26/11/2003	26/05/2005	29/05/2009	29/05/2009	28/07/2010	27/07/2011	01/08/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	1 999 562	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par:							

Les mandataires sociaux Dominique Giraudier	494 149	0	46 994	31 503	32 593	40 391	0
Point de départ d'exercice des options	26/11/03	26/05/05	29/05/09	29/05/09	28/07/10	27/07/11	01/08/12
Date d'expiration	26/11/13	26/05/15	29/05/19	29/05/19	28/07/20	27/07/21	01/08/22
Prix de souscription ou d'achat	2.65	6.36	6.65	9.92	4.38	6.47	3.90
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	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle	Indisponibilité contractuelle jusqu'au 4ème anniversaire ou date de cession de contrôle
Nombre d'actions souscrites	957 617	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	249 639	0	0	0	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	792 306	182 180	293 729	166 563	194 575	195 574	197 600

Conditions de performance :

- Le plan du 26/11/2003 était soumis à des conditions de performance basées sur un niveau de résultat et d'endettement net de la société.

Les niveaux étaient les suivants :

- * au 31/12/04 : EBIT >15M€ et dette financière nette < 113,2M€
- * au 31/12/05 : EBIT >19,4M€ et dette financière nette < 104,7M€
- * au 31/12/06 : EBIT >24,3M€ et dette financière nette < 91,8M€

Ces critères ont été atteints.

- Il n'y a pas de conditions de performance pour tous les autres plans existants.

Paiements fondés sur des actions

Conformément à "IFRS 2 Paiement fondés sur des actions", les options ont été évaluées à leur date d'octroi par un actuaire indépendant.

Les options de 2003 à 2011 inclus ont été valorisées selon le modèle de Black & Scholes. Les options du plan de 2012 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 2012, la charge totale du Groupe liée aux plans d'options et comptabilisée en frais de personnel s'élève à 129 millions d'euros.

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré (EUR)
Options au 1^{er} janvier 2012	1 871 475	4.87
Octroyées au cours de l'exercice	197 600	3.90
Annulées au cours de l'exercice		
Exercées au cours de l'exercice	-46 548	2.65
Expirées au cours de l'exercice		
Options au 31 décembre 2012	2 022 527	4.82

La valeur des options a été établie, à leur date d'octroi, sur la base des hypothèses suivantes :

	Plan du 26/11/03	Plan du 26/05/05	Plan du 29/05/09	Plan du 29/05/09	Plan du 28/07/2010	Plan du 27/07/2011	Plan du 01/08/2012
	%	%	%	%	%	%	%
Volatilité attendue	36.00%	35.00%	32.00%	32.00%	30.00%	27.00%	40.00%
Croissance attendue des dividendes	0.00%	0.00%	2.30%	2.30%	0.00%	1.97%	2.30%
Taux de rotation du personnel	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Taux sans risque	3.50%	2.78%	0.76%	0.76%	0.33%	0.95%	0.43%

10.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les options de souscriptions détenues par les mandataires sociaux sont décrites en partie 9 « Rémunération et avantages des mandataires sociaux ».

10.3 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	Plan du 26/11/2003	Plan du 01/08/2012
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	151 971	3,90		151 971
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	46 548	2,65	46 548	

Au 31 décembre 2012, 415 723 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 2012, la dilution totale qui pourrait résulter de l'exercice de l'ensemble des valeurs mobilières donnant accès au capital est de 5.11%.

10.4 CONTRAT DE LIQUIDITE ET PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

a) Titres auto détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité

Groupe Flo ne dispose pas de contrat de liquidité. Le précédent contrat a été arrêté en décembre 2008.

b) Titres auto détenus dans le cadre d'un programme de rachat d'actions

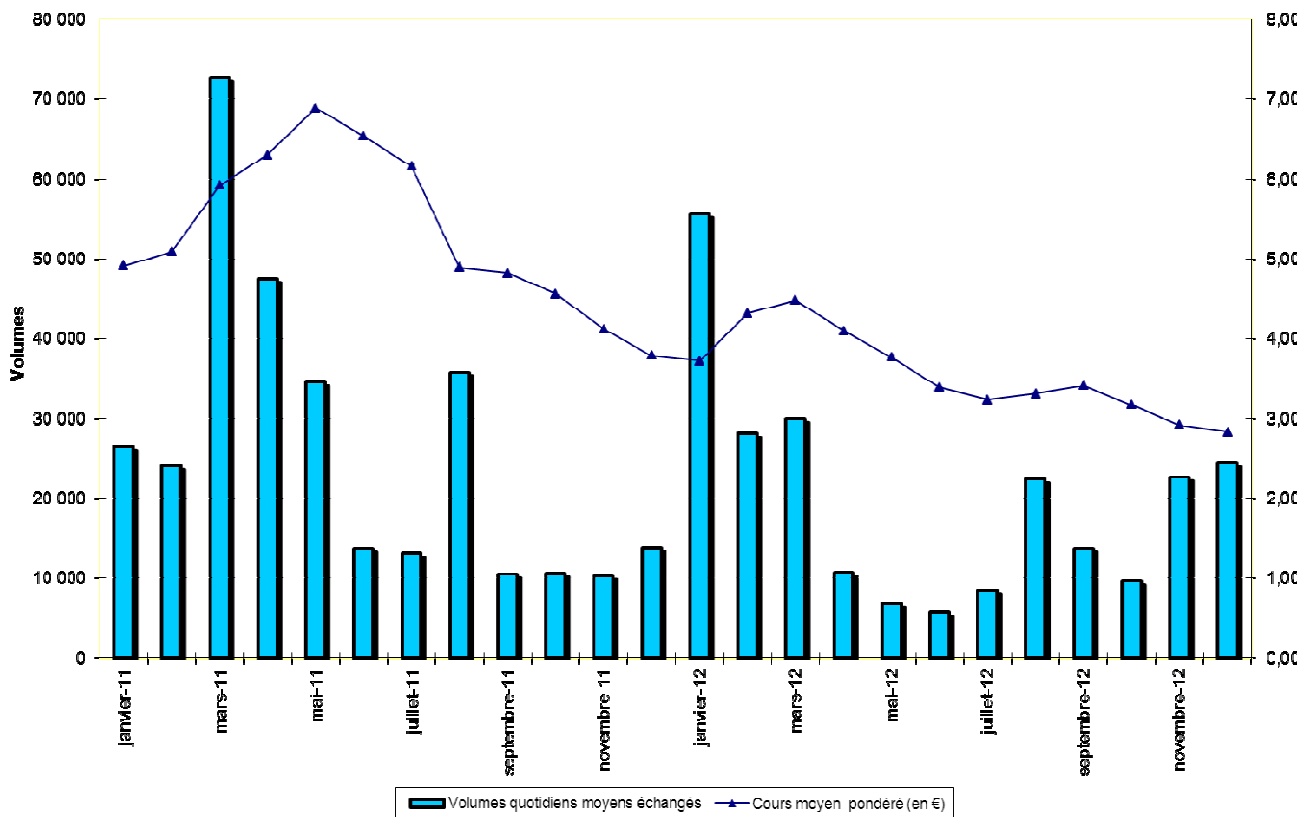
Depuis le 31 décembre 2009, le Groupe ne détient plus de titres d'auto contrôle.

10.5 COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTION

Année	Mois	Cours extrêmes (en euros)		Cours moyen pondéré (en €)	Capitalisation boursière (en millions d'€)	Volumes quotidiens moyens échangés
		Plus haut	Plus bas			
2011	janv-11	5,14	4,65	4,91	192,06	26 466
	févr-11	5,44	4,75	5,09	199,10	24 060
	mars-11	6,72	5,18	5,92	231,60	72 634
	avr-11	6,80	5,93	6,30	246,47	47 496
	mai-11	7,48	6,23	6,89	269,55	34 531
	juin-11	6,88	6,16	6,54	258,34	13 668
	juil-11	6,50	5,75	6,16	243,33	13 040
	août-11	6,08	4,16	4,89	193,16	35 753
	sept-11	5,18	4,52	4,82	190,48	10 429
	oct-11	5,10	4,33	4,56	180,20	10 581
	nov-11	4,80	3,71	4,12	162,82	10 249
	déc-11	4,29	3,46	3,79	149,78	13 823
2012	janv-12	4,10	3,35	3,72	147,01	55 548
	févr-12	4,89	4,00	4,32	170,73	28 026
	mars-12	4,87	4,20	4,48	177,09	29 935
	avr-12	4,39	3,81	4,10	162,07	10 630
	mai-12	4,00	3,57	3,77	149,02	6 775
	juin-12	3,69	3,22	3,39	134,00	5 688
	juil-12	3,49	3,01	3,24	128,07	8 494
	août-12	3,55	3,00	3,31	130,84	22 374
	sept-12	3,53	3,20	3,41	134,89	13 697
	oct-12	3,44	2,85	3,17	125,43	9 565
	nov-12	3,14	2,69	2,92	115,53	22 608
	déc-12	3,00	2,74	2,83	111,97	24 347

Source : Investir.fr

Evolution de l'action Groupe Flo et volumes échangés



11 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, AINSI QUE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE, ET SUR LES LIMITATIONS APORTEES PAR LE CONSEIL AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL, EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE.

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 27 février 2013 (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 3.3.4 du document de référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations ou sur le site www.medef.fr du MEDEF.

11.1 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 2012) 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).

Cette même Assemblée 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 2012) 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 Stirum 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 Le Clef en tant qu'administrateur (comme le prévoit l'article 13 des statuts de Groupe Flo). Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale Ordinaire 15 mai 2012.

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 14 novembre 2012, les membres du Conseil d'Administration ont pris acte de la décision de Victoire de Margerie de démissionner de son mandat d'administrateur de Groupe Flo, à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012.

Ainsi, au 31 décembre 2012, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est composé de 9 membres, dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

C'est la raison pour laquelle, le Conseil d'Administration a évoqué lors de sa séance du 14 novembre 2012, la possibilité de porter la composition du Conseil d'Administration à onze administrateurs, avec le souhait d'intégrer deux candidatures féminines.

En conséquence, il sera proposé lors de la prochaine Assemblée Générale :

- de renouveler 9 administrateurs du Conseil d'Administration : Messieurs Gilles Samyn, Xavier Le Clef, Luc Bertrand, Antoine Flamarion, Mathieu Chabran, Pascal Malbequi, Dominique Giraudier, Madame Caroline Fortier et la Société Greenhill Consulting S.p.r.l ;
- et de nommer 2 nouveaux membres du Conseil : Madame Bénédicte Hautefort et Madame Christine de Gouvion Saint Cyr.

Ces renouvellements et nominations se feront pour une durée de 2 années.

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

Sur l'année 2012, 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.

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

Compte tenu de la démission de Madame Victoire de Margerie à l'issue du Conseil d'Administration du 10 décembre 2012, le Conseil d'Administration ne comporte plus qu'une seule femme parmi ses membres, plaçant ainsi la société en situation de strict respect des dispositions relatives à la « représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle », prévues par la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 et du Code AFEP-MEDEF.

Il sera en outre proposé à la prochaine Assemblée Générale deux nouvelles candidatures féminines aux fonctions d'Administrateur du Conseil d'Administration, Madame Bénédicte Hautefort et Madame Christine de Gouvion Saint Cyr et ce, afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF, recommandant la présence de 20% de femmes au sein des conseils, en application de la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011. Le prochain Conseil d'Administration devrait ainsi comporter 27% de femmes.

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.

Condition de préparation des travaux 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 du dernier trimestre, 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 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 et des engagements importants.

En 2012, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois, dans le respect du rythme trimestriel prévu par la loi et du calendrier des décisions qui lui ont été soumises. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2012 est de 86,7%. A l'issue de chacune des réunions du Conseil, un procès-verbal est établi. Il a fait l'objet d'une approbation formelle lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration.

Conseil d'Administration du 1er mars 2012 :

- Examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2011 et principaux agrégats,
- Conclusion des travaux d'audit des comptes au 31 décembre 2011,
- Arrêté des ratios bancaires & dossier bancaire,
- Point sur l'activité des mois de janvier et février 2012,
- Suivi des actions stratégiques,
- Secrétariat Général :
 - o constatation de la levée d'options de souscription d'actions réalisée sur l'année 2011 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 2012 (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,
 - o 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;
 - o possibilité d'augmenter le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières en cas de demandes excédentaires;
 - o 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;
 - o 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 ;
 - o conditions et modalités de la mise en place des options de souscription d'actions de la Société;
 - o autorisation pour 24 mois de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues,
 - o pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Conseil d'Administration du 11 mai 2012 :

- Présentation et arrêté des comptes au 31 mars 2012,

- Présentation de l'activité commerciale à fin avril 2012 et plans d'actions,
- Point d'avancement sur le refinancement de Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 18 juin 2012 :

- Validations des orientations et actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 1er août 2012 :

- Présentation des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2012,
- Activité sur le mois de juillet 2012,
- Validation du plan d'options 2011,
- Point d'avancement sur le refinancement de Groupe Flo,
- Suivi des actions stratégiques.

Conseil d'Administration du 14 novembre 2012 :

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

Conseil d'Administration du 10 décembre 2012 :

- Point sur l'activité du mois de novembre 2012,
- Présentation et validation du budget 2013,
- Suivi des actions stratégiques.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de Monsieur Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), de Madame Caroline Fortier, de Monsieur Xavier Leclef, de Monsieur Piet Dejonghe et de Monsieur Mathieu Chabran.

La composition du Comité d'Audit pourra être revue par le Conseil d'Administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

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. Tous les membres du Comité d'Audit justifient de compétences en matière comptable et financière garanties notamment par leur situation professionnelle passée et actuelle.

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.

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 :
 - suivre l'architecture des systèmes permettant d'élaborer les informations comptables et financières, tant historiques que prévisionnelles ;
 - revoir l'information comptable et financière, en particulier la traduction comptable des événements importants ou opérations complexes qui ont eu une incidence sur les comptes ;
 - suivre le processus de préparation des communiqués à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels et de l'information trimestrielle.

- en ce qui concerne le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
 - évaluer avec les responsables du contrôle interne les systèmes de contrôle interne du groupe ;
 - s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - s'assurer de la prise en compte des faiblesses et dysfonctionnements identifiés et des actions correctrices.
- en ce qui concerne le suivi du contrôle légal des comptes :
 - s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
 - 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 :
 - 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'audit est nécessaire ou utile à son examen, notamment les Commissaires aux comptes de la Société ainsi que le Directeur financier et ses principaux collaborateurs. Il s'est appuyé également pour chaque séance sur un dossier détaillé préparé par les équipes de la Direction 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 trois fois au cours de l'année 2012, avec un taux de présence de 86,7%. Il a statué sur les principaux points suivants :

Comité du 27 février 2012 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes clos le 31 décembre 2011,
- Présentation des comptes sociaux et consolidés 2011,
- 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 31 juillet 2012 :

- Conclusion sur les travaux d'audit sur les comptes du 1er semestre 2012,
- Présentation des comptes consolidés du 1er semestre 2012,
- Présentation des comptes prévisionnels en application de la loi du 1^{er} mars 1984.

Comité du 26 novembre 2012

- Examen des procédures de prévention et de maîtrise du risque sanitaire,
- Avancement des travaux sur les procédures de contrôle interne,

- Analyse des résultats des audits opérationnels,
- Analyse des résultats des audits « Clients Mystères »,
- 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 et des nominations

Le Comité des Rémunérations est composé en 2012 de Monsieur Luc Bertrand (Président), de Monsieur Antoine Flamarion, de Monsieur Pascal Malbequi (Administrateur indépendant) et de Madame Victoire de Margerie (Administrateur indépendant).

La composition du Comité d'Audit pourra être revue par le Conseil d'Administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 mai 2013.

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.

Ce Comité a également pour mission d'examiner toute candidature concernant la nomination ou le remplacement de tout membre du Conseil en s'assurant que la notion de membre indépendant du Conseil d'Administration est respectée.

En 2012, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

11.2 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.

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.

11.3 PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le Conseil répartit entre ses membres l'enveloppe globale des jetons de présence fixée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012. Ce montant s'entend comme un plafond dont le versement intégral est conditionné à l'atteinte d'un taux d'assiduité de 100%.

Le montant global annuel des jetons de présence est réparti par le Conseil de Surveillance proportionnellement au temps consacré à la fonction sur l'exercice et en tenant compte de la qualité de Président du Conseil ou des Comités et enfin, de la participation des membres au Conseil et à des Comités. Il est également tenu compte de l'assiduité des membres tel que cela est recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le montant global des jetons de présence est réparti comme suit :

- une part fixe égale à 40% du montant total, soit 50.000 €, versée selon la durée effective du mandat au cours de l'exercice et selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'Administration et,
- une part variable égale à 60% du montant total, soit 75 000 €, versée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice.

Les montants effectifs au titre de 2012 dus aux membres du Conseil d'Administration (qui seront versés en 2013) s'élèvent à 110.500 €.

Rémunération des dirigeants

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 9 du rapport de gestion détaille les rémunérations et avantages des mandataires sociaux.

Les niveaux de réalisation attendus des objectifs quantitatifs fixés aux mandataires sociaux dirigeants ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus public pour des raisons de confidentialité.

11.4 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.

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

La présente section a été préparée sur la base des principales conclusions issues des travaux effectués en 2012 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 2012, notamment à l'occasion des Comités d'audit qui se sont tenus durant l'année.

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 oeuvre, 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, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Dans le cadre de la couverture des risques encourus par le Groupe, la Direction Générale de Groupe Flo a mis en place un système de contrôle interne associé étroitement à la gestion opérationnelle et représentant un outil de décision pour le management.

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,
- une analyse régulière des risques principaux du Groupe,
- des activités de contrôle adaptées.

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

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.

PRESENTATION DE L'ORGANISATION GENERALE DU CONTRÔLE INTERNE

En matière de procédures de contrôle interne, des responsabilités sont assurées à tous les niveaux de l'organisation, et en particulier :

- au niveau du Conseil d'Administration qui 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 ;
- au niveau du Comité d'Audit dont la mission est précisée au paragraphe 3.4.1.1 du présent rapport ;
- au niveau de la Direction Financière qui assure la cohérence et la supervision des différentes fonctions administratives et financières (comptabilité, informatique, trésorerie, contrôle de gestion et communication financière) ;
- au niveau de la Direction de l'Audit Opérationnel qui assure un audit indépendant et détaillé sur tous les aspects opérationnels en restaurant : respect des standards de présentation de chaque enseigne, respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire, validation des processus opérationnels en cuisine et en salle, respect de l'entretien des locaux ;
- au niveau du Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,
- au niveau du service Qualité Hygiène et Sécurité qui est notamment chargé de la définition et du contrôle des procédures sur le plan de l'hygiène.

Le système de contrôle interne de Groupe Flo est fondé sur un ensemble de politiques et de procédures définies pour chaque métier fonctionnel et par chacune des activités opérationnelles, sur la base des risques identifiés.

Les fonctions et procédures jugées significatives font l'objet d'une évaluation par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les travaux de revues de procédures réalisés en 2012 ont porté sur :

- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application de la procédure interne sur la caisse, incluant la comptabilisation des ventes, la centralisation et le contrôle des caisses ;
- les contrôles tournants sur sites portant sur la validation de la correcte application des procédures clients et paie ;
- l'audit informatique sur le traitement du programme de fidélité Hippopotamus,
- la revue des procédures de suivi, contrôle et comptabilisation des données relatives au programme de fidélité (Hippopotamus & Brasseries) ;
- la reconnaissance et remontée du chiffre d'affaires,
- la revue des processus de refacturations / rétrocessions internes au groupe,
- la revue des informations de gestion / tableaux de bord,
- la revue des procédures de rapprochements bancaires,
- la revue des procédures portant sur le traitement des rémunérations variables.

PRESENTATION SYNTHETIQUE DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE

- **Identification des risques :**

Le Groupe remet à jour chaque année une cartographie de l'ensemble des risques opérationnels et fonctionnels encourus par ses différentes équipes. Cette identification permet d'une part, de déterminer les événements qui pourraient contraindre l'atteinte des objectifs du Groupe et d'autre part, d'en préciser les causes et les conséquences afin de mettre en œuvre des plans d'actions et leur suivi rapproché.

Les principaux risques spécifiques, notamment par rapport au secteur de la restauration, auxquels le Groupe doit faire face sont les suivants :

- risques en matière d'hygiène et de sécurité, concernant la sécurité alimentaire, la qualité sanitaire et la sécurité du travail ;
- risques en matière de personnel pouvant se traduire par un turn-over non maîtrisé et par une évolution de la législation sociale susceptible d'affecter les organisations ;
- risques concernant la fonction achats, qui peuvent résulter d'une dépendance à l'égard de certaines sources d'approvisionnement ;
- risques concernant la fonction ventes notamment en ce qui concerne les crédits clients et le transport de fonds ;
- risques liés aux baux commerciaux,
- risques financiers liés aux taux d'intérêts de la dette du Groupe, à la trésorerie, au recouvrement ;
- risques liés à la conformité des immobilisations,
- risques liés à l'informatique concernant la maîtrise des outils dont dispose le Groupe.

- **Procédures :**

Les procédures de contrôle interne les plus significatives portent notamment sur les points suivants :

Contrôle de l'hygiène :

L'activité de restauration étant très sensible à la qualité de l'hygiène, Groupe Flo se doit d'en assurer une qualité optimale.

L'organisation Qualité Hygiène du Groupe Flo a été instaurée par la mise en place en 2002 de procédures H.A.C.C.P (Hazard Analysis and Critical Control Point). Ces procédures qui ont été validées par la Direction des Services Vétérinaires de Paris, ont pour but d'assurer un contrôle permanent des points les plus importants :

- matrice de contrôle des températures,
- matrice de contrôle des dates limites de consommation,
- conservation des étiquettes des produits utilisés du jour,
- planning de nettoyage défini pour chaque exploitation,
- mise en place d'affichage pédagogique dans les cuisines.

Ces contrôles sont associés à des formations destinées à assurer la sécurité alimentaire des établissements (directeurs d'exploitation, chefs de cuisine et personnel de cuisine et de salle).

Cette organisation est complétée par la réalisation d'audits sur le respect des normes d'hygiène dont les résultats sont traduits sous forme de notation.

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 sur la gestion des plannings ;
- procédures sécurisées, des entrées et sorties de personnel et d'émission des chèques de paies,
- procédures de saisie de documents de paies et des éléments variables de paies.

Procédures relatives au contrôle du circuit d'approvisionnement :

Les procédures relatives à cette fonction sont axées sur :

- « Convergences Achats » : organisation conduisant à une centralisation de la fonction achat de matières, intégrant des procédures d'appels d'offres, un outil de référencement et d'émission de commandes, des tests de qualité, une formalisation des contrats et un suivi des remises de fin d'année. Les procédures « convergences achats » sont progressivement appliquées au suivi des frais généraux ;
- des circuits logistiques indépendants, par la création de plates-formes logistiques en vue d'une optimisation des coûts de transports ;
- la mise en place du contrôle des marges d'exploitation en fonction des établissements et des enseignes et de la démarque connue et inconnue ;
- le contrôle des frais généraux à travers l'analyse des écarts par le Contrôle de Gestion et les Directeurs des Opérations ;
- le contrôle régulier des stocks au niveau de chaque exploitation dans le cadre d'un inventaire physique tournant.

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 spécialisée,
- procédure de contrôle au niveau central des flux déclarés par les restaurants et 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 :

Les contrôles des contrats de baux ont notamment pour objectif de s'assurer :

- de la conformité des loyers aux prix du marché, et au cadre des contrats,
- 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 « 6.2 Risques Financiers » du document de référence) 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 finalisé et instauré depuis l'exercice 2005 en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés. Depuis, ce reporting a été complété par un suivi hebdomadaire construit à partir des informations de trésorerie quotidiennes.

Suivi des Immobilisations :

Le comité exécutif et le comité d'investissements sont chargés de l'autorisation, du contrôle et du suivi des engagements d'investissements et de dépenses de maintenance.

- **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, au travers des différents moyens de prévention ou de couverture;
- renforcement des contrôles sur l'hygiène et la sécurité alimentaire,
- évolution des procédures et contrôles des caisses en restaurant,
- évolution des systèmes d'information, dans le cadre du schéma directeur informatique.

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.

- **Les procédures**

La production et l'analyse de l'information comptable financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- un budget consolidé devant faire l'objet d'une approbation du 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 ;
- une prévision 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 :
 - o les procédures de « cut-off » achats, de stocks et de contrôle de caisses,
 - o le contrôle du respect des délais de remontée de l'information,

- o la sensibilisation des intervenants, notamment, à l'appréhension des risques et des engagements hors bilan du Groupe ;
- o le suivi des engagements hors bilan par le service consolidation,
- o 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 ;
- o 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 ;
- o l'utilisation d'un logiciel de consolidation standard ayant fait l'objet d'un paramétrage adapté, et d'une mise à jour régulière ;
- o l'application de procédures centralisées assurant l'homogénéité de tous les comptes sociaux, ces derniers étant traités par le même service ;
- o un manuel de procédures de clôture, portant sur les différents cycles.

Il est précisé que le collège des Commissaires aux Comptes assure le contrôle de l'ensemble des filiales de Groupe Flo.

DEMARCHE D'ANALYSE DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Au cours de l'année 2012, le Groupe Flo a veillé à l'amélioration continue des processus de contrôle interne par le renforcement des outils et des procédures.

Les travaux de mise à jour de la cartographie des risques ont été conduits et des plans d'actions ont été définis pour couvrir les problématiques liées au contrôle interne.

Le Comité d'Audit a été tenu informé régulièrement de l'ensemble de ces travaux.

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Directeur Général 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 2013, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche en poursuivant la responsabilisation et la sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.

Gilles Samyn

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo

12 Situation des mandats des commissaires aux comptes

Titulaires	Date de première nomination	Date d'expiration
FIDAUDIT 41, place du Capitaine Guynemer - 92925 La Défense Cedex représenté par M Jean-Pierre BOUTARD	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
Constantin Associés S.A. 185, Avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex représenté par Mr Philippe SOUMAH	25-juin-2004	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015
Suppléants	Date de première nomination	Date d'expiration
Société SAREX 1, rue Montaigne - 06400 Cannes représenté par M. Jean-Jacques PINHAS 92037 Paris la Défense Cedex	31-déc-1996	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2013
M. Jean LEBIT 8, avenue du 8 mai 1945 95200 Sarcelles	09 juin 2009	Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31-12-2015

L'Assemblée Générale mixte du 09 juin 2010 a renouvelé le mandat du cabinet Constantin Associés S.A. ainsi que celui de son suppléant Mr Jean Lebit.

M. Dominique GIRAUDIER
Directeur Général

13 Annexes

COMTES CONSOLIDES- BILAN

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
ACTIF			
Marques & Enseignes	39.7	39.7	39.6
Droits aux baux nets	32.3	32.0	32.1
Ecarts d'acquisition nets	123.3	122.8	123.7
Autres immobilisations incorporelles nettes	1.8	2.0	1.9
Immobilisations corporelles nettes	103.9	105.9	104.7
Immobilisations financières nettes	11.7	11.0	10.1
Impôts différés - actif	2.7	3.4	3.9
Créances nettes non courantes	0.3	0.3	0.0
Total actifs non courants	315.7	317.1	316.0
Stocks nets	3.3	3.2	3.4
Clients nets	18.2	17.7	17.3
Autres créances et comptes de régularisation	35.0	33.0	32.4
Disponibilités et VMP	35.7	29.9	23.1
Total actifs courants	92.2	83.8	76.2
TOTAL DE L'ACTIF	407.9	400.9	392.2
PASSIF			
Capital	19.8	19.8	19.6
Primes liées au capital, écart de réévaluations, RAN et réserves	127.3	116.6	104.1
Obligations Remboursables en Actions	0.0	0.0	0.0
Résultat de l'exercice	12.5	15.0	15.3
Capitaux propres Groupe	159.6	151.4	139.0
Intérêts minoritaires	0.0	0.0	0.0
Total des Capitaux Propres	159.6	151.4	139.0
Dettes financières non courantes	73.2	24.7	51.7
Impôts différés - passif	15.5	15.9	15.1
Provisions pour risques et charges non courantes	1.2	1.4	1.4
Autres dettes non courantes	0.0	0.0	0.0
Total passifs non courants	89.9	42.0	68.2
Dettes financières courantes	37.2	84.1	59.5
Provisions pour risques et charges courantes	6.2	3.5	3.7
Dettes fournisseurs	54.7	57.7	55.2
Autres dettes diverses	60.3	62.2	66.6
Total passifs courants	158.4	207.5	185.0
TOTAL DU PASSIF	407.9	400.9	392.2

COMTES CONSOLIDES- COMPTE DE RESULTAT

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Chiffre d'Affaires	365.8	382.2	378.8
Coûts d'approvisionnement	-73.1	-74.8	-73.2
Charges de personnel	-167.7	-171.8	-169.6
Autres frais opérationnels	-83.2	-87.5	-87.2
Amortissements, dépréciations et provisions nets opérationnels courants	-15.5	-15.1	-15.4
Résultat opérationnel courant (1)	26.3	33.0	33.4
Autres produits opérationnels non courants	0.0	0.0	0.0
Autres charges opérationnelles non courants	-2.7	-2.3	-2.3
Résultat opérationnel non courant	-2.7	-2.3	-2.3
Résultat opérationnel	23.6	30.7	31.1
Coût de l'endettement financier net	-3.5	-4.5	-5.7
Autres Produits & Charges Financiers	0.5	-0.2	0.3
Charges financières nettes	-3.0	-4.7	-5.4
Résultat Avant Impôt	20.6	26.0	25.7
Quote-part des SME	0.0	0.0	0.0
Impôts	-8.1	-11.0	-10.4
Part des minoritaires	0.0	0.0	0.0
Résultat net part du Groupe	12.5	15.0	15.3
EBITDA (2)	41.8	48.1	48.8
CAF	30.2	29.8	32.0

(1) Le ROC (Résultat Opérationnel Courant) présenté est conforme à la recommandation du CNC 2009-R.03.

(2) EBITDA : Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions.

Résultat net par action :

En euros	2012.12	2011.12	2010.12
Nombre moyen d'actions sur l'exercice	39 537 693	39 369 234	39 017 674
Résultat de base par action (en euros)	0.32	0.38	0.39
Nombre moyen d'actions dilué sur l'exercice (1)	39 752 230	39 833 306	39 487 931
Résultat dilué par action (en euros)	0.31	0.38	0.39

(1) Nombre d'actions dilué des options de souscription restant à exercer.

Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.

En millions d'euros	2012.12	2011.12	2010.12
Résultat net part du groupe	12.5	15.0	15.3
Ecarts de conversion			
Réévaluation des instruments dérivés de couverture nets d'impôts	-0.2	1.0	1.1
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente			
Réévaluation des immobilisations nettes d'impôts			
Ecarts actuariels sur les régimes à prestations définies			
Quote part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence			
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe	-0.2	1.0	1.1
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part du groupe	12.3	16.0	16.4
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres - part des minoritaires	0.0	0.0	0.0
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	12.3	16.0	16.4

