

GROUPE FLO

Société anonyme au capital de 20.135.713,5 €
Siège social : Tour Manhattan, 5/6 Place de l'Iris, 92400 Courbevoie

349 763 375 RCS Nanterre

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2015

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 04 mai 2016 (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 et de gestion des risques.

Par ailleurs, la Société s'est conformée aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées AFEP/MEDEF (le Code AFEP/MEDEF), 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.

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

Conseil d'Administration

Composition du Conseil

L'Assemblée Générale Mixte du 3 juin 2015 a renouvelé le mandat d'administrateur, pour la durée statutaire de deux ans (prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016) des personnes physiques et morales suivantes :

- Gilles Samyn (sixième résolution),
- Xavier Le Clef (septième résolution),
- Luc Bertrand (huitième résolution),
- Piet Dejonghe (neuvième résolution),
- Pascal Malbequi (dixième résolution),
- Caroline Fortier (onzième résolution),
- Bénédicte Hautefort (douzième résolution),
- Christine de Gouvion Saint Cyr (treizième résolution),
- Vincent Favier (quatorzième résolution),
- Edouard Chatenoud (quinzième résolution).

Cette même Assemblée a nommé, en qualité d'administrateur, pour la durée statutaire de deux ans (prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016) Vincent Lemaitre (cinquième résolution).

Lors de la séance du Conseil d'Administration du 3 juin 2015, les membres du Conseil d'Administration ont renouvelé Gilles Samyn en qualité de président du Conseil d'Administration et Vincent Lemaitre 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 27 octobre 2015, Thomas Grob a été nommé par cooptation en remplacement de Vincent Favier, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier. Cette nomination doit être ratifiée par la prochaine Assemblée Générale. Ainsi, au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration de Groupe Flo est composé des 11 membres suivants, dont le mandat arrivera à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 :

- Gilles Samyn,
- Xavier Le Clef,
- Luc Bertrand,
- Piet Dejonghe,
- Edouard Chatenoud,
- Pascal Malbequi,
- Caroline Fortier,
- Bénédicte Hautefort,
- Christine de Gouvion Saint-Cyr,
- Vincent Lemaitre,
- Thomas Grob (sous réserve de ratification de sa nomination par la prochaine Assemblée Générale).

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 2015, le Conseil d'Administration considère que Mesdames Bénédicte Hautefort et Christine de Gouvion Saint-Cyr ainsi que Monsieur Pascal Malbequi répondent aux critères d'indépendance définis par le code de bonne gouvernance AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015.

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

Compte tenu de la nomination de Mesdames Bénédicte Hautefort et Christine de Gouvion Saint-Cyr ainsi que du renouvellement de Madame Caroline Fortier, Groupe Flo respecte en 2015 la recommandation du Code AFEP-MEDEF et l'article 5 de la Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011, soit la présence de 20% de femmes au sein des conseils.

En effet, le Conseil d'Administration comporte 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 de la dernière période, ainsi que les différents projets soumis à l'autorisation du Conseil.

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

Réunions du Conseil d'Administration

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

En 2015, le Conseil d'Administration s'est réuni 12 fois. Le taux de présence des membres aux réunions du Conseil d'Administration en 2015 est de 83.5%. A l'issue de chacune des réunions du Conseil, un procès-verbal est établi et a fait l'objet d'une approbation formelle.

Au cours de cet exercice 2015, les principaux sujets abordés par le Conseil ont été les suivants. Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2014, les comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015. Le Conseil a également régulièrement suivi l'activité du groupe.

Le Conseil a par ailleurs suivi le financement du groupe. Dans ce cadre, il a notamment examiné et approuvé la signature :

- du contrat de crédit de financement d'investissements, de l'avenant n°3 au Contrat de Crédits de 2012 subséquent et des autres documents de financement y afférents,
- de la convention de cession de créance de crédits d'impôt pour la compétitivité et l'emploi,

- de deux conventions réglementées, à savoir deux prêts d'actionnaires consentis par la société Financière Flo à Groupe Flo SA, en conformité aux engagements bancaires souscrits par le groupe.

Le Conseil s'est également prononcé sur les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe, le budget, la rémunération du Directeur Général.

Enfin, le Conseil a pris acte de la démission de M. Vincent Favier de ses fonctions d'administrateur et nommé par voie de cooptation M. Thomas Grob en remplacement. Cette nomination est soumise à ratification par la prochaine Assemblée Générale.

Comité d'Audit

Au 31 décembre 2015, le Comité d'Audit est composé de Pascal Malbequi (Président et Administrateur indépendant), Bénédicte Hautefort (Administrateur indépendant), Caroline Fortier, Xavier Le Clef, Piet Dejonghe et Edouard Chatenoud.

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 assistent notamment lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes.

Le Comité d'Audit aide le Conseil d'Administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des états financiers et à la qualité du contrôle interne et de l'information financière délivrée aux actionnaires et au public.

Ainsi, le Comité d'Audit a notamment pour mission :

- en ce qui concerne le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et comptable :
 - de suivre l'architecture des systèmes permettant d'élaborer les informations comptables et financières, tant historiques que prévisionnelles ;
 - de revoir l'information comptable et financière, en particulier la traduction comptable des événements importants ou opérations complexes qui ont eu une incidence sur les comptes ;
 - de suivre le processus de préparation des communiqués à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels et de l'information trimestrielle.
- en ce qui concerne le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :
 - d'évaluer avec les responsables du contrôle interne les systèmes de contrôle interne du groupe ;
 - de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - de s'assurer de la prise en compte des faiblesses et dysfonctionnements identifiés et de la mise en œuvre des actions correctrices.

- en ce qui concerne le suivi du contrôle légal des comptes :
 - de s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
 - d'examiner les conclusions des Commissaires aux comptes en vue de mieux apprécier le processus d'élaboration de l'information financière et de prendre connaissance des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes annuels ou consolidés, de leur approche d'audit et des difficultés qu'ils ont éventuellement rencontrées ;
 - d'évaluer les propositions de nomination des Commissaires aux comptes, leur rémunération et son adéquation avec les missions ;
 - s'assurer que le co-commissariat est effectif.

- en ce qui concerne le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes :
 - de s'assurer du respect par les Commissaires aux comptes des dispositions relatives aux incompatibilités prévues par leurs règles professionnelles.

Pour remplir sa mission, le Comité d'Audit se fait communiquer tous les éléments nécessaires ou utiles, et entend toutes personnes dont l'audition est nécessaire ou utile à son examen, notamment les Commissaires aux comptes de la Société ainsi que le Directeur 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 2015, avec un taux de présence de 94.4%. Il a traité les principaux points suivants :

Comité du 25 février 2015

- Conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes clos le 31 décembre 2014,
- Conclusion des Commissaires aux comptes sur leur intervention relative aux procédures de contrôle interne
- Examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2014

Comité du 23 juillet 2015

- Conclusion des travaux d'audit des Commissaires aux comptes sur les comptes du 1er semestre 2015
- Conclusion des travaux d'audit sur les comptes au 30 juin 2015
- Points divers

Comité du 10 novembre 2015

- Examen des procédures de prévention et de maîtrise des risques techniques et sanitaires,
- Résultats des Audits Opérationnels,
- Plan d'audit des Commissaires aux comptes sur la revue des procédures de contrôle interne

- Evolutions contexte réglementaire
- Résultats de l'appel d'offres sur les polices d'assurances

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Comité des Rémunérations

Au 31 décembre 2015, le Comité des Rémunérations est composé de Luc Bertrand (Président), Pascal Malbequi (Administrateur indépendant), Christine de Gouvion Saint-Cyr (Administrateur indépendant) et Thomas Grob. Thomas Grob a été nommé par le Conseil d'Administration du 27 octobre 2015, en remplacement de Vincent Favier, démissionnaire.

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 :

- analyse et comparaison de la rémunération des cadres dirigeants avec les pratiques du marché ;
- validation des propositions de rémunérations émanant du Président du Conseil d'Administration et relatives aux performances du Directeur Général et du Comité Exécutif par rapport objectifs fixés ;
- proposition de la rémunération annuelle du Directeur Général et du Comité Exécutif,
- analyse et validation des propositions de rémunérations différées des cadres de direction du groupe.

Ce Comité a également pour mission d'examiner toute candidature concernant la nomination ou le remplacement de tout membre du Conseil, notamment au regard des recommandations en termes de parité et de nombre d'Administrateurs indépendants.

En 2015, les membres du Comité ont échangé une seule fois.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil d'Administration les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires. Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

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 Générale (article 17 des statuts)

Le Directeur Général est obligatoirement une personne physique choisie parmi les administrateurs ou non.

La durée des fonctions du Directeur Général et ses pouvoirs sont déterminés par le Conseil d'Administration au moment de la nomination. Cependant, si le Directeur Général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Par ailleurs, nul ne peut être nommé Directeur Général s'il est âgé de plus de 65 ans. Lorsque le Directeur Général atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Toutefois, si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages - intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que

l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toutefois les statuts prévoient, à titre de mesure d'ordre intérieur inopposable aux tiers, que le Directeur Général doit recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour toutes décisions concernant :

- la cession d'immeubles par nature,
- la cession totale ou partielle de participations,
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties,
- l'approbation annuelle du budget, du plan d'investissement, du plan de financement et du business plan au plus tard le 15 janvier de chaque début d'exercice ;
- le choix des prestataires et des partenaires stratégiques et l'approbation des contrats cadres avec ces derniers engageant la société concernée pour un montant unitaire supérieur à un million (1 000 000) d'euros, à l'exception des contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- toute sûreté, caution, aval ou garantie donné(e) par la Société,
- la souscription de tout engagement hors-bilan d'un montant unitaire ou cumulé supérieur à un million (1 000 000) d'euros ;
- la conclusion de tout contrat engageant la société concernée pour plus d'un million (1 000 000) d'euros, à l'exception de contrats d'approvisionnement en produits alimentaires ;
- la réalisation d'investissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5 000 000) d'euros ainsi que, le cas échéant, la souscription de l'endettement ou la proposition d'émission de toute valeur mobilière ou titre donnant accès, immédiatement ou à terme, à une proportion du capital ou des droits de vote aux fins de financement dudit investissement ;
- la réalisation de désinvestissements d'un montant unitaire supérieur à cinq millions (5 000 000) d'euros ;
- toute acquisition ou aliénation d'actifs en dehors de ce qui est prévu au budget, d'un montant unitaire supérieur à un million (1 000 000) d'euros, ou cumulé sur l'année supérieur à trois millions (3 000 000) d'euros ;
- le développement de toute nouvelle activité ou la création de nouvelles entités juridiques significatives ;
- la conclusion de tout contrat de franchise ou de licence de marque présentant un intérêt stratégique ;
- le recrutement de tout cadre ayant une rémunération annuelle brute supérieure à cent cinquante mille (150 000) euros ;
- toute souscription d'emprunts ou lignes de crédit d'un montant unitaire supérieur à un million (1 000 000) d'euros, pour les emprunts d'une durée supérieure à un (1) an, à l'exception des tirages sur des lignes de crédit autorisées préalablement, étant précisé que les montants sus-indiqués sont automatiquement augmentés de 5% par an depuis 2007;
- les fusions, scissions, apports partiels d'actifs, ventes de fonds de commerce ou dissolutions de la Société ou d'une quelconque entité contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société, à l'exception des restructurations intra-groupe ;
- et la modification des méthodes comptables.

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

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale du 3 juin 2015.

Ce montant s'entend comme un plafond dont le versement intégral est conditionné à l'atteinte d'un taux d'assiduité aux Conseils et aux divers Comités de 100%.

Les membres du Conseil ont droit à une partie fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et à une partie variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres, tel que cela est recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Ainsi, le montant global des jetons de présence est réparti comme suit :

- une part fixe égale à 45% du montant total, soit 52.917 €, 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 55% du montant total, soit 63.400 €, versée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités au cours de l'exercice.

Les montants effectifs au titre de 2015 dus aux membres du Conseil d'Administration (qui seront versés en 2016) s'élèvent à 116.317 €, sur un total autorisé de 125 000 €.

Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants est déterminée par référence aux principes énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF. Elle 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 œuvre et la promotion de synergies au sein du Groupe.

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

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.

Conformément à la révision du code de gouvernance d'entreprise des sociétés cotées en novembre 2015, le Groupe a prévu d'intégrer dans le texte des résolutions proposé à l'Assemblée Générale du 29 juin 2016, des résolutions portant sur la rémunération des mandataires sociaux Dirigeants.

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 25 et 26 des statuts de la Société Groupe Flo SA.

5/ PROCEDURE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE

La présente section a été préparée sur la base des principales conclusions issues des travaux effectués en 2015 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 2015, notamment à l'occasion des Comités d'audit qui se sont tenus durant l'année.

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

Principes généraux de gestion des risques

1. Définition et objectifs

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques couvre cette acceptation très large qui déborde du cadre strictement financier et est essentielle pour servir la pérennité et l'excellence des Enseignes. Il s'agit d'un levier puissant de management, qui concerne l'ensemble des dirigeants du Groupe, suivant le principe de délégation.

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses Enseignes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur les activités du Groupe.

2. Organisation et composantes de la gestion des risques

Tous les ans, dans le cadre du cycle budgétaire, une identification et une évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées.

La réduction des risques (fréquence et intensité), se fait grâce des actions de prévention, des actions de contrôle interne ou par la mise en place de plans de continuité d'activité ou de plans d'actions opérationnels.

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier. Ces risques sont détaillés dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration » du document de référence, § 2.6 « Facteurs de risques ».

Définition et objectifs du contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) », la plus communément admise : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- maîtrise des activités, efficacité des opérations et utilisation efficiente des ressources,
- prise en compte de manière appropriée des risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers, ou de conformité.

Le contrôle interne est plus particulièrement destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur,
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale du Groupe,
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur du capital ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

Le dispositif de contrôle interne repose sur les principes fondateurs suivants :

- une organisation choisie et maîtrisée, intégrant des hommes et des femmes compétents et responsables;
- une communication interne ciblée,
- une analyse régulière des risques principaux du Groupe,
- des activités de contrôle adaptées.

Le dispositif de contrôle interne est constitué d'un ensemble de procédures et d'activités de contrôle qui dépasse le cadre strictement comptable et financier.

Cependant, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, ou de dysfonctionnements pouvant survenir à la suite d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Présentation de l'organisation générale du contrôle interne

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

Ces procédures s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'Administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

A cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

- Le Conseil d'Administration.

Dans le cadre de ses responsabilités, le Conseil d'Administration contribue par la compétence et la responsabilité de ses membres à l'efficacité et la sécurité de l'environnement général de contrôle.

Le Conseil d'Administration s'appuie notamment sur les travaux de la Direction Générale et de la Direction Financière, après examen des comptes rendus de ces travaux par les comités ;

- Le Comité d'Audit, dont la mission est précisée au paragraphe 3.4.1.1 du présent rapport
- La Direction Financière.

La Direction Financière veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe. Elle assure la cohérence et la supervision des différentes fonctions administratives et financières (comptabilité, juridique, informatique, trésorerie, fiscalité, contrôle de gestion et communication financière).

La Direction Financière est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

- La Direction de l'Audit Opérationnel.

Cette Direction est l'élément central du dispositif de contrôle interne. Elle a notamment pour mission de contribuer à développer les outils et les référentiels de contrôle interne. A ce titre, elle assure un audit indépendant et détaillé sur tous les aspects opérationnels en restaurant : respect des standards de service de chaque enseigne, respect des règles d'hygiène et de sécurité des aliments, validation des processus opérationnels en cuisine et en salle, respect de l'entretien des locaux, respect des procédures RH et de gestion des sites.

- Le Contrôle de Gestion Opérationnel indépendant vis à vis des opérationnels,
- Le service de la Qualité et du développement durable qui est notamment en charge de la maîtrise du risque sanitaire.

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

Présentation synthétique des procédures 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 cartographie est notamment réalisée sur la base des interventions de l'Audit Opérationnel.

L'identification des risques 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, de sécurité des aliments et de 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 :**

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôles, conformes à ses procédures et normes, concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

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

Contrôle de l'hygiène :

Le contrôle interne relatif à l'hygiène est décrit au paragraphe 2.4.1.2 du Document de Référence.

Procédures en matière de personnel :

Le contrôle interne dans ce domaine repose sur :

- une formalisation des procédures de recrutement,
- la mise en place d'un suivi de productivité des exploitations et de sensibilisation des équipes à la gestion des plannings ;
- procédures sécurisées des entrées et sorties de personnel et d'émission des paies,
- procédures de saisie de documents de paies et des éléments variables de paies.

Procédures relatives au contrôle du circuit d'approvisionnement :

Les procédures relatives à cette fonction reposent 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 conformité, 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 et externalisés visant une optimisation des coûts de transports ;
- le contrôle des marges d'exploitation et de la démarque par établissement ;
- 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 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 de transport de fonds,
- procédure de contrôle, au niveau central, des flux déclarés par les restaurants et des flux encaissés,
- procédure de justification du chiffre d'affaires encaissé et comptabilisé (crédit client),
- procédure de contrôle des rapprochements bancaires,
- procédure de recouvrement des créances clients.

Gestion des baux commerciaux :

Le suivi des contrats de baux a notamment pour objectif de s'assurer :

- de la conformité des loyers aux prix du marché, et du respect des contrats,
- de la pérennité des baux commerciaux et de leur renouvellement.

Procédures financières :

Risques de Taux :

Concernant les risques de taux, les couvertures mises en place respectent les objectifs de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion des risques de taux (Cf. paragraphe « 2.6.2 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 instauré en vue de rapprocher les flux par nature des montants budgétés. Ce reporting a été complété par un suivi hebdomadaire construit à partir des informations de trésorerie quotidiennes.

Suivi des Immobilisations :

Le comité exécutif et le comité d'investissements sont chargés de l'autorisation, du contrôle et du suivi des engagements d'investissements et de dépenses de maintenance. Ainsi, les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Les fonctions et procédures jugées significatives font l'objet d'une évaluation régulière par les Commissaires aux comptes ou par des conseils extérieurs. Les travaux de revue des procédures de contrôle interne, réalisés en 2015, ont porté sur :

- l'activité Franchises,
- le processus Immobilisations,

- Le dispositif de gestion des flux RH entre les sites et les départements RH, implémenté en 2014 ;
- Les résultats des audits internes RH réalisés au sein des restaurants,
- la validation sur 30 sites, toutes enseignes confondues, de la correcte application des procédures internes relatives à la caisse, aux ventes et à la paie.

- **Plan d'action :**

Le plan d'action à court et moyen terme, défini en accord avec le Comité d'Audit, se décompose comme suit :

- poursuite de l'analyse de la cartographie des risques majeurs existants au sein de Groupe Flo et mise en œuvre des différents moyens de prévention ou de couverture ;
- renforcement des contrôles sur l'hygiène et la sécurité des aliments, avec notamment l'évolution de la cotation de la grille d'audit relative à l'hygiène ;
- renforcement de la procédure d'évaluation des fournisseurs,
- évolution des procédures en restaurant,
- évolution des systèmes d'information, dans le cadre du schéma directeur informatique.

Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

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 et notamment :

- un budget consolidé devant faire l'objet d'une approbation par le Conseil d'Administration. Il a pour but de mesurer les conséquences des principales hypothèses et options retenues sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe ;
- des prévisions de trésorerie et un suivi de l'endettement qui a pour but de suivre les besoins de trésorerie et les ressources du Groupe ainsi que l'évolution de la dette nette ;
- un budget d'investissements soumis à l'approbation préalable du Conseil d'Administration,
- des budgets par branches d'activité, mensuels et annuels, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions Opérationnelles et la Direction Générale du Groupe. Au sein de ces budgets, sont explicités et détaillés les équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels par enseigne et par établissement ;
- un reporting mensuel, qui assure le suivi, tout au long de l'exercice, des performances des enseignes et des établissements au travers d'indicateurs spécifiques qui sont revus par la Direction Financière ;
- des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société Groupe Flo et de ses filiales, afférentes à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sociale et consolidée, qui s'appuient notamment sur :
 - 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,

- la sensibilisation des intervenants, notamment, à l'appréhension des risques et des engagements hors bilan du Groupe ;
- le suivi des engagements hors bilan par le service consolidation,
- la gestion des risques et la concertation entre les services comptables et fonctionnels en vue de la détermination des risques et de leurs évaluations sous forme de provisions ;
- l'exhaustivité des passifs et des actifs ainsi que la propriété et l'évaluation de ceux-ci, notamment des droits au bail, fonds de commerce et des marques ;
- l'utilisation d'un logiciel de consolidation standard ayant fait l'objet d'un paramétrage adapté, et d'une mise à jour régulière ;
- l'application de procédures centralisées assurant l'homogénéité de tous les comptes sociaux, ces derniers étant traités par le même service ;
- 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.

Démarche d'analyse des procédures de contrôle interne

Au cours de l'année 2015, le Groupe Flo a veillé à l'amélioration continue des processus de contrôle interne par le renforcement des outils et des procédures.

Les travaux d'identification des risques ont été poursuivis et des plans d'actions adaptés ont été définis en conséquence.

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

Les procédures de contrôle interne mises en place par 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 2016, Groupe Flo entend poursuivre cette démarche ainsi que le travail de responsabilisation et de sensibilisation des entités opérationnelles aux problématiques de contrôle interne.



Gilles Samyn

Président du Conseil d'Administration de Groupe Flo