

Fleury Michon



# Document de référence 2015



AVRIL 2016

# SOMMAIRE

PROFIL	3		
ENTRETIEN CROISÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	4		
<b>1</b> PRÉSENTATION DU GROUPE	9		
1.1 Chiffres-clés	10		
1.2 Historique	12		
1.3 Organigramme juridique	14		
1.4 Activités et stratégie	15		
1.5 Recherche et développement	22		
1.6 Facteurs de risques	23		
<b>2</b> RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	27		
2.1 Vision, stratégie et organisation	29		
2.2 Proposer le meilleur à nos consommateurs	50		
2.3 Être un partenaire économique de premier rang pour nos clients	66		
2.4 Maîtriser les impacts environnementaux de nos opérations	69		
2.5 Agir en employeur responsable	83		
2.6 Agir en acteur économique responsable et en partenaire solidaire de la vie locale	102		
2.7 Signes de reconnaissance	111		
<b>3</b> GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	119		
3.1 Organes d'administration, de direction et de contrôle	120		
3.2 Intérêts et rémunérations	129		
3.3 Rapport du Président du Conseil d'administration	135		
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes	141		
<b>4</b> RAPPORT DE GESTION			
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015	143		
4.1 Environnement économique et faits marquants du Groupe	144		
4.2 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	144		
4.3 Situation financière et trésorerie du Groupe	146		
4.4 Événements récents et perspectives 2016	146		
4.5 Résultats de la société mère (Fleury Michon SA)	147		
4.6 Évolution prévisible et perspectives d'avenir (Fleury Michon SA)	147		
4.7 Affectation du résultat et dividendes (Fleury Michon SA)	148		
4.8 Délais de paiement et autres informations (Fleury Michon SA)	148		
4.9 Investissements, gestion des participations et activités des filiales (Fleury Michon SA)	149		
4.10 Événements postérieurs à la clôture	149		
4.11 Éléments présentés dans d'autres parties du Document de référence	149		
<b>5</b> COMPTES CONSOLIDÉS		151	
5.1 Bilan		152	
5.2 État du résultat global		153	
5.3 Tableau des flux de trésorerie		155	
5.4 Tableau de variation des capitaux propres		156	
5.5 Notes annexes		157	
5.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		179	
<b>6</b> COMPTES SOCIAUX		181	
6.1 Bilan		182	
6.2 Compte de résultat		184	
6.3 Tableau des flux de trésorerie		185	
6.4 Tableau de variation des capitaux propres		186	
6.5 Notes annexes		187	
6.6 Tableau des filiales et participations		200	
6.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices		202	
6.8 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels		203	
<b>7</b> INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL		207	
7.1 Renseignements sur la Société		208	
7.2 Renseignements sur le capital		212	
7.3 Actionnariat		213	
7.4 Informations boursières		217	
<b>8</b> ASSEMBLÉES GÉNÉRALES		219	
8.1 Objectifs et projets de résolutions		220	
8.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés		225	
<b>9</b> INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		229	
9.1 Documents accessibles au public		230	
9.2 Informations financières annuelles et trimestrielles		230	
9.3 Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur		233	
9.4 Organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales		234	
9.5 Table de concordance du rapport de gestion		235	
<b>10</b> INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE		239	
10.1 Incorporation par référence		240	
10.2 Personne responsable du Document de référence		240	
10.3 Table de concordance		241	



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



AIDER LES HOMMES  
à manger  
mieux  
CHAQUE JOUR

# PROFIL

Fleury Michon

The logo for Fleury Michon, featuring a stylized green leaf or flame shape below the text.

Entreprise indépendante et familiale fondée en 1905, de taille intermédiaire et ouverte à l'international, Fleury Michon est spécialisée dans la préparation de produits frais cuisinés pour le quotidien.

Notre culture de la qualité, notre capacité à comprendre notre époque, renforcée par notre démarche « venez vérifier » nous ont permis d'être aujourd'hui l'une des plus grandes marques alimentaires françaises.

Nous avons un projet : « **Aider les Hommes à manger mieux chaque jour** ». Il exprime notre vision du futur et le statut de marque entreprise de Fleury Michon. Il est fondé sur une culture valorisant les femmes et les hommes, la confiance et le progrès. Il guide au quotidien l'action de tous nos collaborateurs. Il engage la responsabilité de Fleury Michon.



Grégoire Gonnord  
Président du Conseil  
d'administration



Régis Lebrun  
Directeur Général

## GRÉGOIRE GONNORD

# ENTRETIEN CROISÉ

## RÉGIS LEBRUN

### Pourquoi avoir choisi le marché des Sables d'Olonne comme cadre de cet entretien ?

**Grégoire Gonnord** : C'est un choix symbolique. Il souligne notre ancrage vendéen et notre engagement auprès de nos fournisseurs. Nous sommes ouverts à notre environnement et proches de nos filières.

Il traduit l'importance que nous accordons aux matières premières, essentielles pour la qualité de nos produits. L'accès aux matières premières de qualité est un enjeu vital. Notre gamme de produits positionnée au cœur du repas nous place donc logiquement au cœur des marchés.

**Régis Lebrun** : Le marché symbolise la diversité des produits et les valeurs positives de l'alimentation : la qualité et la fraîcheur ; un camaïeu de couleurs, de produits, d'origines. Cette diversité, on la retrouve dans nos recettes, l'expérience et les profils des femmes et des hommes de l'entreprise.

Le marché, c'est aussi la proximité avec les filières et la diversité de la matière première. Le choix des matières premières est au cœur de notre métier. Qu'il s'agisse de plats préparés ou de charcuterie, nous sommes avant tout des cuisiniers convaincus qu'il n'y a pas de bonnes recettes sans bonnes matières premières.

### Comment est né votre projet, « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ?

**Grégoire Gonnord :** Nourrir les Hommes n'est pas un métier anodin : c'est un vrai métier et une responsabilité. C'est tout notre savoir-faire Fleury Michon depuis 1905. Aussi nous ne partageons pas l'opinion couramment répandue selon laquelle demain nous mangerons moins bien qu'hier. Nourrir mieux les Hommes chaque jour c'est possible, même à grande échelle. C'est une question de volonté et d'engagement. Notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » révèle notre foi en l'avenir et notre engagement d'entreprise responsable et militante. L'industrie alimentaire et le Manger Mieux ne devraient pas s'opposer : la rigueur des procédés semi-industriels peut être mise au service de la qualité. En revanche, l'industrie alimentaire doit s'engager résolument au service de la qualité et accepter d'être plus transparente.

“ NOURRIR MIEUX LES HOMMES  
CHAQUE JOUR C'EST POSSIBLE,  
MÊME À GRANDE ÉCHELLE.  
C'EST UNE QUESTION DE VOLONTÉ  
ET D'ENGAGEMENT ”

**Grégoire Gonnord**

**Régis Lebrun :** Plusieurs raisons nous ont poussé à prendre cet engagement : nous ne voulions pas être assimilés à une industrie dépeinte comme faisant mal son travail ; la prise de conscience qu'il existait un décalage grandissant entre l'offre et les attentes de consommateurs inquiets sur le contenu de leur assiette ; la certitude que pour réussir à combler ce décalage, il nous fallait entraîner tous les acteurs. Et enfin, la conviction qu'il est de notre responsabilité, en tant que grande marque alimentaire, de mener ce combat.

**Grégoire Gonnord :** Face à la course aux prix toujours plus bas, néfaste à tous, Fleury Michon a choisi le combat de la qualité au juste prix. Cela passe par des liens de proximité et de collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes : consommateurs, clients, fournisseurs, mais aussi société civile. Le combat du Manger Mieux est une grande cause autour de laquelle chacun doit se rassembler, collaborer et s'engager. C'est seulement ainsi que nous ferons progresser le Manger Mieux.

### Comment envisagez-vous l'avenir ?

**Grégoire Gonnord :** Ces dernières années, nous avons privilégié le renforcement de notre leadership sur nos métiers historiques. Ce que nous avons fait avec succès : la marque Fleury Michon a creusé l'écart avec ses concurrents, a doublé de taille et est désormais une des plus grandes marques alimentaires françaises.



Les Sables d'Olonne, marché des Halles.

Pour l'avenir, nous allons porter le Manger Mieux sur l'ensemble de nos marchés. Nous vivons un moment-clé, propice aux grandes innovations. La prise de conscience du lien entre alimentation et santé, ainsi que les mutations liées aux nouvelles technologies nous ouvrent d'importantes opportunités pour l'avenir. Nous allons mettre l'innovation au centre de nos priorités, avec la volonté de nous réinventer pour saisir les meilleures opportunités du Manger Mieux de demain.

**Régis Lebrun :** Au niveau de l'activité, nous poursuivrons notre développement autour de trois grands axes :

- En GMS France, où il existe un potentiel de croissance pour les prochaines années.

Pour en capter une partie, nous allons poursuivre notre travail auprès des filières, innover et capitaliser sur notre marque qui gagne régulièrement des parts de marché. Pour donner un exemple, notre objectif pour 2025 est d'avoir 100% de nos familles stratégiques labellisées dans des filières de qualité.

- Dans le pôle Nouveaux Services Alimentaires, pour répondre à l'attente d'une restauration livrée, mise à disposition ou à emporter.

C'est un nouveau segment, à la frontière de la restauration et de la distribution qui se développe. Nos initiatives actuelles dans la restauration livrée, la restauration hospitalière, le catering aérien, le e-commerce nous permettent de prendre la mesure des changements et d'être prêts à saisir les opportunités qui se présenteront ou à en créer.

- À l'International sur lequel nous voulons mettre l'accent. La croissance s'appuiera sur la consolidation de nos positions dans les pays dans lesquels nous sommes présents, le



“ IL EST DE NOTRE  
RESPONSABILITÉ, EN TANT  
QUE GRANDE MARQUE ALIMENTAIRE,  
DE MENER CE COMBAT ”

Régis Lebrun

développement de l'offre à marque Fleury Michon et l'arrivée dans de nouveaux pays, comme aux Etats-Unis où nous prévoyons de mettre en place en 2017, sur la côte Est, une offre de plats cuisinés frais.

**Grégoire Gonnord :** En mobilisant et fédérant les énergies pour « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », nous prenons nos responsabilités, celles d'une entreprise agroalimentaire du XXI<sup>e</sup> siècle. Avec notre projet, nous voulons donner du sens à notre entreprise et des raisons, à chacun de nos collaborateurs, d'être fier d'en faire partie.

Toute notre énergie est mobilisée pour le mener à bien et prendre en considération trois facteurs essentiels à sa réussite :

- Maintenir sur la durée l'implication actuelle des actionnaires, de la direction, des cadres, des collaborateurs et de tous nos ambassadeurs,
- Renforcer le lien avec toutes nos parties prenantes extérieures : les éleveurs, les agriculteurs, nos clients, les consommateurs, la société civile.
- Faire évoluer notre organisation dans le sens du projet, des modes de consommation et des tendances de marché.

**Grégoire Gonnord & Régis Lebrun :** Enfin, nous voulons remercier tous nos collaborateurs pour leur implication sans faille dans le projet. Merci aussi à tous ceux qui ne font pas partie de l'entreprise, mais qui ont contribué à rendre possible la mise en place de ce projet. À tous et à chacun, que vous soyez fournisseurs, clients, consommateurs, représentants de la société civile, nous vous invitons à nous rejoindre dans un projet qui nous concerne tous.



#### Le Président

- Détermine avec le Conseil d'administration les orientations et les priorités stratégiques.
- Anime le Conseil d'administration et veille à son bon fonctionnement.
- Représente le Conseil d'administration à l'extérieur.



#### Le Directeur Général

- Est responsable de la bonne gestion du Groupe et de la mise en oeuvre de la stratégie.
- Anime le Comité exécutif et le Comité de direction Groupe.
- Est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.
- Est le porte parole du Groupe.



1905

Création de l'entreprise

3 908

Collaborateurs

757,6 M€

Chiffre d'affaires

# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>CHIFFRES-CLÉS</b>	<b>10</b>	<b>1.5</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>22</b>
1.1.1	Informations financières sélectionnées	10	<b>1.6</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>23</b>
1.1.2	Informations financières par secteur d'activité	10	1.6.1	Risques inhérents à l'activité de fabrication de produits alimentaires	23
1.1.3	Les faits marquants relatifs à l'année 2015	11	1.6.2	Risques stratégiques et opérationnels (dont risque sur les matières premières)	23
<b>1.2</b>	<b>HISTORIQUE</b>	<b>12</b>	1.6.3	Risques juridiques, systèmes d'information ou risques liés aux restructurations	24
<b>1.3</b>	<b>ORGANIGRAMME JURIDIQUE</b>	<b>14</b>	1.6.4	Risques financiers	24
<b>1.4</b>	<b>ACTIVITÉS ET STRATÉGIE</b>	<b>15</b>			
1.4.1	Organigramme par activité	16			
1.4.2	Activité pôle GMS France	17			
1.4.3	Activité Pôle International	19			
1.4.4	Activité services et divers (inclus dans autres secteurs)	20			
1.4.5	Sites de production et équipements	20			

## 1.1 CHIFFRES-CLÉS

■ Les comptes consolidés et leurs annexes, préparés conformément aux normes IFRS, sont présentés au chapitre 5 – Comptes consolidés.

### 1.1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

#### CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires net	697,9	707,1	757,6
% évolution CA	1,0 %	1,3 %	7,1 %
Résultat opérationnel	32,2	28,6	28,6
Marge opérationnelle	4,6 %	4,0 %	3,8 %
Résultat net	16,2	17,9	17,0
Marge nette	2,3 %	2,5 %	2,2 %
Endettement net	91,1	60,5	58,9

#### FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	2015
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	38,9	52,1	43,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 33,3	- 19,2	- 35,5
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 13,7	- 8,6	- 10,0
Variation de la trésorerie nette	- 8,1	24,3	- 2,1
Trésorerie de clôture	72,4	96,7	94,6

### 1.1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ <sup>(1)</sup>

<b>Chiffres d'affaires</b> ( <i>en millions d'euros</i> )	2013	2014	2015
Pôle GMS France	605,0	615,4	654,3
Pôle International	44,0	39,9	48,2
Autres secteurs France	48,9	51,9	55,1
<b>TOTAL</b>	<b>697,9</b>	<b>707,1</b>	<b>757,6</b>

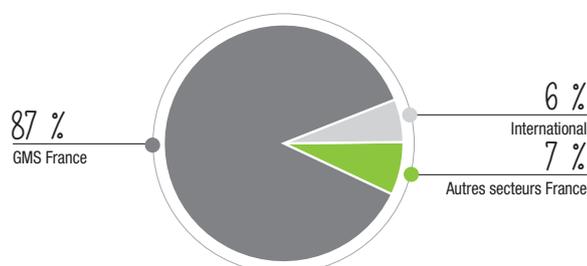
(1) Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

**Le pôle GMS France** : produits frais emballés en libre-service au rayon traiteur et charcuterie - sous marque Fleury Michon ou Marque de Distributeurs – réglementation de production et de distribution France ;

**Le pôle International** (hors joint-venture mise en équivalence) : produits frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;

**Le pôle Autres Secteurs** : secteur services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment logistique, ressources humaines, systèmes d'information et finance).

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



## PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



### Résultat opérationnel (en millions d'euros)

	2013	2014	2015
Pôle GMS France	33,3	33,6	31,4
Pôle International	- 6,4	- 6,7	- 3,8
Autres secteurs France	5,3	1,7	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>32,2</b>	<b>28,6</b>	<b>28,6</b>

## 1.1.3 LES FAITS MARQUANTS RELATIFS À L'ANNÉE 2015

**Une performance commerciale portée par les ventes Fleury Michon**  
Fleury Michon a connu un exercice 2015 de croissance du chiffre d'affaires à + 7,1 % versus 2014, caractérisée par une dynamique globale de tous les pôles.

Les 3 grands pôles d'activité évoluent de la manière suivante :

- Pôle GMS France : + 6,3 % ;
- Pôle International : + 20,8 % ;
- Pôle Services et divers (autres secteurs) : + 6,2 %.

Les activités GMS France ont connu une croissance de 6,3 % dans un contexte de quasi stabilité des ventes produits de grande consommation ; tirée à la hausse par la qualité des ventes à la marque Fleury Michon (+ 7,8 % par rapport à 2014). Fleury Michon confirme son statut de marque alimentaire de référence pour les consommateurs.

À l'international, l'exercice 2015 confirme la vitalité des activités consolidées au Canada et Slovaquie en enregistrant une croissance à + 20,8 % (18,1 % à taux de change constant). Dans des contextes nationaux difficiles, les activités intégrées par mise en équivalence (Italie et Espagne) progressent également avec respectivement + 9,5 % en Italie et + 4,8 % en Espagne.

### Stabilité du résultat opérationnel dans un environnement économique défavorable

La marge opérationnelle s'établit à 3,8 % du chiffre d'affaires versus 4,0 %. En valeur, le résultat opérationnel est stable et s'explique par :

- Une concurrence soutenue sur les prix de vente consommateurs entre acteurs de la grande distribution ;
- Des coûts d'approvisionnement en hausse (cours de matières premières et parité USD / EUR) ;
- Un renforcement de la part des approvisionnements en jambons d'origine France.

### Maintien de la marge nette

Le résultat net s'élève à 17 millions d'euros soit une marge nette de 2,2 % (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé), similaire à celle de 2014 après correction du produit exceptionnel d'assurances de 2,3 millions d'euros constaté en 2014 sur l'activité italienne (le taux de marge nette 2014 hors correction est de 2,5 %).

### Faible niveau d'endettement et renforcement des capitaux propres

L'endettement net du Groupe (endettement brut – trésorerie et équivalents de trésorerie) se maintient à 58,9 millions d'euros versus 60,5 millions d'euros, après trois années consécutives de forte amélioration.

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres s'élèvent à 209,2 millions d'euros pour un gearing (endettement net/capitaux propres) en baisse à 0,28 (0,31 en 2014 et 0,51 en 2013).

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE HISTORIQUE

## 1.2 HISTORIQUE



### DE 1885 AUX ANNÉES 50

#### DES CHARCUTIERS VENDÉENS AUX HALLES DE PARIS

**1885** Un charcutier-traiteur, Félix Fleury, ouvre une boutique à La Roche-sur-Yon en Vendée. « Il faut faire les choses comme il faut » disait-il déjà.

**1905** Félix Fleury s'associe à Lucien Michon, son beau-frère, et déposent ensemble les premiers statuts des Établissements Fleury & Michon.

**À PARTIR DES ANNÉES 20** Pierre Fleury construit les véritables bases de l'entreprise, en développant une activité intégrée d'abattage, découpe de viande et charcuterie-salaisonnerie.

**1934** Installation à Pouzauges. Les produits Fleury Michon sont alors vendus chez les grossistes, charcutiers détaillants et au rayon coupe des grandes surfaces naissantes.

**ANNÉES 50** Fleury Michon invente la cuisson lente du jambon sous vide.



### ANNÉES 60 ET 70

#### CAP SUR LE LIBRE-SERVICE

**1964** Fleury Michon est l'un des premiers charcutiers à décliner son offre en frais préemballé.

**1974** S'inspirant de son savoir-faire en cuisson du jambon, mais aussi des nouvelles pratiques des grands chefs étoilés (Troisgros, Bocuse, Guérard), Fleury Michon crée les plats cuisinés frais, cuits lentement sous vide à basse température.



## ANNÉES 80 ET 90

### CAP SUR LA NOTORIÉTÉ ET LES NOUVEAUX MÉTIERS

**1982** Le sponsoring voile avec Philippe Poupon fait connaître Fleury Michon au grand public.

**1987** Rencontre avec un jeune Chef étoilé, Joël Robuchon, et début d'un partenariat proche et exigeant, qui va stimuler la R&D et la quête d'excellence.

**1990** Introduction du surimi, snack sain à base de chair de poisson, issu de la cuisine japonaise.

**1992** Fleury Michon devient leader en jambon supérieur, grâce au lancement d'une filière Label Rouge au libre-service, à l'amélioration des procédés de fabrication et au rachat du concurrent Olida.

**1997** Fleury Michon est élue Marque du Siècle, catégorie Charcuterie, par un sondage BVA (Brulé Ville et Associé) réalisé auprès de 11 500 consommateurs (marque la plus connue, marque la plus constante en qualité et marque qui donne le plus confiance en l'avenir).



## DEPUIS 2000

### CAP SUR LA CROISSANCE À MARQUE ET SUR L'INTERNATIONAL

**2000** Introduction en Bourse, tout en restant majoritairement familial. Reformulation de tous les produits pour supprimer les additifs et limiter le sel et le gras.

**2002** Fleury Michon crée, en partenariat avec Beretta, une filiale italienne : Piatti Freschi Italia.

**2004** Introduction en restauration hors-domicile : catering et plateaux-repas Room Saveurs. En parallèle, investissements industriels historiques en France.

**2006** Acquisition de la société Delta Dailyfood Canada (DDFC).

**2008** Prise de participation dans Proconi, spécialiste slovène des plats cuisinés frais pour la GMS et la RHD.

**2010** Signature de la charte PNNS (Programme national nutrition santé) avec trois ministères de tutelle : Santé, Alimentation et Économie. Formalisation de la démarche responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Évolution de la communication publicitaire : nouveau slogan « L'obsession du bon ».

**2011** Acquisition de Fres.co par notre joint-venture PFI.

**2012** 1<sup>res</sup> productions de jambons supérieurs en novembre dans la nouvelle unité de production de Cambrai.

**2013** Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe France – à horizon 4 ans 100 % des salariés actionnaires.

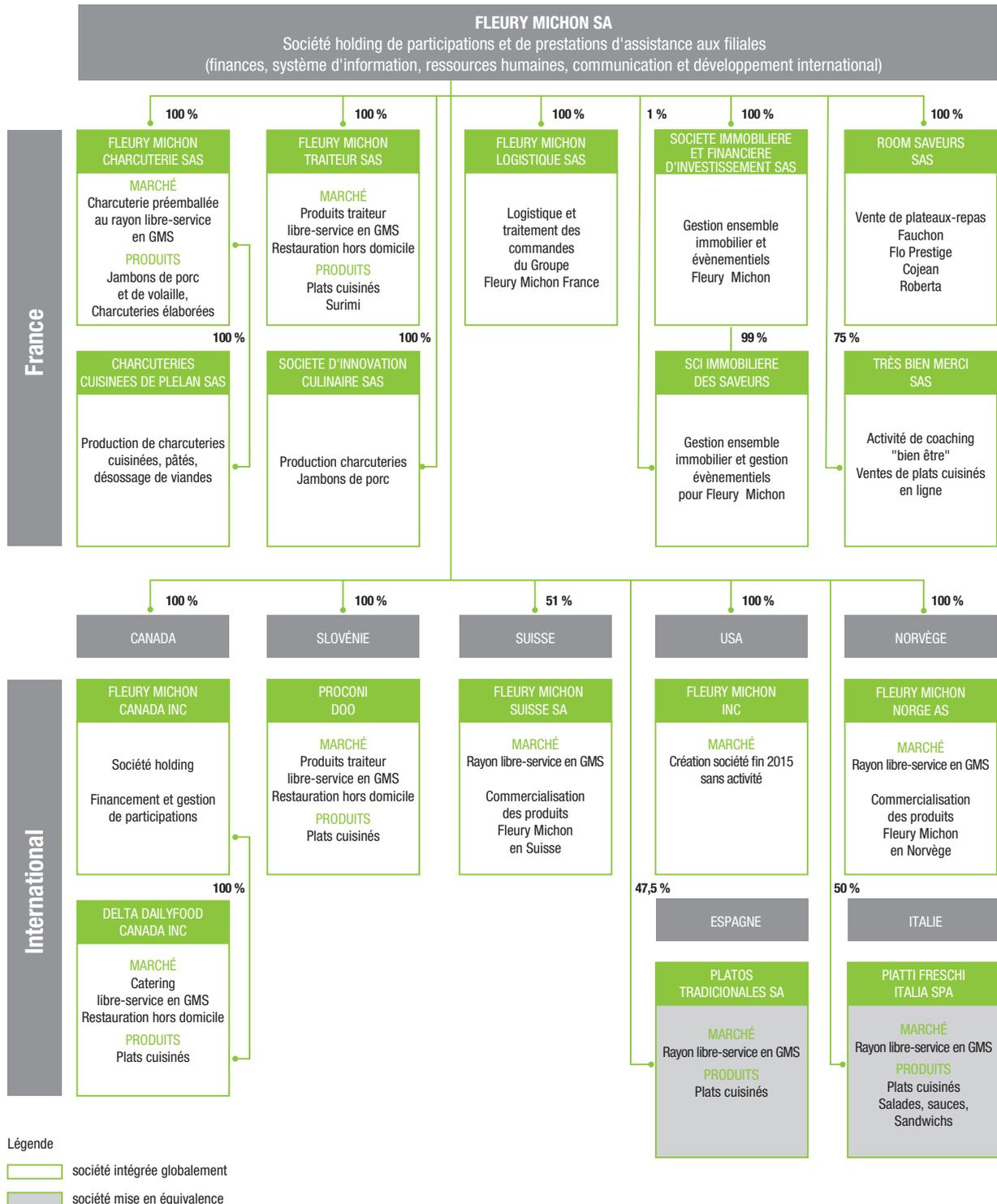
**2015** Renforcement des filières avec la création des jambons et rôtis J'aime, la certification de la filière pêche responsable. Lancement du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».



## 1.3 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Fleury Michon

ORGANIGRAMME JURIDIQUE  
au 31 Décembre 2015

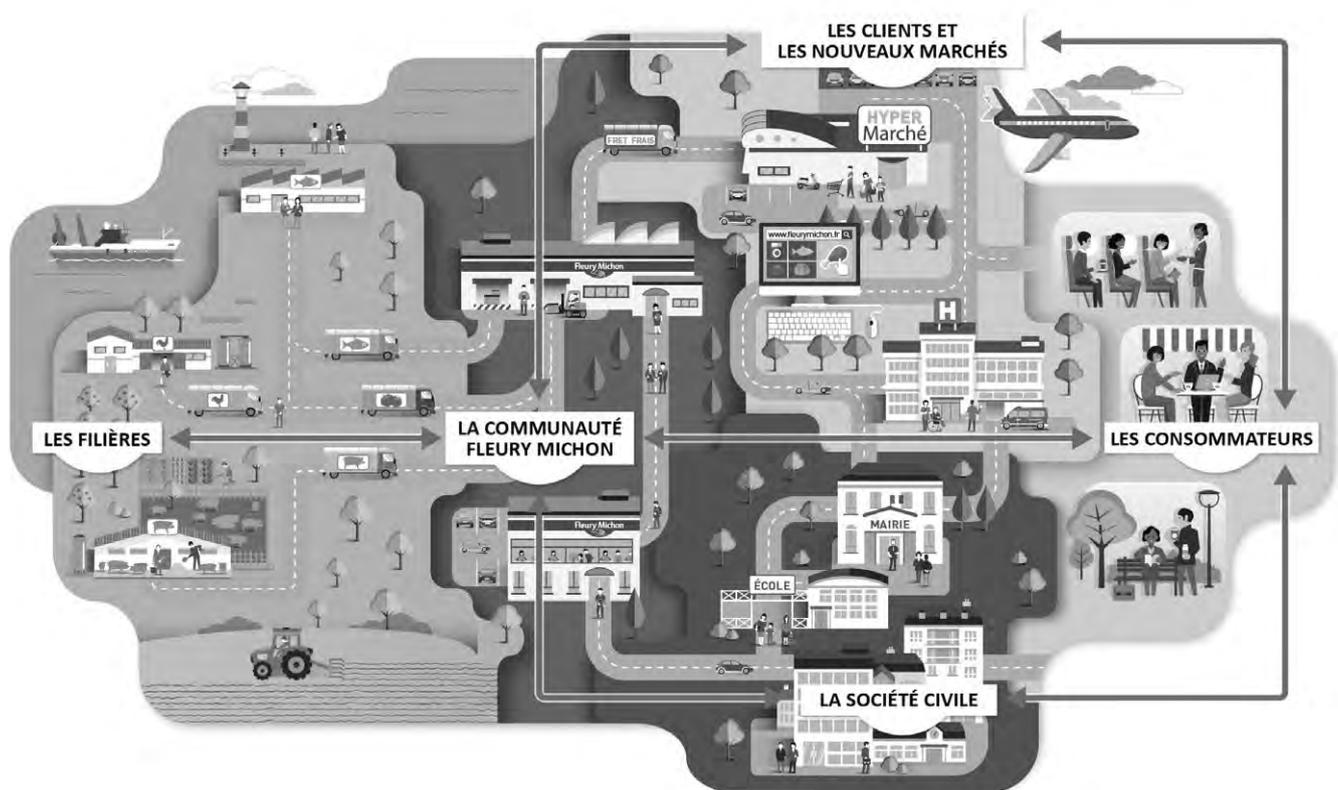


## 1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

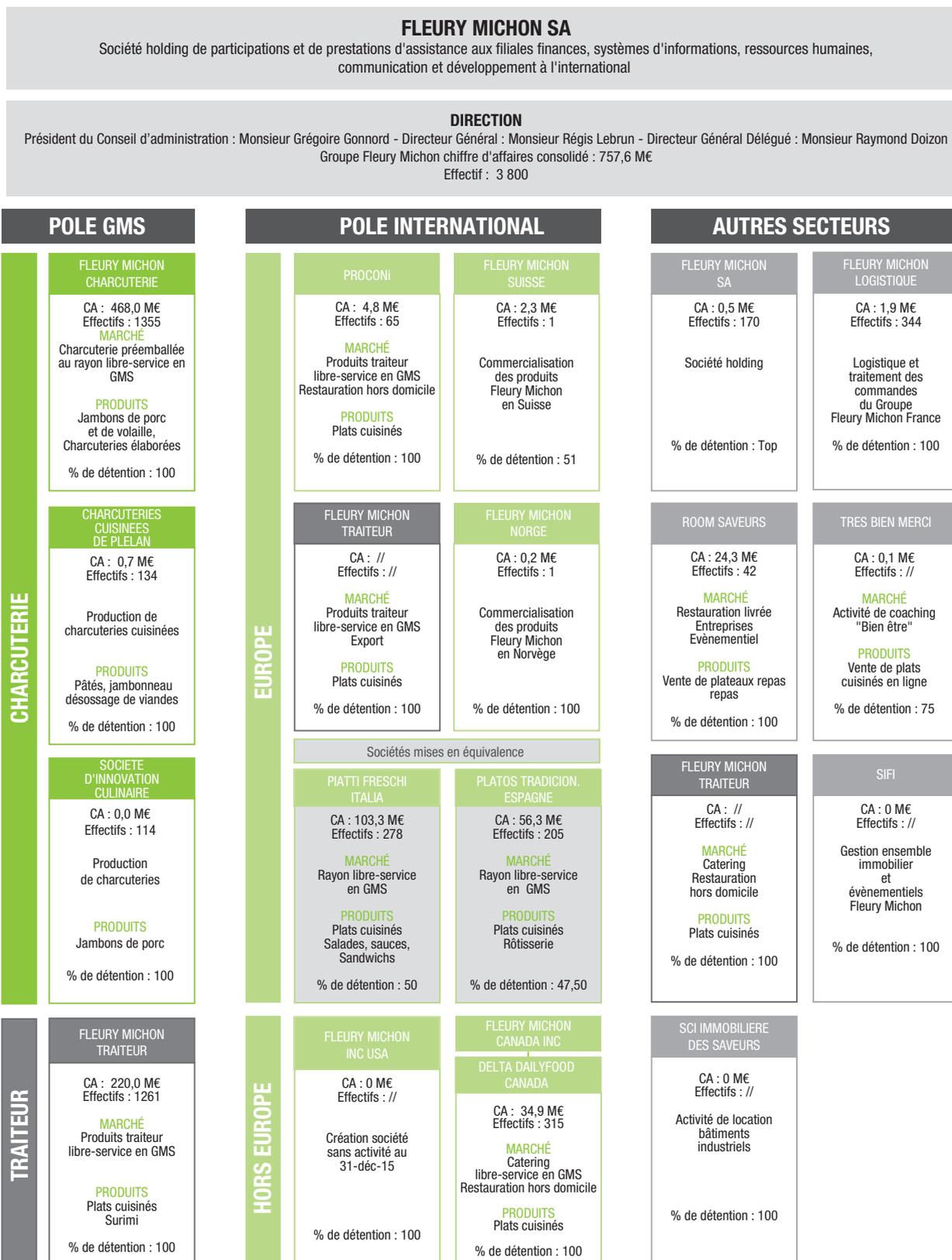
Fleury Michon a défini en 2015 sa feuille de route pour les dix années à venir. Ce projet stratégique devient le schéma directeur de toute l'entreprise. Chaque salarié a vocation à en devenir l'ambassadeur pour « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». L'ambition est de mener cette mission avec toutes les parties prenantes. La réussite dépendra de l'implication totale de la direction, des collaborateurs et des parties prenantes.

Pour manger mieux, il faut que l'alimentation de demain soit meilleure que celle d'aujourd'hui. Meilleure pour l'Homme, meilleure pour l'environnement, meilleure pour les acteurs privés

et publics, meilleure pour la société. Pour mener à bien ce projet, il faut responsabiliser tous les acteurs et agir ensemble. À la culture du débat, il faut ajouter la structure du débat. Pour cela il faut passer du « face-à-face » au « côte à côte ». Avec l'amont (les filières agricoles, d'élevage, de pêche...), avec les collaborateurs, la société civile (citoyens, associations, ONG, collectivités territoriales...), les clients et les consommateurs. A court terme, il est prioritaire de réinventer les liens et interactions avec et entre ces cinq parties prenantes stratégiques. Et sur le moyen terme, le projet et la posture qu'il induit impliquent une évolution du modèle de l'entreprise et du positionnement de la marque Fleury Michon.



### 1.4.1 ORGANIGRAMME PAR ACTIVITÉ



## 1.4.2 ACTIVITÉ PÔLE GMS FRANCE

Dans le pôle GMS France, le volume d'affaires progresse de + 2,6 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2015. Sur l'année, la croissance du pôle s'élève à + 6,3 %. Le ralentissement de la croissance de ce pôle au 4<sup>e</sup> trimestre est à mettre en perspective dans le contexte général des produits de grande consommation en GMS qui n'ont progressé que de + 0,6 % <sup>(1)</sup> au 4<sup>e</sup> trimestre 2015 marqué, comme toute l'année 2015, par une guerre des prix qui devrait d'ailleurs se poursuivre en 2016.

A noter également que le 4<sup>e</sup> trimestre 2014 du pôle GMS France était élevé tant en valeur (157 millions d'euros) qu'en progression (+ 7,3 %) ce qui produit, pour ce pôle qui représente 86 % du chiffre d'affaires total, un effet de base élevé au 4<sup>e</sup> trimestre 2015.

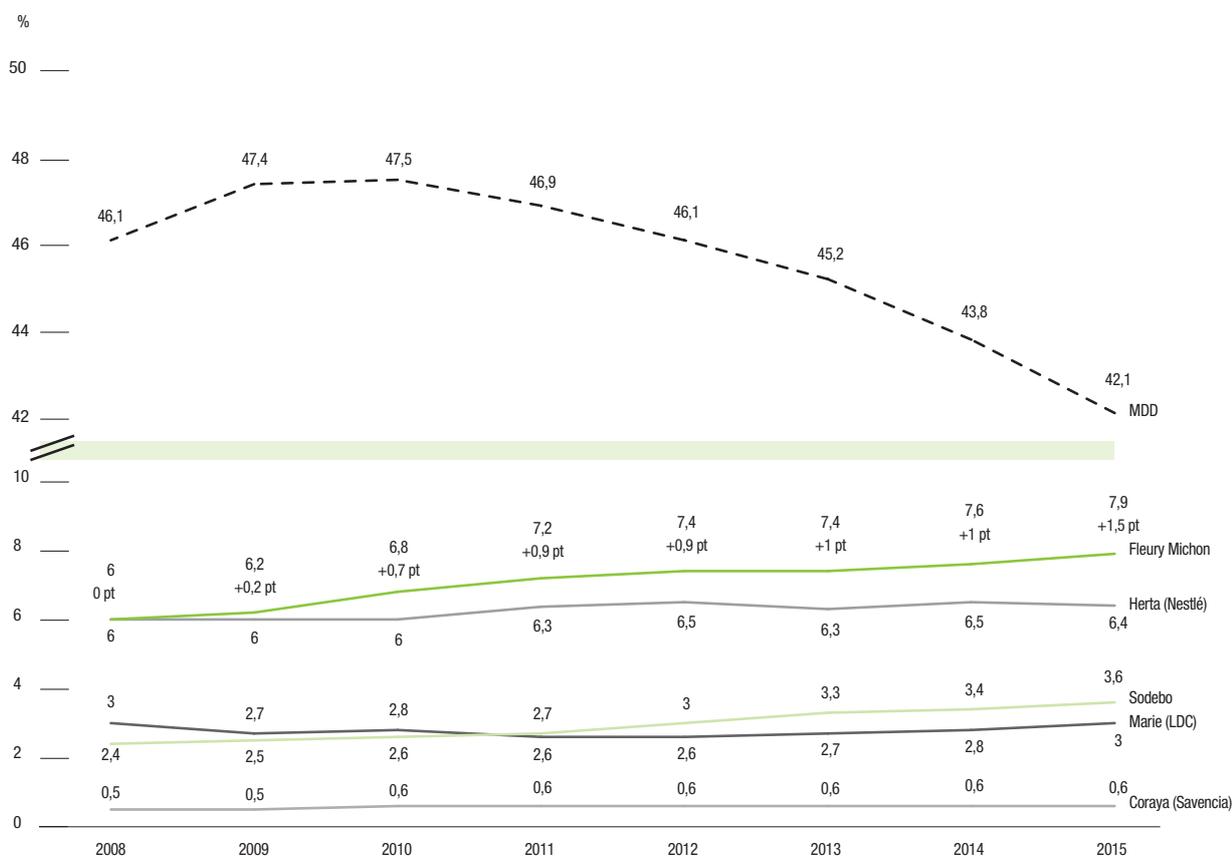
La marque Fleury Michon a surperformé ce pôle tant au 4<sup>e</sup> trimestre, avec une croissance de + 4,4 %, que sur l'année, avec une progression de + 7,8 %. La qualité de la croissance des produits à la marque est le fruit du travail des équipes Fleury Michon pour répondre en permanence aux attentes des

consommateurs en matière d'innovation, de plaisir, de santé, de naturalité, de praticité et d'accessibilité prix.

- L'activité charcuterie, 100 % à la marque Fleury Michon, est en croissance de + 4,6 % au 4<sup>e</sup> trimestre et de + 8,3 % sur l'ensemble de l'exercice 2015, dans un marché à + 0,8 % <sup>(1)</sup> ;
- Dans l'activité plats cuisinés, la croissance trimestrielle est en repli de 2,2 % sous l'effet du volume d'affaires en retrait à marques de distributeur, mais en progression de + 4,7 % à la marque Fleury Michon. Sur l'année, la croissance de l'activité est de + 2,1 %, et de + 5,8 % à la marque Fleury Michon, dans un marché à + 3,8 % <sup>(1)</sup> ;
- L'activité traiteur de la mer est en recul de 0,7 % au trimestre, majoritairement sous l'effet des marques de distributeur. Sur l'ensemble de l'année, l'activité est en croissance de + 2,1 % et + 7,3 % à la marque Fleury Michon, dans un marché à - 0,1 % <sup>(1)</sup>.

1

### PARTS DE MARCHÉ VALEUR CHARCUTERIE LIBRE-SERVICE - TRAITEUR – TRAITEUR DE LA MER



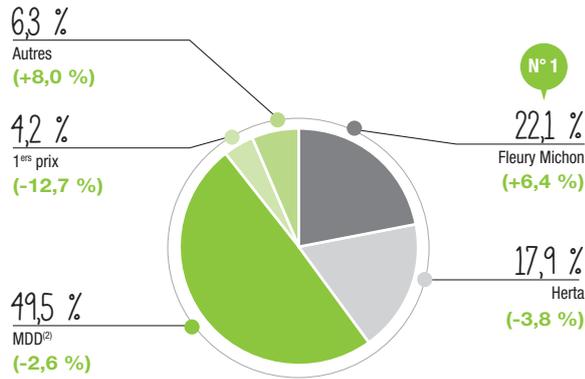
Source : Panel Distributeur IRI

(1) Source IRI cumul annuel valeur 2015 GMS France.

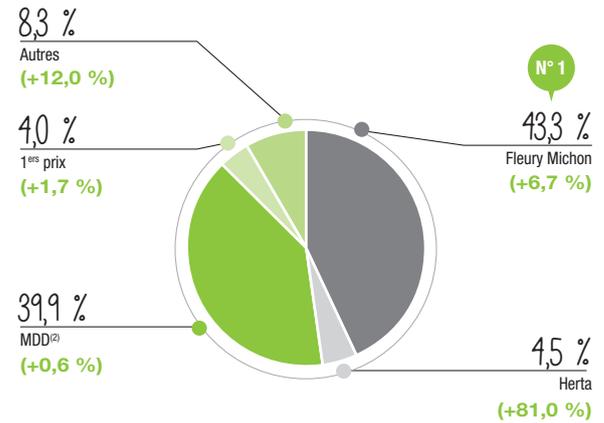
## LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU PÔLE GMS FRANCE ET LES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE FLEURY MICHON SUR SES MARCHÉS

LE JAMBON DE PORC <sup>(1)</sup>

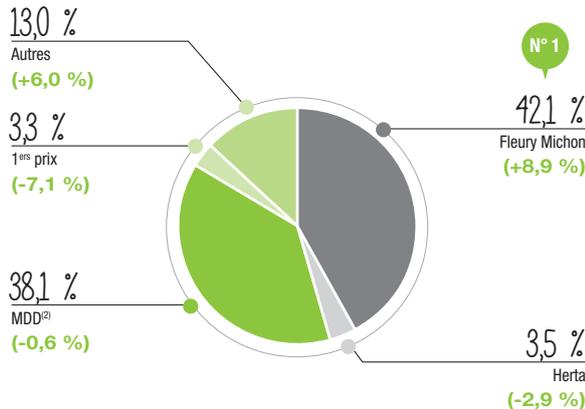
Marché 1 535 M€ (-0,9 %)

LE JAMBON DE VOLAILLE <sup>(1)</sup>

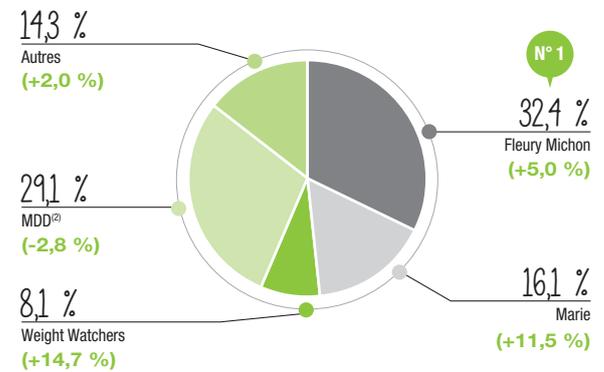
Marché 353 M€ (+6,2 %)

LES CHARCUTERIES ÉLABORÉES <sup>(1)</sup>

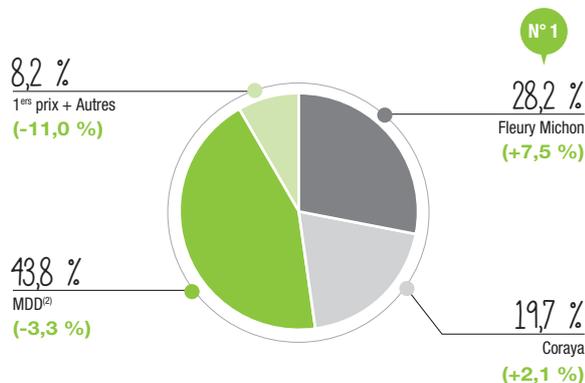
Marché 387 M€ (+3,7 %)

LES PLATS CUISINÉS INDIVIDUELS <sup>(1)</sup>

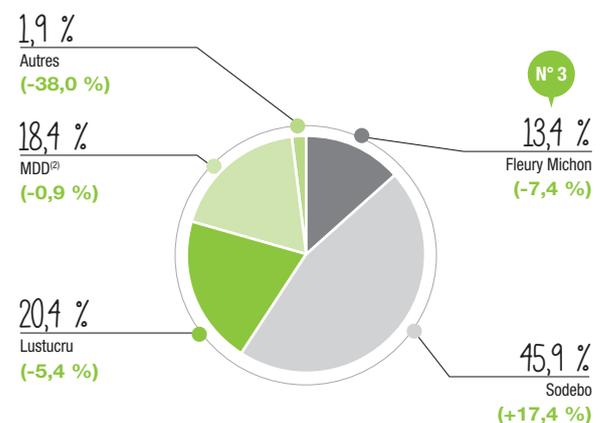
Marché 462 M€ (+3,8 %)

LE SURIMI <sup>(1)</sup>

Marché 289 M€ (-0,1 %)

LES BOX <sup>(1)</sup>

Marché 90 M€ (+3,4 %)



(1) Cumul annuel mobile GMS + HD - Source IRI (Information Resources Inc.) valeur 12/2015.

(2) Marques De Distributeurs.

## 1.4.3 ACTIVITÉ PÔLE INTERNATIONAL

Fleury Michon a une volonté claire de se développer à l'International sur le marché du frais libre-service. Pour cela, Fleury Michon met en œuvre différentes stratégies :

- La signature de joint-ventures ;
- L'acquisition de sociétés ;

- L'internationalisation de la marque Fleury Michon.

Avec des implantations industrielles dans 4 pays et une présence commerciale dans 8 pays, ce sont plus de 300 millions d'habitants que le Groupe peut dorénavant toucher.

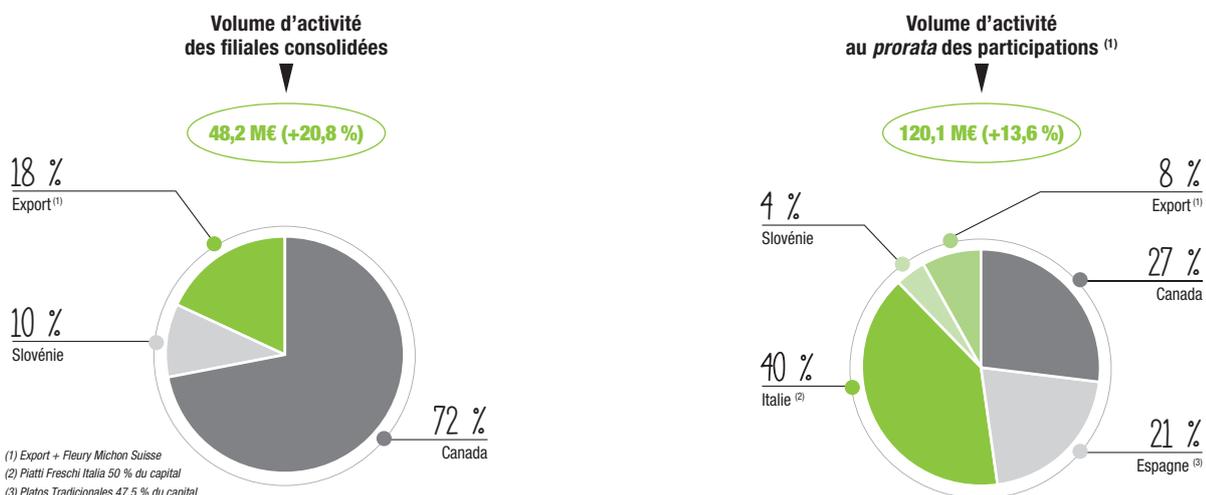


À l'international, la dynamique de progression a été forte, avec un chiffre d'affaires en évolution de + 20,8 % (+ 18,1 % à taux de change constant)

L'activité canadienne affiche une croissance de + 29,7 % (+ 25,7 % à taux de change constant) et continue ainsi à prendre des parts de marché à la fois en plats cuisinés frais à la marque Fleury Michon (en grande distribution) et en produits surgelés à destination du catering aérien.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans un contexte économique national difficile. Le chiffre d'affaires non intégré de ces activités est proche de 160 millions d'euros *versus* 148 millions d'euros en 2014, qui traduit une progression de + 9,5 % de l'activité italienne et de + 4,8 % de l'activité espagnole.

### L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE EN 2015

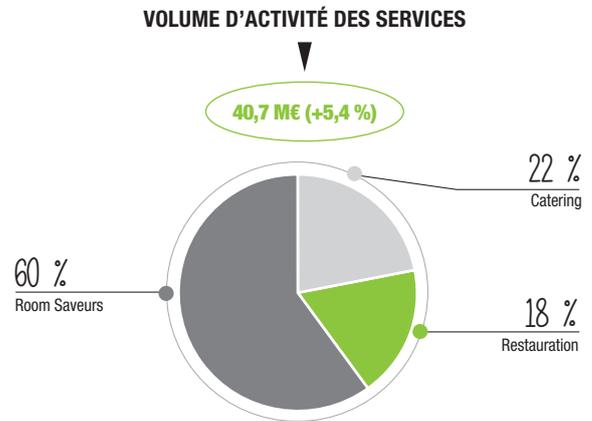


## 1.4.4 ACTIVITÉ SERVICES ET DIVERS (INCLUS DANS AUTRES SECTEURS)

Le pôle « Services » regroupe l'activité de support et d'assistance aux filiales (logistique, ressources humaines, système d'information, finance) et notamment l'activité services (« catering » ou restauration de voyage ainsi que la restauration proprement dite) des différentes sociétés, qui n'est pas présentée de manière distincte.

Le groupe Fleury Michon se développe dans les services, aujourd'hui essentiellement représentés par la livraison de plateaux-repas en entreprise, par le catering aérien (restauration de voyage) et la restauration santé dans le milieu hospitalier.

Le chiffre d'affaires autres secteurs s'élève à 55,1 millions d'euros, en progression de 6,2 %. Plus précisément, le volume d'activité Services, avec un chiffre d'affaires de près de 41 millions d'euros en 2015, est en croissance de + 5,2 % porté par le catering aérien et la restauration hospitalière.



## 1.4.5 SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

La politique du Groupe est de posséder ses propres sites industriels et de les financer par emprunts bancaires sur une durée de sept ans, à l'exception du site de Cambrai (ouverture novembre 2012) qui est financé par l'intermédiaire d'un contrat de crédit-bail sur une durée de 12 ans.

Le Groupe dispose de 10 sites industriels en propre et 5 sites en partenariat (joint-venture).

### 8 SITES EN FRANCE, DONT 6 SITES SITUÉS EN VENDÉE À PROXIMITÉ DU SIÈGE SOCIAL

- 2 sites – localité de Chantonay : un site de charcuterie (jambons de volaille) et un site de traiteur de la mer (surimi) ;
- 1 site – localité de Moulleron en Pareds : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 2 sites – localité de Pouzauges : un site de charcuterie (jambon de porc) et un site traiteur (plats cuisinés et surimi) ;
- 1 site – localité de la Meilleraie-Tillay (Gare de Pouzauges) : un site de charcuterie (aides culinaires) auquel s'ajoute la plateforme logistique (centralisation du traitement et de la préparation des commandes pour l'activité GMS France) ainsi que le siège social et les services administratifs ;
- 1 site en Bretagne – localité de Plélan Le Grand : site de charcuterie (préparation viandes et produits de charcuterie) ;

- 1 site en Nord Pas de Calais – localité Cambrai : site de charcuterie (jambons de porc).

### 7 SITES À L'INTERNATIONAL

- 1 site au Canada – localité de Rigaud (Province Québec) : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 1 site en Slovénie – localité de Murska Sobota : site de traiteur (plats cuisinés) ;
- 1 site en Espagne en joint-venture – localité de Buñol (Valence) : site de traiteur (plats cuisinés, poulets rôtis) ;
- 4 sites en Italie de traiteur frais – localités Trezzo sull'Adda, Traversetolo, Marnate et Caresanablot.

Les investissements industriels font l'objet d'un plan pluriannuel et répondent à la stratégie de développement du Groupe. Ils intègrent, de ce fait et au vu des perspectives, les équipements nécessaires :

- Au développement des volumes ;
- À l'innovation produits ;
- À l'amélioration de la productivité ;
- À l'amélioration du niveau de sécurité alimentaire ;
- À garantir la qualité.

Les investissements réalisés dans les différentes sociétés, tant en France qu'à l'étranger, au titre des trois derniers exercices sont résumés dans le tableau ci-après en millions d'euros :

Sociétés	Lieu géographique	2013	2014	2015
Fleury Michon SA <sup>(1)</sup>	France	0	0,7	2,3
Fleury Michon Charcuterie	France	8,1	9,9	8,5
Charcuteries Cuisinées de Plélan	France	1,9	1,7	3,2
Société d'Innovation Culinaire	France	4,1	1,6	6,2
<b>SOUS-TOTAL CHARCUTERIE</b>		<b>14,1</b>	<b>13,9</b>	<b>20,2</b>
Fleury Michon SA	France	0,2	0	0,1
Fleury Michon Traiteur	France	8,6	7,1	7,7
<b>SOUS-TOTAL TRAITEUR</b>		<b>8,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,8</b>
Fleury Michon Logistique	France	0,9	1,3	0,9
Autres sociétés	France	1,8	1,8	4,7
<b>SOUS-TOTAL FRANCE</b>		<b>25,6</b>	<b>24,1</b>	<b>33,6</b>
Proconi	Slovénie	0,2	0,3	0,2
Delta Dailyfood Canada	Canada	1,2	1,0	2,0
<b>SOUS-TOTAL INTERNATIONAL</b>		<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>2,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>25,4</b>	<b>35,8</b>

(1) La société Fleury Michon supporte les investissements immobiliers des filiales de production situées en France.

## 1.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Fleury Michon s'est engagé activement dans une démarche nutritionnelle depuis 1999 visant à contribuer à une alimentation durable. Cet engagement d'entreprise s'inscrit dans le cadre des recommandations du Programme National Nutrition Santé (PNNS), destiné à améliorer la santé des consommateurs en jouant sur un de ses déterminants majeurs : l'équilibre nutritionnel. Fleury Michon a signé officiellement en 2010 une charte de progrès nutritionnel avec les ministères de la Santé, de l'Alimentation et de l'Économie :

- Respect des Apports Nutritionnels Conseillés (ANC) en macro et micronutriments ;
- Matières grasses : seuil quantitatif à respecter et sélection qualitative des matières grasses (ex : absence d'huiles hydrogénées) ;
- Sel : seuil quantitatif à respecter par famille de produits ;
- Additifs : suppression à chaque fois que possible ;
- Une information nutritionnelle sur tous les emballages et site internet pour 100 g et à la portion.

En 2013, les trois ministères signataires ont reconnu l'atteinte, voire le dépassement, de l'intégralité des engagements après vérification et validation par le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies) Agro-Alimentaire, organisme tiers indépendant. Ainsi :

- Sur l'engagement sel :
  - Baisse des teneurs moyennes de - 15,6 % en plats cuisinés ;
  - Baisse de la teneur en sel de - 7,7 % en charcuterie.
- Sur l'engagement acides gras trans :
  - Apport en acides gras trans inférieur à 1 g/100 g en plats cuisinés (0,116 g/100 g) et en surimi (0,064 g/100 g) ;
  - Absence d'huiles hydrogénées dans 100 % des plats cuisinés et surimi.
- Sur l'engagement acides gras saturés en plats cuisinés :
  - Baisse de la teneur moyenne en acides gras saturés ;
  - Absence d'huile de palme dans 100 % des plats cuisinés.
- Sur l'engagement étiquetage nutritionnel 100 % des produits comportent un tableau nutritionnel pour 100 g et à la portion ;
- Sur l'engagement salariés :
  - 80 % des salariés ont réalisé un suivi nutritionnel ;

- 350 consultations diététiques financées par la Mutuelle de l'entreprise ;
- Organisation de journées sur l'équilibre alimentaire et petits-déjeuners pédagogiques ;
- 48 actions du Comité d'entreprise pour promouvoir l'équilibre alimentaire et/ou l'activité physique ont permis de toucher 988 familles de salariés ;
- 15 000 fruits de saison locaux distribués aux salariés ;
- Adaptation de l'offre proposée dans les distributeurs automatiques : en 2013, 30 % des encas achetés sont des produits à base de fruits et céréales ;
- 6 animations au sein des différents restaurants d'entreprise du Groupe.

Fleury Michon est la seule marque à avoir reconduit un engagement PNNS auprès de l'État. Pour la période 2013-2015, les engagements portent sur :

- La réduction des teneurs en sel ;
- La réduction des teneurs en acides gras en plats cuisinés ;
- La réduction des teneurs en sucres en surimi ;
- Le développement de recettes sources de fibres ;
- La promotion de l'information multifonctionnelle.

Composés de cuisiniers et d'ingénieurs, l'équipe R&D, conseillée par un Chef d'exception depuis 1987, en la personne de Joël Robuchon, renouvelle chaque année 20 à 30 % des recettes. Les efforts de recherche et de développement se sont poursuivis au cours de l'exercice 2015 afin d'élaborer de nouveaux procédés ou de nouveaux produits selon les trois grands axes suivants :

- Respecter la charte nutritionnelle ;
- Réduire l'utilisation d'additif alimentaire ;
- Réduire l'empreinte écologique des emballages.

Le Comité scientifique Fleury Michon rassemble des membres appartenant au milieu médical, scientifique et culinaire. Son objectif est de débattre et de réfléchir sur des thématiques liées à l'alimentation et la santé. Ce comité se réunit environ deux fois par an.

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charge, aucune dépense n'a été portée à l'actif au cours de l'exercice 2015.

## 1.6 FACTEURS DE RISQUES

1

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-dessous.

Les risques les plus significatifs identifiés font l'objet d'une revue régulière par la Direction du Groupe, le Comité d'audit et risques et par les Directions qualité.

### 1.6.1 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ DE FABRICATION DE PRODUITS ALIMENTAIRES

Soucieux de mettre sur le marché des produits sains et de qualité, le Groupe a adopté une démarche de management de la qualité globale dans l'ensemble de ses processus pour ses différentes activités et sites industriels. La démarche qualité privilégie l'écoute des clients et du consommateur final, la performance et l'amélioration continue dans nos process et procédures. À cet égard, le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne rappelle toute l'importance accordée à la sécurité alimentaire dans l'articulation générale des procédures de contrôle interne.

La sécurité alimentaire est ainsi une priorité absolue dans notre organisation. Les risques produits identifiés sont classés

par catégories du type risques microbiologiques, chimiques, physiques, allergènes. Les actions réalisées par les dirigeants et le personnel du Groupe visent à maîtriser ces risques tout au long de la chaîne de fabrication, de l'approvisionnement à la distribution finale du produit. Le Groupe s'engage ainsi par cette politique alimentaire et par la certification de ses outils de production (norme ISO 9001) à proposer les meilleurs produits ; et à adopter à ce titre une charte nutritionnelle Fleury Michon. En outre, une organisation interne de prévention (cellule de gestion de crise) est chargée de mettre en place les procédures nécessaires pour garantir la sécurité des consommateurs et préserver la notoriété de la marque.

### 1.6.2 RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS (DONT RISQUE SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES)

Le Groupe est particulièrement attentif aux événements quels qu'ils soient de sa « supply chain » (fournisseurs, clients, collaborateurs, environnement...) qui pourraient affecter de manière significative la réputation et l'image de la marque Fleury Michon. Une organisation de gestion de crise est déployée au niveau du Groupe ayant pour mission de prévenir, gérer et limiter les conséquences de tels événements. Néanmoins, la survenance d'événements réputationnels, fondés ou non fondés, notamment en cas de couverture médiatique forte seraient susceptibles d'avoir un effet significativement défavorable sur son activité, ses résultats et perspectives ainsi que sa situation financière.

Les marchés sur lesquels le Groupe intervient sont des marchés très concurrentiels où de nombreux acteurs sont présents. Le Groupe vend ses produits principalement en grande distribution (GMS), secteur fortement concentré en France. Des efforts sont ainsi réalisés continuellement afin de renforcer la notoriété de la

marque sur nos marchés stratégiques, d'accroître la différenciation des produits et d'assurer ainsi la pérennité des activités du Groupe.

Afin de répondre aux modes et habitudes de consommation, le Groupe propose une large gamme de produits traiteurs et de produits de charcuterie élaborés à partir de différentes catégories de matières premières (porc, volaille, poisson, bœuf) issues des marchés français et internationaux. Le Groupe a ainsi une moins grande sensibilité aux éventuelles crises pouvant affecter une matière première et bénéficie de l'effet de report de la consommation globale sur d'autres matières. Néanmoins, un ralentissement durable de la consommation et la poursuite du mouvement de concentration de la distribution seraient susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les résultats du Groupe. De plus, il n'existe pas de marché à terme organisé de matières premières permettant de mettre en place une politique globale de couverture. Le Groupe est ainsi exposé à la hausse de matières premières.

Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs nationaux et internationaux sélectionnés de manière rigoureuse (cahier des charges, analyse de risques, audit) et privilégie un partenariat sur le long terme (action filières). Les sources d'approvisionnement et le nombre d'intervenants sur le marché sont suffisamment variés pour réduire le risque de défaillance d'un fournisseur qui pénaliserait les activités du Groupe.

Le Groupe dispose de 8 sites industriels en France auxquels s'ajoutent un site au Canada et un site en Slovaquie. Ces sites industriels bénéficient d'investissements réguliers et conséquents qui permettent de garantir la performance des outils industriels. En outre, le Groupe a toujours traditionnellement pratiqué une politique prudente en matière de protection de ses actifs, de couverture de risques majeurs du type dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile, de responsabilité des mandataires sociaux, et d'atteinte à l'image de marque.

### 1.6.3 RISQUES JURIDIQUES, SYSTÈMES D'INFORMATION OU RISQUES LIÉS AUX RESTRUCTURATIONS

Le Groupe a procédé à la revue des risques principaux sur les procédures judiciaires et administratives. Les charges probables sur les événements en cours ou passés sont comptabilisées sous forme de provision dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable. Les principales procédures faisant l'objet de provision sont décrites dans la note 3.10 de l'annexe figurant au chapitre 5.5.

Il n'existe pas, pour une période allant du 31 décembre 2015 jusqu'à la date du présent Document de référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont la Société à connaissance, qui est en

suspens ou dont elle est menacée) susceptible d'avoir ou ayant eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le Groupe veille à la bonne application des dispositions légales et réglementaires dans le cadre de ses activités, tant au niveau national qu'international. Fleury Michon intègre une politique de sécurité globale qui est revue régulièrement afin notamment de sécuriser les systèmes d'information (plan de continuité, plan de sécurité). Fleury Michon estime qu'il a mis en place les mesures pour protéger l'ensemble de ses actifs et réalise les actions nécessaires pour prévenir et maîtriser les risques.

### 1.6.4 RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de gérer de façon centralisée la majeure partie des risques financiers de marché, de liquidité et de crédit liés à ses activités. La Direction financière et le département de trésorerie interviennent en étroite collaboration sur les marchés financiers afin :

- De proposer le financement dans les meilleures conditions et garantir le développement des activités opérationnelles ;
- D'identifier, évaluer et couvrir les risques financiers.

Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour couvrir certaines expositions aux risques.

#### 1.6.4.1 RISQUE DE CHANGE

Le Groupe publie ses comptes consolidés en euro et réalise plus de 90 % de son activité en euro. La partie de l'actif, du passif, des ventes et résultats exprimée en autres devises n'est donc pas significative au regard des comptes consolidés. Néanmoins, la stratégie de croissance à l'international expose le Groupe à différentes devises, comme le dollar canadien et le dollar US et ce principalement par l'intermédiaire de la filiale Delta Dailyfood.

Le Groupe a recours à des produits de couverture du risque de change, contrats de change à terme et options de change sur devise afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs uniquement en dollar (USD). Au 31 décembre 2015, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier 2016 et janvier 2017 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises <sup>(1)</sup>	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	10 000	-
Change à terme part asymétrique	500	-
Contrat de change à terme ventes	-	7 500
<b>TOTAL</b>	<b>10 500</b>	<b>7 500</b>

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées

directement dans le compte de résultat de la période (part dite inefficace). La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres.

#### 1.6.4.2 RISQUE DE TAUX

Le Groupe ne détient pas d'actif significatif portant intérêt en dehors des OPCVM monétaires et placements liquides sans restriction comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». Le risque de taux d'intérêt auquel le Groupe est exposé provient des emprunts bancaires à long terme nets de ces placements financiers.

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2015, le montant couvert est de 63 981 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 48,3 % à la clôture de l'exercice. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note annexe 1 paragraphe 1.2.15.

#### 1.6.4.3 RISQUE SUR TITRES

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont composés de titres de sociétés non cotées. En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués au coût historique amorti, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle.

Au 31 décembre 2015 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 240 944 actions propres pour une valeur totale 6 943 milliers d'euros. Comme indiqué dans la note 1 paragraphe 1.2.8 les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés. Sur la base du cours de clôture de 63,86 euros au 31 décembre 2015, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 15 387 milliers d'euros.

#### 1.6.4.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Au 31 décembre 2015, la trésorerie nette ressort à 94,6 millions d'euros (100,4 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 5,8 millions d'euros de découvert bancaire) *versus* 96,7 millions d'euros, avec un endettement net financier de 58,9 millions d'euros (contre 60,5 millions d'euros au 31 décembre 2014). Les financements bancaires du Groupe contiennent les engagements habituels de ce type de contrat. Certains financements, représentant 1,5 % du capital restant dû auprès des établissements de crédit, contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de non-respect du covenant financier. Au 31 décembre 2015, le Groupe satisfait à l'ensemble des covenants à l'exception de ceux liés aux emprunts en dollar canadien (société Delta Dailyfood), pour lesquels un « waiver » a été obtenu en décembre 2015.

Le Groupe a procédé à une revue de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir (figurant en note annexe 3.11 chapitre 5.5) sur les 12 prochains mois à partir de l'enregistrement du présent Document de référence.

#### Deux emprunts sont concernés pour le non-respect des covenants :

##### *Compagnie de « Financement Agricole Canada »*

Les ratios de covenants non respectés sont :

- Ratio de fonds de roulement minimum 1,3 (Actif court terme/ Passif court terme) ;
- Ratio de couverture du service de la dette 1,00 (Bénéfice avant impôt, intérêts et amortissement/(intérêts débiteurs + part à court terme de la dette à long terme de la période précédente).

Nous avons obtenu en 2015, une lettre de Tolérance aux conditions non respectées de la compagnie de « Financement Agricole Canada ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2016 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 1 833 milliers d'euros est classé en dettes financières à long terme au vu de l'obtention avant la clôture du « waiver ».

##### *Société « Investissement Québec »*

Le ratio de covenants non respecté est :

- Ratio de fonds de roulement minimum 1,3 (Actif court terme/ Passif court terme).

En 2015, nous avons obtenu une lettre de Tolérance aux conditions non respectées de la société « Investissement Québec ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2016 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 405 milliers d'euros est classé en dettes financières à long terme au vu de l'obtention avant la clôture du « waiver ».

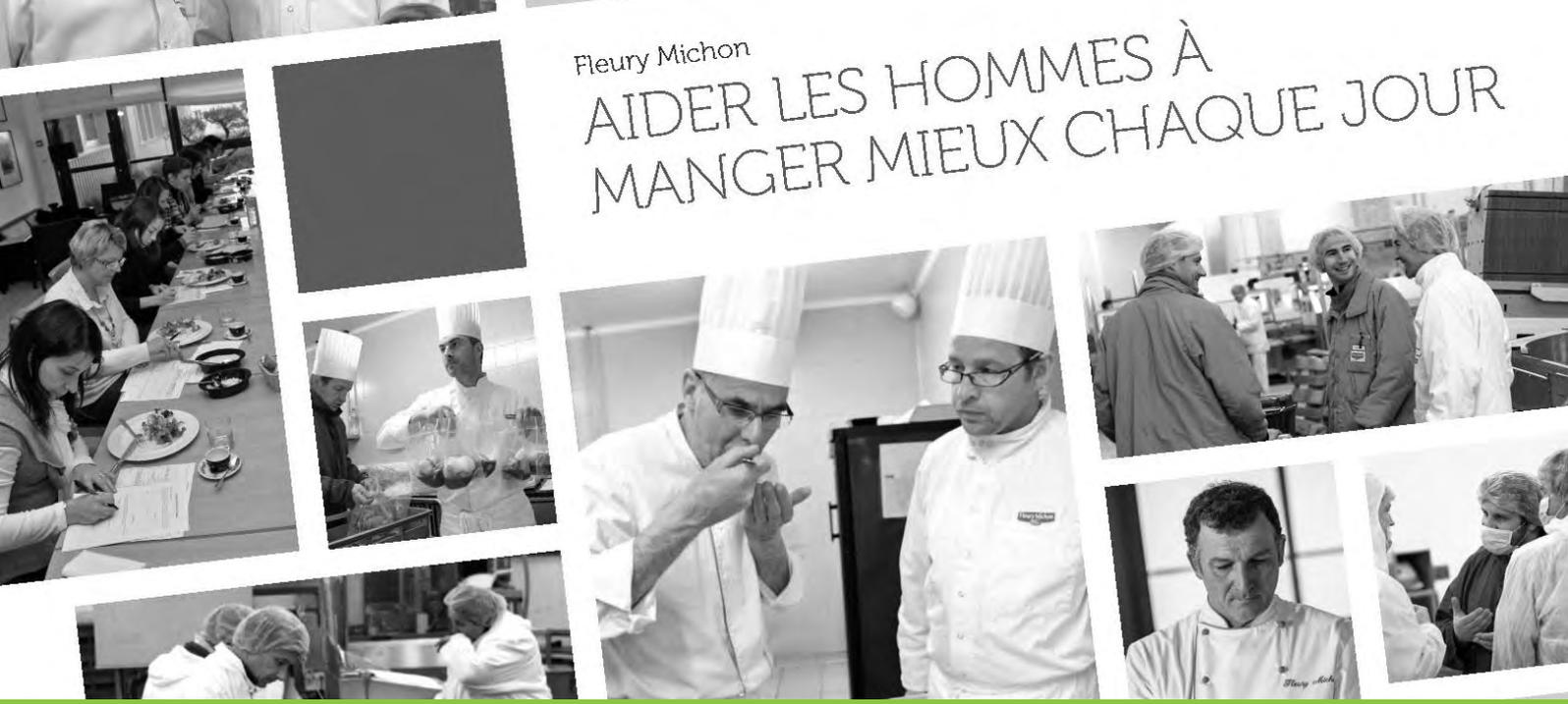
#### 1.6.4.5 RISQUE LIÉ À LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION ET RISQUE DE CRÉDIT

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. Certains clients, pris individuellement, représentent plus de 10 % du CA consolidé (en lien avec les parts de marché des distributeurs). Le mouvement de concentration de la distribution, qui se traduit par un nombre plus restreint de clients en 2015, pourrait affecter la marge opérationnelle du Groupe à moyen terme ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut de paiement d'un client majeur, notamment compte tenu du contexte économique actuel.

Par ailleurs, le Groupe s'assure de la qualité financière de ses clients et suit régulièrement les soldes des créances. Compte tenu de la qualité des principales contreparties, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de contrepartie significatif.



Fleury Michon  
AIDER LES HOMMES À  
MANGER MIEUX CHAQUE JOUR



2015

4<sup>e</sup> reporting RSE

100%

Taux de couverture des activités  
consolidées France + International

42

Critères de reporting

# 2

## RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

<b>2.1</b>	<b>VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION</b>	<b>29</b>	2.4.3	Utiliser les ressources durablement	73
2.1.1	Les enjeux stratégiques de Fleury Michon	29	2.4.4	Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES)	78
2.1.2	Notre vision de la responsabilité sociétale	33	2.4.5	Agir en faveur de la biodiversité	79
2.1.3	Les enjeux RSE de Fleury Michon	36	2.4.6	Démarche environnementale des activités de service	80
2.1.4	Intégrer les actifs intangibles de l'entreprise dans sa valorisation	40	<b>2.5</b>	<b>AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE</b>	<b>83</b>
2.1.5	La démarche RSE portée au plus haut niveau de l'entreprise	41	2.5.1	Politique Ressources Humaines : la recherche du juste équilibre entre le développement économique et la vision humaine	83
2.1.6	Choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE	42	2.5.2	Périmètre du reporting social	84
2.1.7	Une démarche conduite dans le dialogue avec les parties prenantes	43	2.5.3	Le profil des effectifs du Groupe	85
2.1.8	Gouvernance responsable et respect de l'éthique	47	2.5.4	Assurer la santé, la sécurité et promouvoir le bien vivre ensemble au travail	90
<b>2.2</b>	<b>PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS</b>	<b>50</b>	2.5.5	Favoriser l'employabilité des collaborateurs au sein du Groupe	96
2.2.1	Étendre notre démarche de responsabilité à l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement	50	2.5.6	Proposer une politique de rémunération adaptée	98
2.2.2	Entretenir une démarche nutritionnelle active	55	2.5.7	Favoriser la diversité dans l'entreprise	98
2.2.3	Ne jamais transiger avec la qualité et la sécurité des produits	60	2.5.8	Entretenir un climat social favorable à l'épanouissement de chacun	101
2.2.4	La communication auprès des consommateurs : la transparence de l'origine jusqu'à l'assiette	64	<b>2.6</b>	<b>AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE</b>	<b>102</b>
<b>2.3</b>	<b>ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS</b>	<b>66</b>	2.6.1	Entretenir des relations loyales avec les fournisseurs	102
2.3.1	Une écoute permanente et des équipes dédiées pour une relation privilégiée	66	2.6.2	Mettre le dynamisme économique de Fleury Michon au service de son écosystème	102
2.3.2	Des marques fortes, gage de qualité et d'innovation	66	2.6.3	Notre impact sur l'emploi et la valeur ajoutée	104
2.3.3	Une logistique ultraperformante	67	2.6.4	Participer à la vie locale	108
2.3.4	Des certifications gage d'assurance qualité et d'exigence	67	<b>2.7</b>	<b>SIGNES DE RECONNAISSANCE</b>	<b>111</b>
<b>2.4</b>	<b>MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS</b>	<b>69</b>	2.7.1	Prix et reconnaissance	111
2.4.1	Notre démarche de management de l'environnement	69	2.7.2	Rapport du vérificateur indépendant	112
2.4.2	Prévenir les pollutions	71	2.7.3	Tableau de correspondance	114

## AVIS AU LECTEUR

Le chapitre 2 du Document de référence est consacré à la responsabilité sociétale du groupe Fleury Michon. Il a été construit pour rendre compte des actions mises en place par le Groupe et pour refléter au mieux la démarche RSE déployée depuis 2010.

Conçu en sept parties principales, il présente dans la première (2.1) la vision de Fleury Michon pour le développement durable et la place de la RSE dans la stratégie du Groupe.

Les parties 2.2 à 2.6 exposent les politiques et les réalisations de Fleury Michon dans chacun de ses domaines à enjeu, selon une structure par partie prenante : les consommateurs, les clients, l'environnement, les salariés Fleury Michon et l'écosystème économique du Groupe – ses fournisseurs, ses territoires d'implantation, ses communautés.

Enfin la partie 2.7 présente les prix qui marquent la reconnaissance des performances du Groupe à l'externe, les tableaux d'indicateurs et la correspondance avec les principaux référentiels.

## PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Au niveau du périmètre France, le périmètre de reporting 2015 est identique à celui de 2014 et 2013.

Au niveau du Groupe, le périmètre 2015 commence à intégrer les activités internationales consolidées à chaque fois que possible.

En 2016, le reporting international permettra de comparer les données 2015 et 2016.

Le reporting de Fleury Michon s'appuie sur un protocole de reporting pour les données quantitatives qui permet de normer les formules de calcul, ainsi que les définitions et les méthodologies de collecte des données et leur consolidation.

Ce protocole définit également de manière nominative le rôle des contributeurs, des validateurs, des consolidateurs et des vérificateurs.

## CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Fleury Michon met tout en œuvre pour se conformer aux lois et aux règlements en vigueur dans tous les domaines : social, environnemental, sanitaire...

Le Comité audit et risques dresse la cartographie des risques et examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe comme mentionné au chapitre 3 du Document de référence. En 2015, ce comité s'est réuni quatre fois.

Fleury Michon respecte et protège la confidentialité des données personnelles des membres de son personnel, des consommateurs, clients et autres parties prenantes, de façon équitable et selon les lois en vigueur dans les territoires où la Société est présente. Les procédures informatiques protègent les droits, les libertés fondamentales et la dignité des personnes concernées.

## 2.1 VISION, STRATÉGIE ET ORGANISATION

### 2.1.1 LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE FLEURY MICHON

« Nous avons un projet qui a du sens, ouvre une nouvelle page de Fleury Michon et donne le cap de la prochaine décennie. Notre mission est clairement définie, « Aider les hommes à manger mieux chaque jour ». Notre ambition est de le mener à bien avec toutes nos parties prenantes. Nous avons une méthode et un programme. Mais nous ne réussirons notre opération qu'à la condition qu'elle dessine une forte unité au sein de l'entreprise et que le degré de motivation de l'actionnaire, de la direction, des collaborateurs et principaux ambassadeurs ne faiblisse pas sur la durée. »

*Régis Lebrun, Directeur général*

#### 2.1.1.1 POURQUOI FLEURY MICHON SE SAISIT DU MIEUX MANGER ?

##### Pour la diversité des personnes, des produits et des acteurs

Pour manger mieux il faut que l'alimentation soit meilleure demain qu'aujourd'hui. Nous devons nous tourner vers une vie équilibrée et nous devons voir notre santé sur le long terme.

Pour manger mieux il faut faire attention au respect des saisons, les produits ne devraient pas être disponibles à n'importe quel moment de l'année. Il faut aussi respecter leur mode de production. L'empreinte écologique n'est pas la même en fonction de l'agriculture utilisée. Chaque personne appréhende l'alimentation selon des critères spécifiques (les valeurs nutritives, les allergènes, le goût voire les pratiques religieuses).

Il est difficile d'identifier les bons secteurs et d'évaluer les pratiques plus ou moins respectueuses des normes, le niveau de qualité, de traçabilité des produits ainsi que les entreprises dont l'image repose sur une communication construite sur l'émotionnel plutôt que le reflet de la réalité.

##### Le problème à résoudre est sociétal

Depuis toujours, les Hommes puisent dans les ressources naturelles, cherchant à développer du *mieux vivre ensemble*. Des phénomènes bouleversent cette recherche : poussée démographique ; nouvelles technologies et immédiateté de l'information qui n'ont pas réduit les incompréhensions ; la rapidité des transports et l'accès simplifié à tous les produits.

Ce phénomène a des conséquences sur la santé, l'hygiène de vie, la cohésion sociale.

L'augmentation de la production alimentaire provoque une montée de la pollution impactant les denrées d'origine animale et végétale. Nous pouvons constater une accélération du temps perturbant chacun dans ses choix de vie personnels. L'urbanisation devient un synonyme d'anonymat et de dégradation de l'hygiène de vie. Nous remettons en cause la qualité de notre alimentation avec l'utilisation de pesticides, métaux lourds, antibiotiques pour les animaux... En raison de tensions économique et sociale, nos filières agroalimentaires souffrent et se retrouvent en perte de profitabilité.

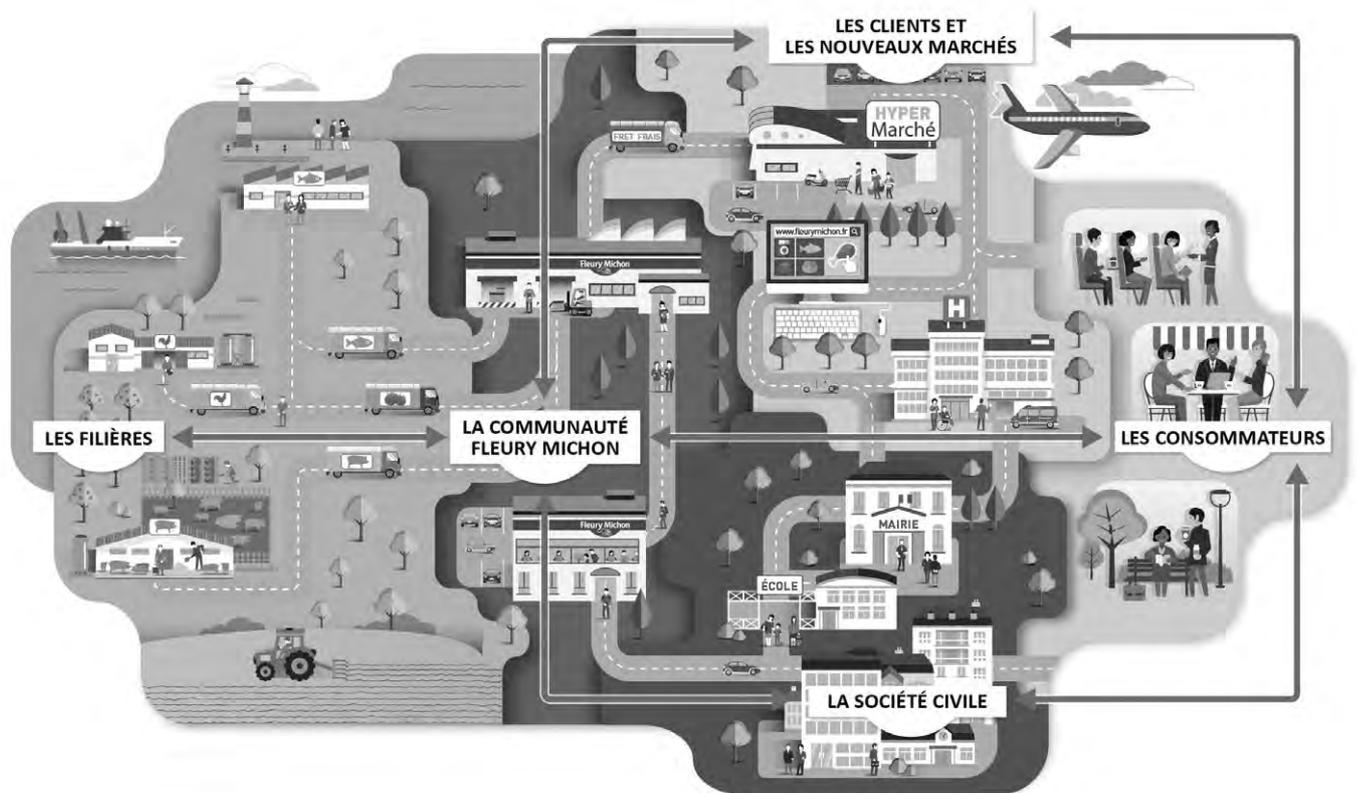
Sur le principe, l'idée d'aider les hommes à manger mieux chaque jour est partagée par tous. Mais la grande difficulté est de modifier le comportement de toutes les parties prenantes.

##### Nos convictions pour mener à bien notre projet

Pour mener à bien notre projet, nous avons besoin de responsabiliser tous les acteurs et d'agir ensemble. Fleury Michon ne doit pas rester simplement sur une culture du débat. Nous devons aussi nous orienter vers une structure du débat. Pour cela il ne faut plus faire du « face à face » mais du « côte à côte ».

##### Les orientations stratégiques du Manger Mieux

Sur le moyen terme, le projet et la posture qu'il induit impliquent une évolution du modèle d'entreprise et du positionnement de la marque Fleury Michon. A court terme, il apparaît prioritaire de réinventer les liens et interactions avec et entre nos 5 parties prenantes : les filières, les consommateurs, les clients et nouveaux marchés, les salariés Fleury Michon, la société civile.



### 2.1.1.2 LE CHANTIER CONSOMMATEURS

#### Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à placer le consommateur en tant qu'acteur de l'entreprise et à développer sa responsabilité.

Nous souhaitons impliquer le consommateur, en lui ouvrant les portes de l'entreprise et en lui proposant une relation d'égal à égal et de co-construction.

#### Le résultat que nous visons

- Que Fleury Michon soit reconnue comme l'entreprise la plus responsable de son secteur, à même de comprendre les attentes et faire évoluer la qualité ;
- Que les consommateurs considèrent que Manger Mieux est un enjeu de citoyenneté et que leurs achats ont des effets directs sur leur santé, leur bien être, la société en général ;
- Que les consommateurs puissent entrer dans la gouvernance et le management des projets Fleury Michon ;
- Que nos innovations naissent d'actions initiées par les consommateurs et parties prenantes en s'attachant à mettre en place des financements innovants.

### 2.1.1.3 LE CHANTIER FILIÈRES

#### Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à repenser notre relation avec nos fournisseurs et particulièrement avec les producteurs et les éleveurs dans un cadre de solidarité, de responsabilité, de relations pérennes et de proximité. Nous souhaitons renforcer la proximité entre les producteurs et les consommateurs, en inventant des filières :

- Respectueuses de l'environnement, utilisant les meilleures pratiques naturelles ;
- Améliorant la naturalité et la qualité de l'alimentation de l'animal et son bien-être ;
- Générant un revenu suffisant pour les producteurs et les éleveurs.

#### Le résultat que nous visons

- Proposer aux consommateurs des produits Fleury Michon sains et naturels, contribuant à leur bonne santé, riches en goût et plaisir, correspondant à leurs modes de vie... à un prix accessible qui permette le développement des acteurs de la filière ;
- S'assurer qu'à terme, chaque acteur comprenne et assume tous les maillons de la chaîne alimentaire : santé, écologie, économie.

#### 2.1.1.4 LE CHANTIER CLIENTS ET NOUVEAUX MARCHÉS

##### Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à engager nos clients dans le projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » en le transformant en opportunité de développement pour leurs entreprises, dès lors qu'ils deviendraient acteurs et promoteurs du projet dans leurs points de vente, pour leurs parties prenantes et face aux consommateurs.

##### Le résultat que nous visons

À terme, nous voulons transformer la relation commerciale, passant du face à face au côté à côté, en développant avec nos clients de nouveaux projets, mode de vente, produits correspondant aux attentes du consommateur en matière de santé, de qualité, de plaisir et d'environnement... à un prix qui est juste et permet le développement de tous les acteurs de la filière.

#### 2.1.1.5 LE CHANTIER COMMUNAUTÉ FLEURY MICHON

##### Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à transformer chaque collaborateur en adhérent, militant, ambassadeur et inventeur du Manger Mieux dans son poste, son métier et son parcours. Nous souhaitons repenser la définition des métiers, faire évoluer les fonctions et l'organisation, adapter le mode managérial en donnant à chacun les informations nécessaires pour apporter sa contribution au projet. Chacun devient responsable et acteur du projet.

##### Le résultat que nous visons

- Générer une culture d'initiative et d'innovation à travers une réflexion collective ;
- Créer les conditions permettant à chaque salarié de porter le Manger Mieux à titre personnel et professionnel.

#### 2.1.1.6 LE CHANTIER SOCIÉTÉ CIVILE

##### Le lien que nous voulons réinventer

Il consiste à entraîner tous les acteurs dans la prise en charge collective, avec Fleury Michon, du projet dans sa globalité. Il s'agit donc de faire progresser la qualité de l'alimentation en France, bien au-delà de Fleury Michon. Nous souhaitons susciter, partager, soutenir des initiatives d'autres acteurs de la société civile afin de faire connaître et déployer ce projet.

##### Le résultat que nous visons

- Que chaque citoyen, grâce à son action responsable, participe à la transformation d'un monde qui change ;
- Et pourquoi pas, dans quelques années, la création des États Généraux de l'alimentaire ?

#### 2.1.1.7 LA VISION DU MANGER MIEUX DE PÉRICO LÉGASSE

##### Des personnalités parlent de leur vision du Manger Mieux

Dans un esprit d'ouverture et de co-construction de son projet, Fleury Michon invite des personnalités issues d'univers différents à partager et enrichir la réflexion sur son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour »

##### Morceaux choisis de l'interview de Périco LÉGASSE

le 8 juin 2015

Journaliste, chroniqueur et critique gastronomique

##### Manger Mieux, c'est d'abord un projet humain

*Manger mieux, c'est depuis la nuit des temps un projet humain. Les paramètres alimentaires ont longtemps été quantitatifs, aujourd'hui c'est sur le qualitatif que se pose le problème. Et c'est quand même terrible qu'on soit obligé, aujourd'hui en 2015, de dire que « Manger mieux » est toujours un problème.*

*Petit, j'ai connu la fin d'une époque où beaucoup ne mangeaient pas toujours bien. C'était le temps de la mal bouffe, des produits de mauvaise qualité, de mauvaise origine. Les fruits n'avaient plus de goût et la baguette de pain non plus.*

*Puis, progressivement, il y a eu une prise de conscience, grâce à des personnes comme Jean-Pierre Coffe qui ont sensibilisé les consommateurs et le marché. Ce n'est qu'ensuite que l'univers de l'agro-industrie s'est préoccupé du problème.*

##### Manger, c'est voter

*Lorsqu'un consommateur, où qu'il soit, met la main sur un produit alimentaire et le consomme, il vote et fait un choix qui a des conséquences. Quand il va dans une enseigne de la grande distribution :*

- *Soit il opte pour un produit industriel, de basse qualité, à bas prix qui le plus souvent s'avère être destructeur d'emploi, peu respectueux de l'environnement et synonyme de conditions sociales déplorables. Par ce choix, il vote pour un certain système économique et favorise une politique ;*
- *Soit il s'informe, regarde l'étiquette et cherche à savoir par qui et comment a été fabriqué le produit, s'il est français, de saison... avant de choisir. Par ce choix, il vote pour une vision nouvelle de l'alimentation, une conception de l'économie. Le débat est donc profondément politique.*

##### La course aux bas prix mènera au chaos

*La course aux bas prix pourrait signer un jour la fin de l'humanité. Si on reste sur cette logique et qu'on continue à considérer qu'il faut tout payer moins cher, on finira par avoir un système de production tellement détériorant pour la planète que cela finira dans le chaos.*

*Il est donc urgent et essentiel d'inverser la tendance et de prôner l'idée qu'il faut payer les choses à leur juste prix et non pas au plus bas prix.*

**C'est un secteur sur lequel chaque citoyen peut influencer**

Le plus modeste des citoyens, aux revenus les plus bas, peut influencer sur le secteur alimentaire par la façon dont il se nourrit chaque jour. Si demain 10 000 ou un million de consommateurs suivent certaines tendances qui poussent à consacrer le moins de temps et le moins d'argent possible à son alimentation, le pays ira dans le mur.

Si au contraire, ils décident de réfléchir et de faire un choix librement comme ils le font au moment de voter, d'acheter une voiture, de se marier – pour leur alimentation, ils éviteront de tomber dans le piège : ils ne choisiront pas un produit ou une marque, bêtement, uniquement parce qu'on leur a dit qu'il fallait la mettre dans le caddy, préparer le produit, le décongeler, l'ingurgiter. Par leur démarche plus lucide, ils montrent qu'ils sont conscients des enjeux.

Et je pense que des marques comme Fleury Michon, et d'autres qui se préoccupent de la question, sont là pour montrer le chemin.

**Remettre l'Homme au centre de l'objectif des entreprises industrielles**

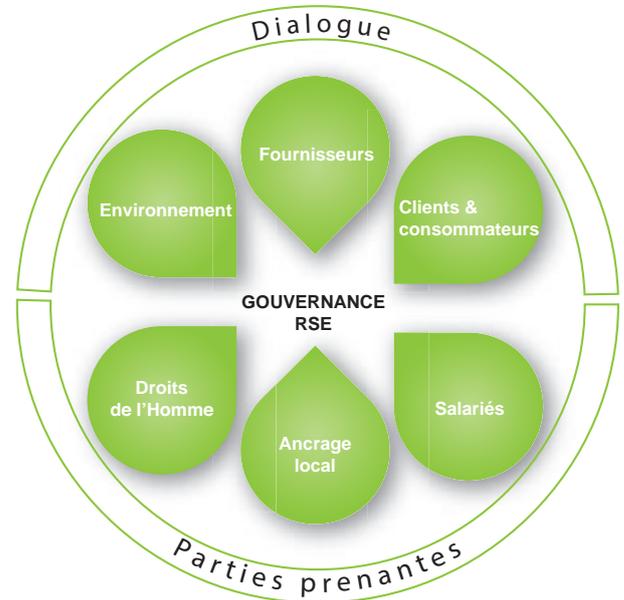
La vérité, c'est que l'économie guidée par le seul profit n'a aucun sens. On en a chaque jour de nouvelles preuves. Les cas les plus spectaculaires concernent les grands désordres économiques : notamment la crise financière de 2008 qui a montré comment le profit, quand il est la seule finalité et la seule logique industrielle, pouvait mener au chaos.

À l'avenir, il ne pourra pas y avoir d'économie libérale et d'industries florissantes si l'Homme n'est pas remis au centre de l'objectif des entreprises industrielles.

**2.1.1.8 LA RSE SE FOND DANS LE PROJET D'ENTREPRISE**

Fleury Michon est engagé dans une démarche RSE depuis avril 2010. Au début de sa mise en place, cette démarche était organisée sur le même schéma que l'ISO 26000, soit en 7 questions centrales :

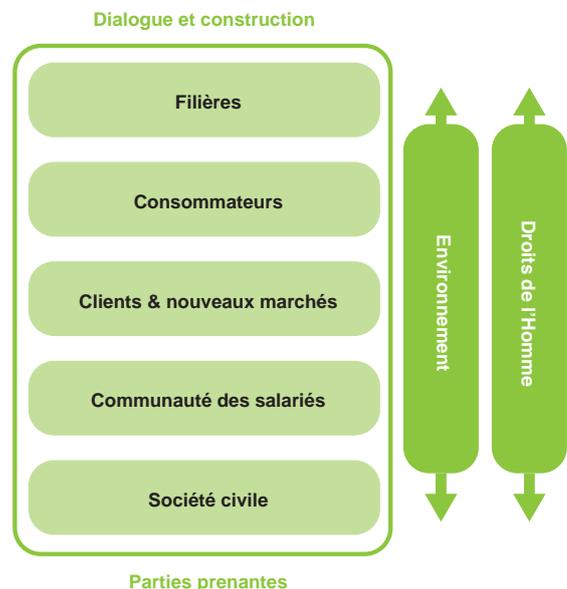
- Gouvernance de l'organisation ;
- Droits de l'homme ;
- Relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
- Loyauté des pratiques ;
- Questions relatives aux consommateurs ;
- Communauté et développement local.

**Politique RSE Fleury Michon, avril 2010 – mai 2015****Le projet Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », juin 2015**

A partir de juin 2015, le schéma de notre démarche RSE évolue et vient se fondre dans notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ». Ce projet s'articule autour du dialogue et de la construction avec 5 parties prenantes :

- Les filières ;
- Les consommateurs ;
- Les clients et les nouveaux marchés ;
- La communauté des salariés ;
- La société civile.

L'environnement et les droits de l'Homme viennent en transverse des 5 parties prenantes.



## 2.1.2 NOTRE VISION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

« Fleury Michon a toujours été porteur du double projet économique et social. En adhérant à la responsabilité sociétale d'entreprise, nous choisissons de franchir un nouveau cap. Le but de cette démarche est d'aller encore plus loin en intégrant mieux les préoccupations sociales et environnementales pour l'entreprise et nos parties prenantes.

Ni une vitrine, ni un slogan, la RSE sera le stimulant pour poursuivre sur la voie de l'entreprise responsable. La démarche ne sera jamais finie : c'est une démarche d'amélioration permanente car suivre un idéal, ce n'est pas l'espoir d'être parfait mais la volonté d'être meilleur. »

**Grégoire Gonnord,**  
Président du groupe Fleury Michon

2

La vision de Fleury Michon pour la RSE se loge au cœur même de son projet d'entreprise : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour en montrant qu'un autre modèle alimentaire est possible ».

Fleury Michon a formalisé sa démarche RSE pour en assurer un pilotage et une animation efficaces et pragmatiques. Ainsi le Groupe a défini en 2014 son Manifeste d'une Entreprise Responsable en s'appuyant sur la norme ISO 26000 dans une recherche d'exhaustivité.

Le Manifeste d'une Entreprise Responsable de Fleury Michon est articulé autour d'un pilier : la gouvernance de la RSE – organisation, valeurs et éthique – et de sept axes, choisis pour refléter les enjeux de développement durable induits par le modèle économique du Groupe. Les engagements, principes d'action et stratégies inscrits dans le Manifeste d'une Entreprise Responsable de Fleury Michon sont présentés dans les pages suivantes.



### Fleury Michon, adhérent au Pacte mondial depuis 2003

Fleury Michon est adhérent au Pacte mondial des Nations unies depuis 2003. Cet engagement marque la volonté historique du Groupe d'assumer ses responsabilités autour des dix principes du Pacte mondial :

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. Ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme ;
3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;
4. Éliminer toutes formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. Abolir le travail des enfants ;
6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

# Le Manifeste d'une Entreprise Responsable

## Notre éthique (extrait des principes de conduite éthique)

**Agir en conscience, mettre ses actes en perspective, se questionner sur son comportement**, tels sont les objectifs de nos principes de conduite éthique à l'usage de tous les collaborateurs du Groupe. Également communiqués en externe, ils sont notre cadre de référence et viennent renforcer notre démarche d'entreprise responsable.

En complément des valeurs du Groupe, ces principes

s'appuient sur **l'honnêteté, la loyauté et la responsabilisation** de chacun dans le cadre de son travail et de sa mission.

Ces principes contribuent à la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable, par la promotion des bonnes pratiques des affaires et du respect de chacun.

Ils participent également au bon fonctionnement du Groupe, à sa pérennité, et au bien vivre ensemble au travail.

## Nos valeurs

RESPECT MUTUEL

EXCELLENCE DU SERVICE CLIENT ET CONSOMMATEUR

ADAPTATION CONTINUELLE

INTÉRÊT COLLECTIF DURABLE

DIALOGUE PERMANENT

CONFIANCE RÉCIPROQUE

### Notre engagement

### Notre objectif

### Notre stratégie



**Pour nos consommateurs**  
Mériter chaque jour leur confiance...

... pour établir un modèle alimentaire responsable, plus sûr et plus juste.

- ▶ Nous innovons et produisons selon un cahier des charges sans concession, pour proposer aux consommateurs une alimentation sûre, saine et au juste prix.
- ▶ Nous nous impliquons dans nos filières d'approvisionnement pour garantir la traçabilité et la sécurité alimentaire de nos produits.
- ▶ Nous développons une relation d'échange avec les consommateurs et toutes nos parties prenantes, pour améliorer ensemble notre modèle d'entreprise responsable.



**Pour nos clients**  
Assurer le plus haut niveau de responsabilité...

... pour partager nos convictions et notre engagement.

- ▶ Nous concevons nos relations commerciales sous l'angle de la collaboration.
- ▶ Nous éditons des supports détaillant notre politique RSE à destination de nos clients.
- ▶ Nous ouvrons le sujet, par l'intermédiaire de notre top management, auprès des directions générales et des centrales d'achat.
- ▶ Nous veillons à l'intégration de ces thématiques dans les présentations et argumentaires des nos départements commerciaux et marketing.



**Avec nos fournisseurs**  
Cultiver des relations durables...

...pour acheter de façon responsable, tout en maîtrisant notre compétitivité.

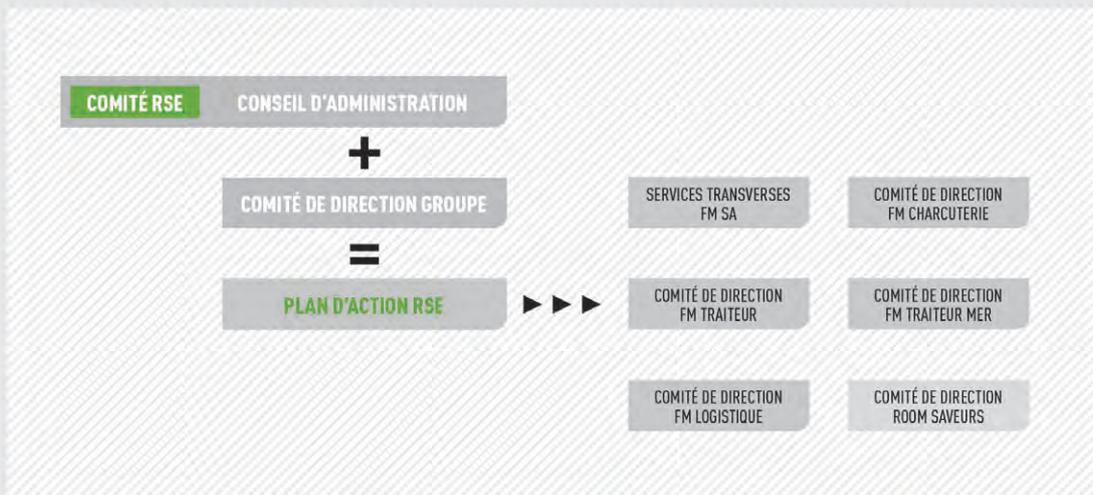
- ▶ Nous sélectionnons les meilleures filières d'approvisionnement selon un processus exigeant et transparent.
- ▶ Nous fiabilisons nos relations avec nos fournisseurs en les référençant durablement.
- ▶ Nous orientons notre politique d'achat vers les achats responsables.
- ▶ Nous suivons en interne l'application de nos bonnes pratiques d'achat et nous les communiquons en externe.

**“ Fleury Michon** a toujours été porteur du double projet économique et social. En adhérant à la Responsabilité Sociétale d’Entreprise, nous choisissons de franchir un nouveau cap. Le but de cette démarche est d’aller plus loin en intégrant mieux les préoccupations sociales et environnementales pour l’entreprise et nos parties prenantes. Ni une vitrine, ni un slogan, la RSE est le stimulant pour poursuivre sur la voie de l’entreprise responsable. La démarche ne sera jamais finie : c’est une démarche d’amélioration permanente car suivre un idéal, ce n’est pas l’espoir d’être parfait mais la volonté d’être meilleur.

Grégoire Gonnord, Président du Groupe Fleury Michon

”

## Notre organisation RSE



### Avec nos salariés

Développer et partager les savoir-faire et nourrir la qualité de vie au travail ...

... parce que notre réussite s'appuie sur la motivation et la cohésion de nos équipes.

- ▶ Nous gérons les compétences et formons nos collaborateurs pour les faire évoluer.
- ▶ Nous mettons en œuvre un management de proximité et responsabilisant.
- ▶ Nous déployons notre communication interne sur des supports interactifs.
- ▶ Nous développons des relations sociales basées sur l'écoute et le dialogue.
- ▶ Nous favorisons la diversité et valorisons les talents.
- ▶ Nous cultivons l'attractivité de notre marque-entreprise pour attirer les talents de demain.



### Pour l'environnement

Produire de façon toujours plus respectueuse de l'environnement...

... pour réduire l'impact de nos activités sur le milieu naturel.

- ▶ Nous intégrons le volet environnemental dans nos modes de management et nos prises de décision.
- ▶ Nous mettons en œuvre une démarche globale de Qualité-Sécurité-Environnement, sur tous nos sites de production.
- ▶ Nous optimisons nos consommations.
- ▶ Nous déployons une politique de prévention de la pollution.



### Sur nos territoires

Agir pour le développement et l'attractivité de nos territoires d'implantation ...

... pour que notre activité économique bénéficie à notre environnement.

- ▶ Nous structurons notre politique d'ancrage autour de deux axes : développement économique et vision sociale.
- ▶ Nous envisageons les relations avec toutes nos parties prenantes sous l'angle d'un partenariat.
- ▶ Nous nous impliquons dans la vie locale, en tissant des relations avec les acteurs de la société civile (collectivités locales, pouvoirs publics, associations, ONG, etc.).



### Pour les Droits de l'Homme

Respecter et faire respecter les droits de tous les Hommes

... pour lutter contre toutes les discriminations et les atteintes aux droits.

- ▶ Nous considérons les Droits de l'Homme dans toutes leurs dimensions : économique, sociale, culturelle, civile et politique.
- ▶ Nous sensibilisons nos collaborateurs et tous les acteurs de notre sphère d'influence sur le respect des Droits de l'Homme.
- ▶ Nous déployons une politique de management centrée sur le respect de la vie privée.
- ▶ Nous promouvons et respectons les droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail.

## 2.1.3 LES ENJEUX RSE DE FLEURY MICHON

### 2 PRODUCTION

Considérer les collaborateurs comme la 1<sup>ère</sup> richesse de l'entreprise pour garantir la qualité irréprochable des produits et des services.

- **4,2%** (2,5 fois le minimum légal) de la masse salariale sont investis dans la formation du personnel
- **7 M€** sont investis dans la sécurité et les conditions de travail
- Depuis 2008 le ratio de consommation d'électricité a baissé de **-13,5%** et celui de l'eau de **-28%** (2)
- **255 personnes** formées aux problématiques de l'environnement
- Plus de **150 partenariats et mécénats** soutiennent des initiatives aussi bien locales que nationales
- **1 emploi direct** chez Fleury Michon génère **2,9 emplois** dans le reste de l'économie française (1)



### 3 LOGISTIQUE

S'engager avec nos prestataires de transport pour une logistique fiable et performante.

- Taux de service logistique **99,5%** (sur **100 000 tonnes** et **413 millions** d'unités consommateurs expédiées)
- Système de traçabilité de l'origine de chaque ingrédient au produit fini



### 1 APPROVISIONNEMENTS

Collaborer étroitement et durablement avec nos fournisseurs pour des approvisionnements sûrs et responsables.

- **67% du chiffre d'affaires** du Groupe sont consacrés aux achats fournisseurs
- Pour l'activité France, Fleury Michon fait travailler **près de 3 200 fournisseurs** dont plus de **94%** basés en France (1)
- L'activité France de **Fleury Michon** génère plus de **10 300 emplois indirects** en France (1)

(1) Empreinte économique Fleury Michon en France \_ Utopies 2015 (2) Périmètre UES Vendée

## 6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

Assumer notre responsabilité environnementale et faciliter le recyclage des emballages.

- **100%** des emballages mentionnent les consignes de tri
- Utilisation de **25%** de plastique recyclé dans les barquettes de jambon
- Depuis 2005 le **poids de plastique** dans la barquette de surimi a été réduit de **-34%**
- **1 000 tonnes** d'emballages en moins mises en marché chaque année entre 2010 et 2015

## 5 CONSOMMATION

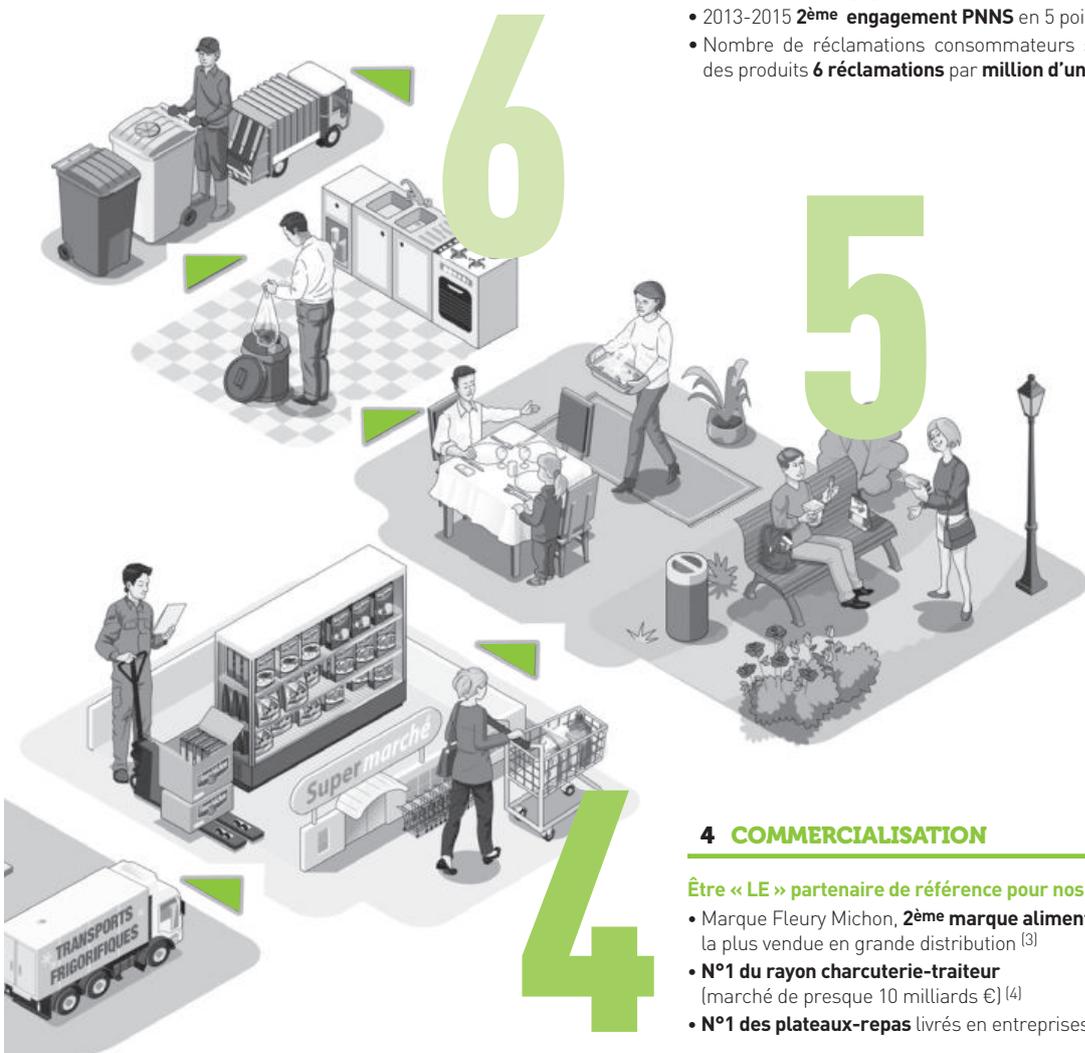
Proposer des produits bons, sûrs, intégrant des critères nutritionnels et naturalité, accessibles au plus grand nombre.

- 1999 **1ère charte nutritionnelle** en 5 points
- 2010-2012 **1er engagement PNNS** <sup>[5]</sup> en 5 points
- 2013-2015 **2ème engagement PNNS** en 5 points
- Nombre de réclamations consommateurs sur la qualité des produits **6 réclamations** par **million d'unités vendues**

## 4 COMMERCIALISATION

Être « LE » partenaire de référence pour nos clients.

- Marque Fleury Michon, **2ème marque alimentaire** la plus vendue en grande distribution <sup>[3]</sup>
- **N°1 du rayon charcuterie-traiteur** (marché de presque 10 milliards €) <sup>[4]</sup>
- **N°1 des plateaux-repas** livrés en entreprises



[3] Nielsen ventes valeur GMS + HD + drive [4] IRI part de marché valeur 2015 [5] Programme National Nutrition Santé

## NOTRE RÔLE

## NOTRE RESPONSABILITÉ

**1 APPROVISIONNEMENTS****Acheter auprès des fournisseurs**

- les matières premières : jambons de porc, filets de volaille, filets de poisson, féculents, légumes, épices...
- les matériaux d'emballages : plastique, carton, grès, aluminium...
- les services : maintenance industrielle, prestations informatiques, prestations logistiques, agences conseil...
- les approvisionnements en électricité, en gaz, en eau...

**Responsabilité environnementale**

- Contribuer à faire évoluer les pratiques pour réduire les impacts environnementaux
- Privilégier des filières d'approvisionnement plus respectueuses de l'environnement et des ressources naturelles

**Responsabilité sociale**

- Favoriser les partenariats long terme avec les fournisseurs
- Entretenir des relations commerciales équilibrées et justes avec les fournisseurs
- Contribuer à faire évoluer les pratiques équitables, respectueuses des droits sociaux et humains

**Responsabilité sociétale**

- Garantir la traçabilité des matières premières
- Auditer les fournisseurs
- Privilégier les filières avec le moins d'intermédiaires possibles
- Participer à la lutte contre la corruption

**2 PRODUCTION****Transformer les matières premières en produits cuisinés, frais, emballés, prêts à être consommés**

- Travail des équipes (production, conditionnement, réception, maintenance, fonctions support...)
- Consommation de matières premières
- Consommation d'emballages
- Consommation d'énergie
- Consommation d'eau
- Gestion des déchets (tri des différents types de déchets, traitement de l'eau...)
- Ancrage des unités de production sur leur territoire (environnement rural, petits bourgs, implication locale...)

**Responsabilité environnementale**

- Respecter les normes environnementales d'installation et de production
- Optimiser les consommations de matières premières, d'emballages, d'eau, d'énergie dans les recettes et les process
- Concevoir des emballages plus économes en matériaux, rechercher des solutions moins impactantes pour l'environnement
- Réduire les quantités de déchet et d'émission de gaz à effet de serre
- Augmenter le taux de recyclage des déchets en recherchant de nouveaux matériaux et de nouvelles filières de recyclage
- Former le personnel aux enjeux environnementaux, au tri, aux écogestes

**Responsabilité sociale**

- Entretenir le bien-vivre ensemble au travail
- Développer les talents
- Maintenir l'employabilité des salariés, les former tout au long de leur carrière
- Garantir des conditions de travail sûres et assurer la santé physique et psychologique des salariés
- Rémunérer justement le travail et associer les salariés aux bénéfices
- Entretenir le dialogue social permanent et pratiquer un management de proximité

**Responsabilité sociétale**

- Assurer la qualité irréprochable des produits finis
- Garantir la santé et la sécurité des consommateurs
- Développer la diversité et l'égalité professionnelles
- Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires d'implantation
- Contribuer activement au soutien d'associations, de fondations, de chaires au niveau national, régional, local

**3 LOGISTIQUE****Stocker, préparer les commandes, transporter les produits Fleury Michon des lieux de production vers les lieux de distribution**

- Achats de prestations logistiques
- Gestion d'une flotte de véhicules (10 camions-navettes de liaisons inter-sites, 150 voitures de tourisme pour la force de vente)

**Responsabilité environnementale**

- Réduire l'impact environnemental de la logistique détenue en propre et celle des prestataires

**Responsabilités sociale et sociétale**

- Garantir un taux de service maximal aux clients
- Garantir la chaîne du froid
- Assurer la traçabilité des produits
- Avoir un dispositif opérationnel à tout moment en cas de crise alimentaire
- Sensibiliser les chauffeurs et les commerciaux aux risques routiers
- Et d'une façon générale, les mêmes responsabilités vis-à-vis des prestataires logistiques que des autres fournisseurs

NOTRE RÔLE

NOTRE RESPONSABILITÉ

#### 4 COMMERCIALISATION

##### Proposer des produits sûrs, de qualité et une marque attractive, source de rentabilité

- Une écoute client maximale
- Un marketing et un merchandising adaptés à chaque spécificité de marché, chaque typologie de client, chaque catégorie de consommateur
- Une logistique performante

##### Responsabilité économique

- Entretien de la réputation de la marque, son attractivité et sa confiance : des produits de qualité et des innovations en phase avec les attentes consommateurs
- Maintenir le taux de service à son maximum grâce à une logistique fiable et performante
- Avoir un taux de satisfaction client maximal

##### Responsabilité environnementale

- Collaborer avec les clients pour optimiser les emballages secondaires et tertiaires, ainsi que la logistique
- Éviter le gaspillage alimentaire en continuant à optimiser la date limite de consommation, les conditionnements, les grammages, les portions

#### 5 CONSOMMATION

##### Devenir la marque alimentaire préférée des Français

- Mettre en marché des produits toujours plus plaisir, toujours plus sains, toujours plus service et accessibles au plus grand nombre
- Innover et réinventer les recettes
- Dialoguer et co-construire avec les consommateurs

##### Responsabilité environnementale

- Réduire l'impact environnemental des emballages (réduction du poids, recherche de nouveaux matériaux, amélioration de la recyclabilité...)
- Eduquer les consommateurs aux consignes de tri des emballages
- Contribuer aux recherches de nouvelles solutions d'emballage (recherche fondamentale, groupes de travail, partage de savoir...)

##### Responsabilité sociétale

- Mettre en marché des produits bons et vertueux (sûrs, sains, avec des bénéfices objectifs pour les consommateurs)
- Être transparent sur les approvisionnements, les modes de production, les listes d'ingrédients, les engagements, les démarches...
- Proposer des produits répondants aux besoins spécifiques de certains consommateurs (intolérances, allergies, orientations alimentaires...)
- Améliorer sans cesse les recettes pour contribuer à l'équilibre nutritionnel au quotidien
- Informer les consommateurs sur les impacts de l'alimentation et de l'hygiène de vie sur la santé
- Avoir une communication sincère et honnête
- Associer les consommateurs : idées de nouveaux produits, de nouveaux emballages, en faire des prescripteurs
- Avoir un service relations consommateurs disponible, réactif, personnalisé, humain

#### 6 FIN DE VIE DES EMBALLAGES

##### Rechercher des emballages plus économes en matériaux, des solutions moins impactantes pour l'environnement

##### Responsabilité environnementale

- Proposer des emballages réutilisables pour un autre usage domestique
- Indiquer sur l'emballage les consignes de tri
- Contribuer à la prise en charge des déchets d'emballages par la cotisation EcoEmballages
- Réduire les consommations d'eau et d'énergie, les déchets, les émissions de gaz à effet de serre nécessaires à la fabrication, à l'emballage et au transport des produits
- Augmenter le taux de recyclage des déchets en recherchant de nouveaux matériaux et de nouvelles filières de recyclage
- Financer des travaux de recherche sur les emballages de demain
- Proposer aux consommateurs différentes tailles de conditionnement pour contribuer à limiter le gaspillage alimentaire

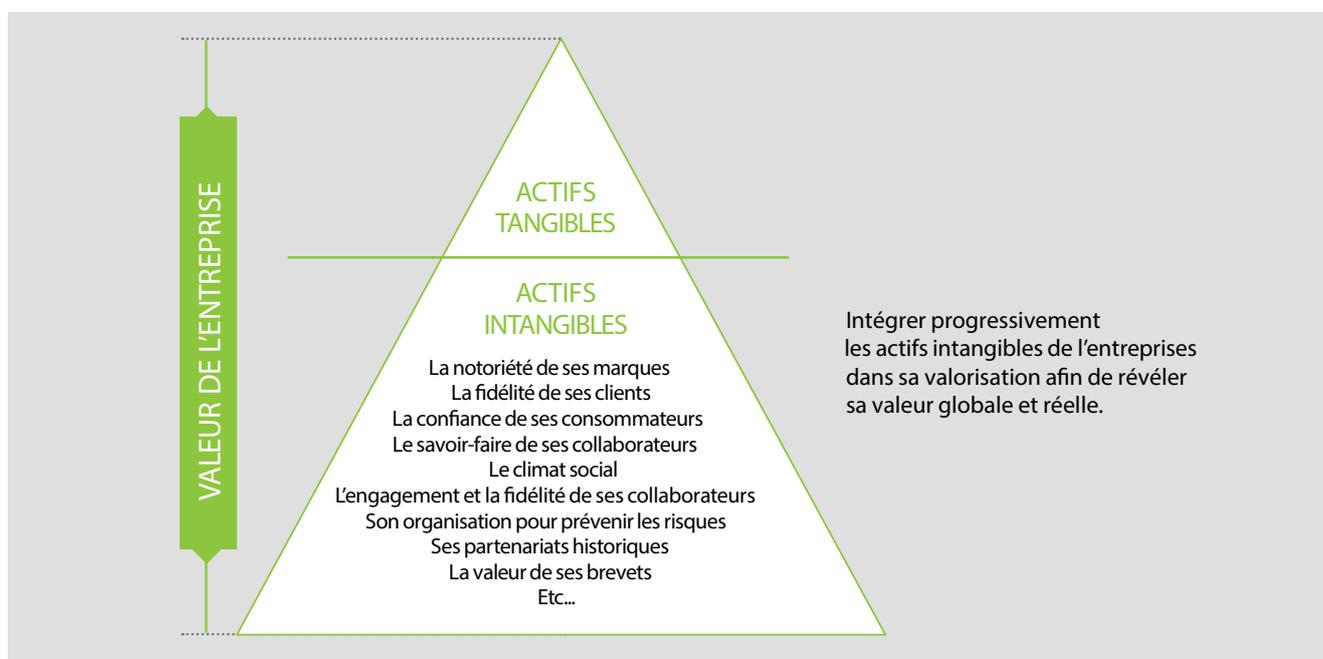
## 2.1.4 INTÉGRER LES ACTIFS INTANGIBLES DE L'ENTREPRISE DANS SA VALORISATION

Fleury Michon s'assure que sa recherche de performance ne se fait pas au détriment de tiers et se donne la possibilité de transformer les contraintes en opportunités.

À travers sa démarche de RSE, le Groupe est également en relation directe avec l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, clients, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, communautés. À l'écoute, Fleury Michon s'engage dans une dynamique partenariale et de co-construction avec elles, de sorte que ses activités soient créatrices de plus de valeur que la seule valeur financière : amélioration de l'alimentation pour

tous, préservation du capital naturel, amélioration permanente du savoir-faire des collaborateurs, préservation de la santé au travail, croissance partagée avec les fournisseurs...

Ainsi, le rôle de la démarche RSE est de contribuer à la valorisation globale de l'entreprise en ajoutant aux actifs tangibles (capitaux propres, biens mobiliers et immobiliers, stocks...), les actifs intangibles (notoriété de la marque, confiance des consommateurs, climat social, organisation pour la prévention des risques, valeur des brevets...). Actifs intangibles qui pourtant représentent la majeure partie de la valeur globale de l'entreprise.



## 2.1.5 LA DÉMARCHE RSE PORTÉE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE

### 2.1.5.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ DE DIRECTION GROUPE DIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LA DÉMARCHE RSE

L'organisation dédiée au management de la RSE au sein du groupe Fleury Michon repose sur des décisions stratégiques validées au plus haut niveau par le Conseil d'administration et le Comité de direction Groupe et une mise en œuvre opérationnelle impliquant les Directions d'activités et les Direction métiers.

Pour éclairer le Conseil d'administration dans le choix de ses orientations stratégiques, le Groupe s'est doté depuis 2013 d'un Comité RSE. De nombreux sujets stratégiques pour le Groupe nécessitent en effet une approche incluant la dimension de responsabilité globale de l'entreprise pour trouver une réponse adéquate sur le long terme. À celles des trois membres du Comité RSE (Nadine Deswasière, Présidente, Geneviève Gonnord, Administratrice et Bruno Billy) ont été adjointes les compétences et expériences d'un expert externe en RSE, François Petit. Quatre membres de la Direction générale sont également des invités permanents de ce comité, consultés en fonction des

sujets. En 2015, le Comité RSE s'est réuni 3 fois. Les principales thématiques abordées ont été le bien-être et l'alimentation animale, les évolutions en matière de consommation durable, l'engagement solidaire.

### 2.1.5.2 CRÉATION D'UN ESPACE DE RÉFLEXION SUR LA RSE AVEC LE GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE.

Depuis 2010, Fleury Michon co-anime avec le groupe Sup de Co La Rochelle une chaire « Ingénierie de la Responsabilité sociétale et Innovation ». Lieu de convergence d'idées et de réflexions, cette Chaire a d'abord permis de poser les bases de l'intégration de la démarche RSE et de la norme ISO 26000 au sein de Fleury Michon. La collaboration porte notamment sur l'autoévaluation, l'appropriation de sujets tels que les achats responsables, la lutte contre la corruption, la cartographie des risques, l'évaluation du capital immatériel, les référentiels RSE... En avril 2013, Fleury Michon et le groupe Sup de Co La Rochelle se sont réengagés pour trois années supplémentaires.

2

#### Plus de dix ans d'engagements en RSE

2003	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Adhésion au <b>Pacte Mondial</b> des Nations Unies	Officialisation de l' <b>engagement RSE</b> Création d'un <b>Comité de pilotage</b>	<b>Autoévaluation</b> sur les 7 questions centrales de l' <b>ISO 26000</b>	Création du poste de <b>Responsable RSE</b> <b>1<sup>er</sup> plan d'actions</b> <b>1<sup>er</sup> reporting RSE</b>	Nouvelle <b>gouvernance RSE</b> Création du <b>Comité RSE</b> <b>2<sup>e</sup> reporting RSE</b> <b>Politique QSE</b> Engagement en <b>ISO 50001</b> Création du poste de <b>Directeur environnement</b> <b>1<sup>re</sup> place au Gaïa Index</b>	<b>Politique achats</b> <b>Politique ancrage territorial</b> <b>Code Conduite Éthique</b> Calcul <b>empreinte économique et sociale</b> <b>3<sup>e</sup> reporting RSE</b> <b>2<sup>e</sup> plan d'actions</b> <b>1<sup>re</sup> place au Gaïa Index</b>	Déploiement du projet Fleury Michon « <b>aider les Hommes à manger mieux chaque jour</b> » qui encapsule la démarche RSE <b>Gaïa Index</b> <b>Prix Or AGEFI</b> <b>4<sup>e</sup> reporting RSE élargi à l'international</b>

## 2.1.6 CHOIX DES INFORMATIONS ET INDICATEURS PUBLIÉS ET PÉRIMÈTRE DE REPORTING RSE

Le Responsable RSE est également en charge de la coordination du reporting RSE, pour lequel il s'appuie sur les équipes opérationnelles. Les indicateurs publiés par le groupe Fleury Michon sont le résultat d'une démarche de progrès continu : année après année de nouveaux indicateurs sont disponibles, d'autres sont fiabilisés ou couvrent un périmètre élargi. Certains sont construits au fur et à mesure de la définition de la démarche, afin de rendre compte de l'atteinte des objectifs fixés pour chaque axe.

Les informations qualitatives publiées ont été choisies pour refléter au mieux les performances du Groupe sur les enjeux-clés et évaluer les progrès de la démarche. Elles font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (voir rubrique 2.7.4 du présent rapport).

Le chapitre Responsabilité sociétale du présent Document de référence couvre les activités France du Groupe, (soit environ 94 % du chiffre d'affaires consolidé et 90 % des effectifs CDI et CDD) ainsi que les activités internationales intégrées à 100 %.

Ce périmètre comprend :

- L'unité économique et sociale Vendée (UES Vendée qui regroupe les sociétés Fleury Michon SA, Fleury Michon Charcuterie, Fleury Michon Traiteur et Fleury Michon Logistique). L'UES Vendée, à elle seule, représente plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015 ;
- La Société d'Innovation Culinaire (SIC) basée à Tilloy-lez-Cambrai dans le Nord ;
- Les Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP) installées à Plélan-le-Grand en Ile-et-Vilaine ;

- La société Room Saveurs à Paris ;
- Delta Dailyfood au Canada, Province de Québec ;
- Proconi en Slovénie à Murska Sobota ;
- Fleury Michon Suisse à Plan les Ouates. Cette activité commerciale composée d'une personne est exclue de l'ensemble des indicateurs excepté les effectifs.

Cet ensemble recouvre :

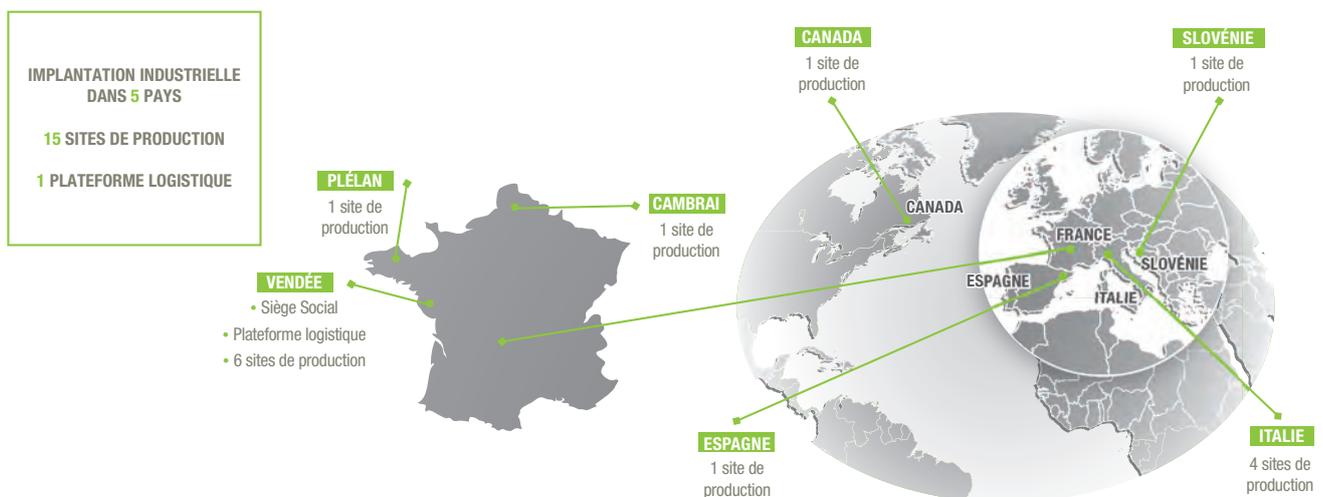
- Huit sites de production : Montifaut Jambons, Montifaut Traiteur, Chantonay Charcuterie, Chantonay Traiteur de la Mer, Mouilleron Plats Cuisinés, Pouzauges Aides Culinaires, Cambrai, Plélan-le-Grand ;
- Une plateforme logistique : Pouzauges Gare ;
- Le Siège Social à Pouzauges Gare ;
- À l'international, deux sites (Delta Dailyfood et Proconi) ;
- Room Saveurs, une activité sans site industriel en propre.

Lorsque certains indicateurs sociaux et environnementaux ne sont pas mesurés pour des raisons techniques ou légales, les précisions sont mentionnées au fur et à mesure de ce reporting.

Le Groupe n'a pas connu de changement de périmètre consolidé en 2015.

Fleury Michon n'inclut pas dans son périmètre de reporting les entités dont il n'a pas le contrôle opérationnel :

- Piatti Freschi Italia en Italie ;
- Platos Tradicionales en Espagne ;
- Fleury Michon Norge AS en Norvège.



## 2.1.7 UNE DÉMARCHE CONDUITE DANS LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Fleury Michon considère l'entreprise comme un écosystème où chacun doit trouver son intérêt. Le Groupe a toujours privilégié une approche partenariale dans ses relations avec ses parties prenantes. Cela implique la connaissance de leurs attentes et de leurs impacts possibles ou réels sur Fleury Michon, pour ensuite mettre en place les actions ou les outils de dialogue et d'échanges.

Fleury Michon répertorie cinq grandes catégories de parties prenantes :

- Les clients, qu'il s'agisse de distributeurs ou de consommateurs, font vivre économiquement l'entreprise par leurs achats ;
- Les salariés et leurs représentants apportent leurs compétences, leurs savoir-faire et leur savoir-être ;

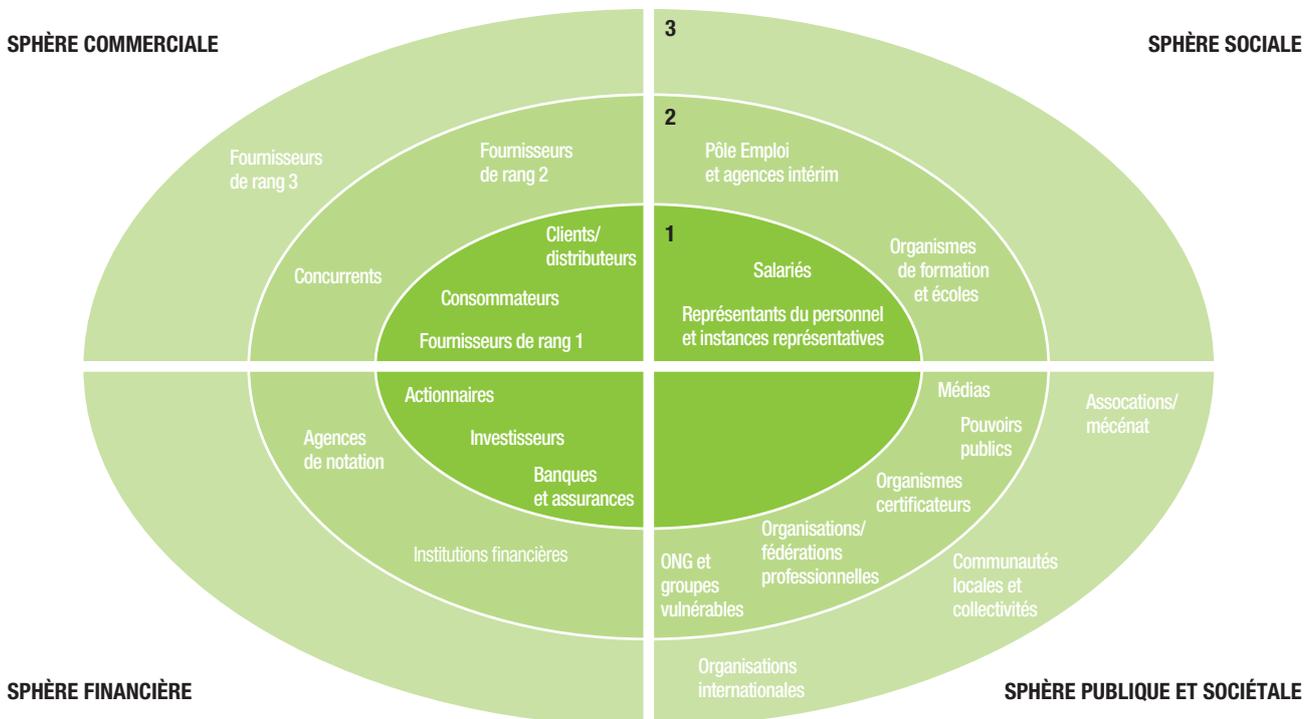
- Les investisseurs, actionnaires ou banquiers, apportent les capitaux nécessaires à la stabilité, l'investissement et la croissance ;
- Les fournisseurs apportent les biens et services nécessaires à l'activité que ce soient les fournisseurs de rang 1 avec lesquels Fleury Michon est directement en contact ou bien les fournisseurs de rang 2, 3 ou suivants qui sont les fournisseurs des fournisseurs de rang 1 ;
- La société civile à travers les Pouvoirs Publics, les collectivités territoriales ou encore les associations, les universités, les groupes de recherche, les instances au sein desquels Fleury Michon est acteur.

2

### CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Niveau d'importance de la partie prenante :

- 1 Indispensable à l'existence de l'entreprise
- 2 Impacts significatifs sur un projet ou une activité majeure du Groupe
- 3 Impacts limités ou ponctuels sur un projet ou une activité du Groupe



## NIVEAU D'IMPORTANCE 1

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste rémunération et partage de la valeur</li> <li>• Maintien de l'emploi</li> <li>• Santé &amp; Sécurité au travail et conditions de travail</li> <li>• Formation professionnelle et employabilité</li> <li>• Opportunités d'évolution</li> <li>• Compréhension du projet d'entreprise et de la stratégie</li> <li>• Respect des valeurs de l'entreprise</li> <li>• Reconnaissance et fierté d'appartenance</li> <li>• Information accessible et communication claire</li> <li>• Protection sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la qualité du travail et des produits</li> <li>• Sur le service aux clients</li> <li>• Sur la réputation de l'entreprise</li> <li>• Sur le climat social</li> <li>• Sur l'implication au travail et dans la vie de l'entreprise</li> <li>• Sur le niveau de turn-over</li> <li>• Sur le respect de l'outil de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions de libre échange</li> <li>• Entretiens professionnels annuels individuels</li> <li>• Management de proximité</li> <li>• Dispositif de communication interne dynamique</li> <li>• Réunions d'information (équipe, unité, activité, Groupe)</li> <li>• Actionnariat salarié</li> <li>• Dispositif d'intéressement et de participation</li> <li>• Taux de formation supérieur aux obligations légales</li> <li>• Politique de Ressources humaines basée sur le bien vivre ensemble</li> <li>• Moyens humains et financiers pour préserver la santé et la sécurité au travail</li> <li>• Académie Fleury Michon et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> </ul>
Représentants du personnel et instances représentatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance des instances représentatives du personnel</li> <li>• Respect des réglementations et du droit social</li> <li>• Capacité de négociation</li> <li>• Reporting, information, consultation</li> <li>• Moyens pour exercer leurs attributions</li> <li>• Dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat social</li> <li>• Réputation de l'entreprise</li> <li>• Qualité de vie au travail</li> <li>• Garantie des intérêts des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords collectifs</li> <li>• Respect des dispositifs légaux de représentation du personnel</li> <li>• Mise à disposition des moyens nécessaires</li> <li>• Promotion de la gouvernance sociale</li> </ul>
Clients/Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des produits rentables qui attirent et fidélisent les consommateurs</li> <li>• Proposer une offre responsable et de qualité aux consommateurs</li> <li>• Pouvoir informer sur les produits qu'ils commercialisent</li> <li>• Pouvoir informer sur les marques/entreprises qu'ils référencent</li> <li>• Une logistique fiable et performante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiques</li> <li>• Visibilité des produits auprès des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipes commerciales de 160 personnes</li> <li>• Dont 120 commerciaux sur le terrain</li> <li>• Écoute permanente</li> <li>• Audits qualité des sites de production</li> <li>• Visites des sites</li> <li>• Réponses aux questionnaires spécifiques</li> </ul>
Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et sécurité alimentaire</li> <li>• Caractéristiques organoleptiques</li> <li>• Bénéfices nutritionnels</li> <li>• Naturalité</li> <li>• Accessibilité prix</li> <li>• Information claire et honnête sur les produits : besoin de transparence</li> <li>• Engagement des marques : comportement éthique, recherche d'une relation de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiques</li> <li>• Sur la réputation</li> <li>• Sur la notoriété</li> <li>• Sur la confiance</li> <li>• Sur les innovations (attentes d'innovations et succès/échecs des lancements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations sur le site internet</li> <li>• Présence et écoute sur les réseaux sociaux</li> <li>• Informations sur et dans les packagings</li> <li>• Communication dans les médias classiques</li> <li>• Articles dans la presse</li> <li>• Informations sur les lieux de vente</li> <li>• Réunions de consommateurs pour connaître leurs attentes, remarques, idées...</li> <li>• Enquêtes quantitatives auprès des consommateurs</li> <li>• Panels de dégustation</li> <li>• Écoute, réponses et actions du Service consommateurs</li> </ul>
Fournisseurs de rang 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste rétribution</li> <li>• Respect des délais de paiement</li> <li>• Pérennité de la relation commerciale</li> <li>• Perspectives de développement</li> <li>• Partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiques</li> <li>• Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire</li> <li>• Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitatifs</li> <li>• Audits et contrôles qualité</li> <li>• Visites des sites, des élevages, des cultures...</li> <li>• Groupes de travail sur des projets de développement</li> </ul>

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation financière</li> <li>• Croissance, rentabilité et pérennité de l'entreprise</li> <li>• Information sur la gouvernance et la gestion des risques</li> <li>• Informations sur les résultats et objectifs extra-financiers de l'entreprise et sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la valeur du titre</li> <li>• Sur les décisions en Assemblée générale</li> <li>• Sur la réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale des actionnaires au siège</li> <li>• Communiqués, rapports annuels envoyés aux actionnaires au nominatif</li> <li>• Informations financières disponibles sur internet et boîte mail spécifique pour les questions</li> </ul>
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe</li> <li>• Valorisation financière</li> <li>• Pertinence de la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les apports de capitaux</li> <li>• Sur le soutien au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions, rencontres avec le management</li> <li>• Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels</li> <li>• Réponses aux questionnaires spécifiques</li> <li>• Visites des sites de production</li> </ul>
Banques et assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance, stabilité financière, rentabilité et pérennité du Groupe</li> <li>• Limitation des risques</li> <li>• Solvabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les apports de capitaux</li> <li>• Sur le soutien au développement</li> <li>• Sur la couverture des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi des communiqués et des documents financiers et institutionnels</li> <li>• Rencontres avec le management</li> <li>• Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires</li> </ul>

**NIVEAU D'IMPORTANCE 2**

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste rétribution</li> <li>• Respect des délais de paiement</li> <li>• Pérennité de la relation commerciale</li> <li>• Perspectives de développement</li> <li>• Partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiques</li> <li>• Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire</li> <li>• Sur les innovations, les avancées techniques et technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue, conseil avec acheteurs et qualitiens</li> <li>• Audits et contrôles qualité</li> </ul>
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se différencier</li> <li>• Gagner des parts de marché</li> <li>• Croître</li> <li>• Contribuer collectivement aux avancées de la profession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiques</li> <li>• Sur l'émulation commerciale, marketing, R&amp;D...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux syndicats professionnels ou sectoriels</li> </ul>
Organismes certificateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération de l'entreprise</li> <li>• Disponibilité (accès facile) et transparence des informations, des procédures, des process...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la labellisation, la certification de l'entreprise ou de certains sites, activités</li> <li>• Sur la réputation, la crédibilité de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits qualité, environnement, sécurité alimentaire...</li> </ul>
Enseignement, formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage et mise à disposition des expertises de l'entreprise</li> <li>• Financement de travaux de recherche</li> <li>• Financement de filières d'apprentissage, de formation...</li> <li>• Partenariats et débouchés professionnels pour les étudiants, les apprentis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de jeunes, d'adultes, de salariés</li> <li>• Apport de nouvelles formations, filières...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux forums et aux salons d'établissements de formation et d'enseignement</li> <li>• Implication dans des instances académiques</li> <li>• Implication dans des groupes projets pour l'insertion, la réinsertion, la formation, la qualification...</li> <li>• Accueil de stagiaires et d'apprentis</li> <li>• Financements de chaires</li> </ul>
Pôle emploi et agences d'intérim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres d'emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche des profils adaptés</li> <li>• Force de proposition (profils, techniques de recrutement...)</li> <li>• Source de diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions, rencontres, groupes projets</li> </ul>

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation Ressources humaines</li> <li>Orientation environnement</li> <li>Orientation santé/sécurité des consommateurs</li> <li>Orientation financière et fiscale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamisme du tissu économique, création de richesses et d'emplois</li> <li>Rentrées fiscales</li> <li>Respect des réglementations en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre législatif</li> <li>Niveau de pression fiscale</li> <li>Attribution de subventions</li> <li>Financement de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participations à des programmes publics</li> <li>Participations à des réunions, conférences, groupes de travail</li> <li>Réponses à des appels à projets</li> <li>Réponses aux sollicitations spécifiques et aux questionnaires</li> </ul>
Fédérations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux actions collectives</li> <li>Partages d'idées, de pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représenter collectivement les intérêts de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres, échanges</li> <li>Participation aux instances représentatives</li> </ul>
Agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération de l'entreprise</li> <li>Disponibilité et transparence des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la réputation et la notoriété institutionnelle</li> <li>Sur la confiance</li> <li>Sur la valeur du titre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse aux questionnaires spécifiques</li> <li>Rencontres et interviews</li> </ul>
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations claires, fiables et pertinentes</li> <li>Disponibilité des interlocuteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la réputation</li> <li>Sur la notoriété</li> <li>Sur la confiance</li> <li>Sur les succès/échecs des innovations</li> <li>Économiques</li> <li>Sur la valeur du titre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communiqués de presse</li> <li>Conférences de presse</li> <li>Réponses à des sollicitations spécifiques</li> <li>Visites de sites de production</li> <li>Réponses aux interviews</li> </ul>
ONG et groupes vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration continue de la façon dont l'entreprise adresse l'ensemble de ses enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux</li> <li>Communication transparente sur les sujets qui les concernent directement (sujets différents selon les ONG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la réputation</li> <li>Sur la notoriété</li> <li>Sur la confiance</li> <li>Économiques</li> <li>Sur la valeur du titre</li> <li>Sur les pratiques de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signataire de la Charte de la diversité</li> <li>Signataire du Livre orange de la Halde (Le défenseur des droits)</li> <li>Signataire du Passeport avenir</li> <li>Participation aux Journées du handicap</li> <li>Mécène et soutien de diverses associations sur des thèmes humanitaires, de la maladie, du handicap, de l'insertion...</li> </ul>

## NIVEAU D'IMPORTANCE 3

Parties prenantes	Leurs attentes	Leurs impacts sur Fleury Michon	Actions menées par Fleury Michon
Fournisseurs de rang 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juste rétribution</li> <li>Respect des délais de paiement</li> <li>Pérennité de la relation commerciale</li> <li>Perspectives de développement</li> <li>Partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Économiques</li> <li>Sur la qualité, la sécurité, la sûreté alimentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue, conseil avec acheteurs et qualité</li> <li>Audits et contrôles qualité</li> </ul>
Associations/mécénats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de partenariat, sponsoring, mécénat</li> <li>Apport de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la réputation</li> <li>Sur la notoriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement de multiples associations sous forme de mécénat, sponsoring, aide</li> <li>Membre de Conseils d'administration d'associations</li> <li>Dons alimentaires</li> </ul>
Communautés locales et collectivités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution aux enjeux locaux</li> <li>Protection de l'environnement</li> <li>Création d'emplois</li> <li>Appui au développement local (économique, infrastructures, formation, associatif, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution de subventions</li> <li>Financement de projets</li> <li>Attractivité du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envoi de documentation institutionnelle</li> <li>Participations à des événements locaux, à des associations locales</li> <li>Rencontres avec les élus locaux</li> </ul>

## 2.1.8 GOUVERNANCE RESPONSABLE ET RESPECT DE L'ÉTHIQUE

### 2.1.8.1 LES RÈGLES DE GOUVERNANCE DU MODÈLE FLEURY MICHON

Le tableau ci-dessous résume les recommandations de gouvernement d'entreprise de MiddleNext et présente l'organisation de Fleury Michon au regard de ces recommandations.

Des informations complémentaires concernant le Conseil d'administration et ses comités spécialisés, et le Comité de direction sont présentées dans le chapitre 3 du Document de référence.

#### Règles de gouvernance Fleury Michon

Le Conseil d'administration	Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général	Oui		
	Nombre d'Administrateurs indépendants (n'entretenant aucune relation avec le Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement) <sup>(1)</sup>	5 sur 12		
	Nombre d'Administrateurs présents au Comité de direction Groupe (séparation des pouvoirs)	0 sur 12		
	Nombre d'Administrateurs représentant les salariés	2 sur 12 Pour une obligation légale de 1		
	Nombre de femmes au Conseil d'administration	3 sur 12		
	Nombre de réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	4		
	Taux moyen de présence calculé sur la base des feuilles d'émargement des Conseils	84 %		
	Versement de jetons de présence en fonction de l'assiduité	Oui		
	Durée du mandat des Administrateurs	3 ans, renouvelables		
	Cumul des mandats <sup>(1)</sup>	Tous les Administrateurs respectent la règle de non-cumul des mandats		
Rémunération des Administrateurs	Rubrique 3.2 du chapitre 3 du Document de référence			
Et ses comités spécialisés	Existence de comités spécialisés	Comité d'audit et risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité RSE
	Nombre de réunions au cours de l'exercice	4	2	3
	Taux moyen de présence calculé sur la base des feuilles d'émargement des Comités	100 %	100 %	78 %
Actionnaires	Quorum aux Assemblées générales	Assemblée générale mixte du 28 mai 2015 : 89,65 % des actions et 92,89 % des voix étaient représentées		

(1) Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

### 2.1.8.2 DES PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE POUR ENCADRER L'ACTIVITÉ DE CHACUN

Les Principes de Conduite Éthique des collaborateurs du groupe Fleury Michon ont été formalisés en 2014 et signés par les membres du Comité de direction. Ces principes marquent la volonté du Groupe de donner à chacun les moyens d'agir dans le meilleur intérêt du Groupe et de sa réputation et de conduire ses activités en toute légalité.

Au-delà des obligations réglementaires, ces principes couvrent trois domaines :

- Le respect et la promotion d'une vision loyale des affaires avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, les prestataires, les actionnaires ;

- La protection et la promotion de l'Entreprise à travers ses actifs matériels et immatériels, son image et sa réputation ;
- Le respect de l'intégrité des Hommes à travers les consommateurs, les salariés et la société civile en général.

Les modalités d'application et la façon dont les salariés vivent et font vivre ces Principes de Conduite Éthique sont également précisées pour permettre à chacun de se les approprier dans l'exercice de son activité au quotidien.

Sa diffusion a été initiée en 2015 de façon progressive lors de réunions (Comités de direction, réunions d'équipe, réunions managers, réunions libre échange...) et s'appuie sur les managers niveau hiérarchique par niveau hiérarchique en commençant par les Directeurs généraux et les Directions métiers.

## PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE DES COLLABORATEURS

Fleury Michon

Agir en conscience, mettre ses actes en perspective, se questionner sur son comportement, tels sont les objectifs de nos principes de conduite éthique à l'usage de tous les collaborateurs du Groupe. Également communiqués en externe, ils sont notre cadre de référence et viennent renforcer notre démarche d'entreprise responsable.

En faisant le choix de formaliser ces principes, nous officialisons et affichons l'engagement du Groupe et de ses collaborateurs. C'est à chacun de nous de vivre et faire vivre ces principes de conduite éthique pour la pérennité de Fleury Michon et de son écosystème.

Raymond DOIZON  
Directeur Général Délégué



Régis LEBRUN  
Directeur Général



Notre objectif s'inscrit dans la volonté de renforcer la confiance et la réputation dont bénéficie Fleury Michon pour agir dans le meilleur intérêt du Groupe et conduire nos activités en toute légalité. Nous nous engageons à respecter et attendons de nos collaborateurs qu'ils respectent les lois, réglementations, conventions ou traités en vigueur, dans toutes nos actions et nos échanges avec nos parties prenantes. Au-delà de la Loi, nos principes de conduite éthique couvrent trois grands domaines : les affaires, l'Entreprise, les Hommes.

RESPECTER ET PROMOUVOIR  
LA LOYAUTÉ DES AFFAIRES

avec nos clients, nos fournisseurs,  
nos concurrents, nos actionnaires

Nous sommes convaincus que le bon modèle repose sur l'instauration de relations d'affaires fondées sur la confiance et le respect servant les intérêts communs. C'est en promouvant un tel cadre, juste et équitable, que nous voulons établir des relations professionnelles loyales.

- RESPECTER les contrats établis : prix, délais de paiement, clauses, etc.
- FAVORISER la concurrence loyale : nos activités respectent la réglementation pour éviter d'agir de manière anticoncurrentielle ou d'en être complice.
- FOURNIR aux actionnaires des informations justes et sincères.
- RESPECTER les droits de propriété
  - Intellectuelle : brevets, dessins, modèles, droits d'auteur, marques.
  - Foncière : biens immobiliers (terrains nus, bâtiments résidentiels ou industriels).
  - Mobilière : propriété personnelle de biens mobiliers (matériels et effets personnels).
- S'INTERDIRE tout acte et situation de corruption qui mêlent intérêts personnels et professionnels afin de conserver sa liberté de jugement et son indépendance.
  - Ne pas tirer un avantage personnel de sa fonction, de sa position professionnelle.
  - Éviter les situations de conflits d'intérêts. Quand celles-ci se présentent, en référer à son responsable direct qui statuera et gèrera la relation d'affaires.
  - Ne pas se mettre en situation de redevabilité.
  - Proscrire les cadeaux et les invitations au titre d'avantage personnel.
  - Si toutefois une telle situation ou rapprochement se produisait, le collaborateur devrait en avertir sa hiérarchie afin de statuer.
  - S'interdire le blanchiment d'argent.
  - Prohiber tout acte de délit d'initiés.

COMMENT VIVRE CES PRINCIPES  
DE CONDUITE ÉTHIQUE

Ces principes de conduite ont pour vocation de définir le cadre éthique dans lequel nous souhaitons exercer nos activités et prendre nos décisions, en renforçant notre démarche d'entreprise responsable. En complément des valeurs du Groupe, que sont l'excellence du service, la confiance réciproque, le respect mutuel, l'adaptation continue, le dialogue permanent et l'intérêt collectif durable, ces principes s'appuient sur l'honnêteté, la loyauté et la responsabilisation de chacun dans le cadre de son travail et de sa mission.

Ces principes contribuent à la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable, par la promotion des bonnes pratiques des affaires et du respect de chacun. Ils participent également au bon fonctionnement du Groupe, à sa pérennité, et au bien vivre ensemble.

Ce document n'a pas vocation à remplacer les lois ou les réglementations pour lesquelles il convient d'alerter sa hiérarchie et/ou son responsable des ressources humaines en cas de dérive constatée. C'est un cadre de référence commun pour la plupart des situations sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

PROTÉGER ET PROMOUVOIR  
L'ENTREPRISE

à travers ses actifs matériels,  
immatériels, son image, sa réputation

Nous nous engageons à fournir à nos collaborateurs des conditions de travail sûres, ainsi que des moyens et des outils adaptés pour remplir leur mission. Nous attendons d'eux qu'ils respectent ces conditions et ces matériels. Par ailleurs, nous rappelons que la réputation de l'Entreprise est l'affaire de tous.

- RESPECTER et promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise en se comportant en ambassadeur par ses propos, son comportement, son attitude.
- GARANTIR la confidentialité des informations connues dans le cadre de son emploi.
- RESPECTER les actifs de Fleury Michon
  - Protection de l'outil de travail et des biens en général.
  - Usage responsable du matériel confié dans le cadre de son emploi.
- RESPECTER les droits de la vie privée des personnes et leur image en limitant aux stricts besoins l'utilisation de leurs données personnelles, et en s'assurant de les obtenir de manière légale avec leur consentement.



## RESPECTER LES HOMMES

à travers nos consommateurs, nos partenaires,  
nos salariés, la société civile en général

Nous sommes convaincus que le respect de l'intégrité des femmes et des hommes est un droit et un devoir réciproque qui profite à l'équilibre de la société et à la bonne marche des affaires.

- RESPECTER et faire respecter les Droits de l'Homme économiques, sociaux, culturels, civils et politiques.
- PROMOUVOIR, respecter et faire respecter les conventions et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail
  - Liberté d'association des travailleurs.
  - Liberté de négociation des organisations de travailleurs.
  - Élimination des discriminations à l'embauche : âge, sexe, race, appartenance sexuelle, politique, nationalité, origine ethnique ou sociale, religion, etc.
  - Abolition du travail forcé et obligatoire.
  - Éradication effective du travail des enfants et respect de l'âge minimal légal des enfants dans leur pays.
- S'INTERDIRE toute forme de harcèlement.

En cas de questionnement, de doute, de dilemme il convient de les partager avec sa hiérarchie et/ou son responsable des ressources humaines pour prendre une décision réfléchie et collective.

Ces principes sont applicables de façon uniforme aux sociétés détenues en propre par Fleury Michon. Dans ses co-entreprises, Fleury Michon s'engage à promouvoir ces principes auprès de ses partenaires locaux. Ces principes de conduite sont aussi portés à la connaissance des parties prenantes et de quiconque le souhaite sur consultation sur le site internet du Groupe.

Les membres du Comité de Direction Groupe, par leur signature, s'engagent à appliquer ces principes, à les promouvoir auprès de leurs équipes et à en vérifier leur application. Ils sont communiqués et expliqués aux managers qui eux-mêmes les relaient auprès de leur équipe dans le cadre habituel des réunions de service, d'équipe, des réunions métier, libre-échange, voire lors du bilan individuel annuel. Ce document est mis à la disposition sur l'intranet ou auprès des ressources humaines sur simple demande.

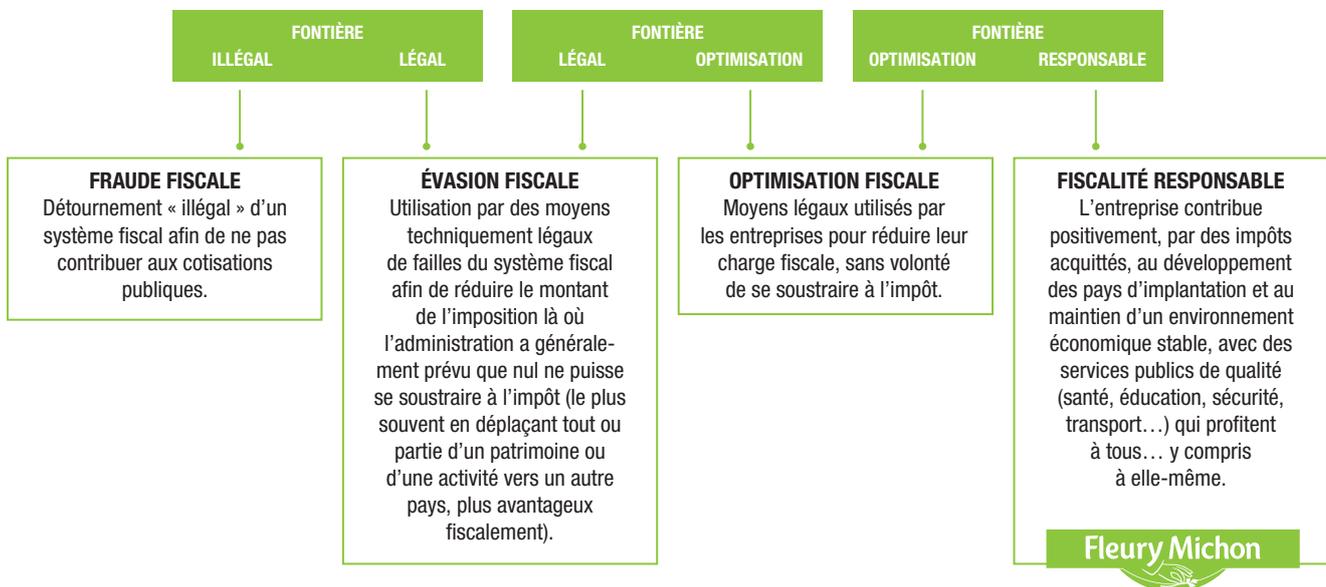
Le Comité de Direction Groupe révisé autant de fois que nécessaire ce document et fait une revue annuelle de sa diffusion, de sa connaissance, de son application, de son respect.

Direction Financière et RSE - Janvier 2015

### 2.1.8.3 LE CHOIX D'UNE FISCALITÉ RESPONSABLE ET D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE SÛRE

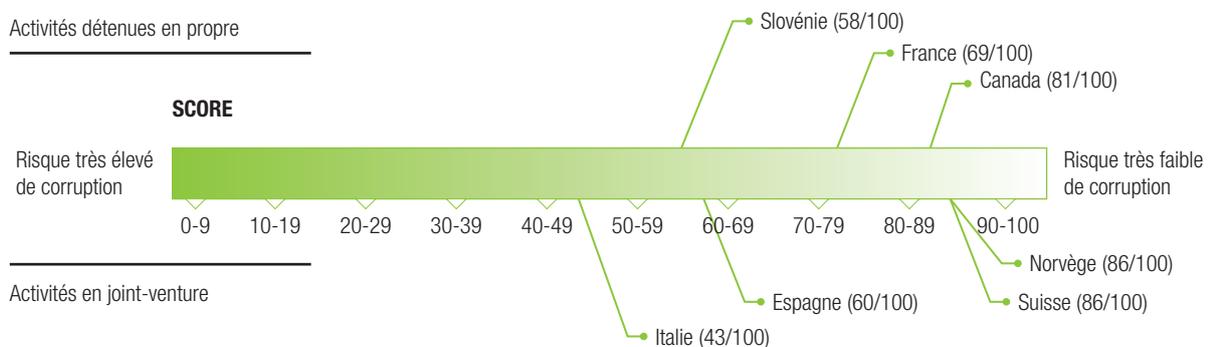
Le groupe Fleury Michon est transparent concernant sa fiscalité et souhaite que sa politique fiscale s'inscrive pleinement dans sa stratégie de responsabilité d'entreprise. Le Groupe adopte donc un comportement citoyen consistant, non seulement à respecter la législation, mais surtout à apporter une juste contribution aux pays dans lesquels il exerce son activité. Ainsi Fleury Michon s'acquitte des impôts dus dans les pays où il est implanté. Il contribue ainsi à leur développement et à maintenir, dans ces pays, un environnement économique stable, avec des services publics de qualité (santé, éducation, sécurité, transport...) qui profitent à tous, y compris au Groupe lui-même.

Dans la même logique, Fleury Michon entretient une stratégie financière sûre, basée sur des principes de gestion « en bon père de famille ». L'endettement financier est maîtrisé et diminue régulièrement depuis 2012. Les financements mis en place pour couvrir les investissements du Groupe sont réalisés avec des partenaires bancaires avec lesquels Fleury Michon entretient une relation régulière, bilatérale et de long terme. Enfin le Groupe maintient un niveau de trésorerie significatif lui assurant sécurité et agilité.



### 2.1.8.4 FAIRE PREUVE DE VIGILANCE EN MATIÈRE DE CORRUPTION

D'après l'indice annuel de perception de la corruption de l'organisation Transparency International, les activités de Fleury Michon s'exercent essentiellement dans des pays à risque moyen voire faible de corruption.



Fleury Michon considère que le risque de corruption reste à ce jour peu significatif pour le Groupe sur ses zones géographiques d'implantation mais demeure néanmoins vigilant. Les Principes de Conduite Éthique, qui encadrent de longue date les activités de chacun et formalisés en 2014, participent de cette vigilance.

## 2.2 PROPOSER LE MEILLEUR À NOS CONSOMMATEURS

### 2.2.1 ÉTENDRE NOTRE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ À L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Avec son projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », Fleury Michon poursuit et donne une nouvelle ampleur à sa vocation : proposer aux consommateurs les produits les meilleurs, les plus sûrs, au prix juste. Pour cela, le Groupe a opté depuis de nombreuses années pour une stratégie de création de filières : progressivement Fleury Michon approfondit ses relations et tisse des liens étroits avec les fournisseurs à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement de manière à y impulser une dynamique de qualité, d'hygiène, de sécurité et de responsabilité qui reflète son propre engagement. Cela se traduit par des audits qualité, des plans de progrès, des actions d'accompagnement des fournisseurs. Cette stratégie de filières est la clé de voûte d'une chaîne de valeurs capable de répondre aux attentes multiples des consommateurs.

#### 2.2.1.1 LA QUALITÉ DES APPROVISIONNEMENTS : PRIORITÉ N° 1 DE FLEURY MICHON

La politique achats Fleury Michon s'appuie sur le système des valeurs de l'Entreprise qui place l'excellence du service client et consommateur au centre des préoccupations des Hommes du Groupe. Les pratiques d'achats et la qualité des approvisionnements sont intimement liées comme en témoignent les quatre engagements de la politique Achats.

#### Les quatre engagements de la politique achats

Ces quatre engagements sont une déclinaison directe de la stratégie du Groupe. Le quatrième est l'expression de l'implication du Groupe dans une démarche de responsabilité :

- **Garantir les approvisionnements en maîtrisant la sécurité des aliments dans les filières :**
  - Sélectionner les meilleures filières d'approvisionnements grâce à un processus de référencement permettant d'évaluer les risques associés à chaque produit ;
  - Développer les moyens et les plans d'actions adéquats pour maîtriser les risques à tous les stades de la filière, basés sur une analyse de risques ;
  - Établir un programme d'audit des fournisseurs et des différents acteurs des filières qui tient compte de l'évaluation des risques ;
- À chaque fois que nécessaire, diversifier les fournisseurs pour réduire les risques de rupture ;
- Connaître les schémas de fonctionnement des filières (origine des matières premières, usines de transformation, prestataires intermédiaires) afin de se prémunir contre les risques de fraudes et de tromperies ;
- S'impliquer dans les filières de production des matières premières les plus impactantes pour les activités du Groupe et mettre en place une veille active qui intègre l'analyse des signaux forts et faibles.
- **Assurer le niveau de qualité en établissant des standards Fleury Michon :**
  - Établir des cahiers des charges et/ou fiches de spécifications en collaboration avec les fournisseurs ;
  - Mesurer la conformité aux spécifications par des contrôles à réception ou à expédition et des plans de surveillance basés sur l'analyse des risques ;
  - Évaluer la performance des fournisseurs et si besoin, mettre en place avec eux des plans d'amélioration continue par le dialogue.
- **Assurer la compétitivité et la création de valeur en favorisant des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**
  - Obtenir le meilleur prix d'achat dans le respect de la qualité attendue du produit et/ou du service et de la performance globale du produit et/ou du service tout au long de son utilisation ;
  - Privilégier les filières avec le moins d'intermédiaires possible où la valeur apportée par chacun est réelle ;
  - Réévaluer à chaque fois que nécessaire les sources d'approvisionnement et/ou les produits : appels d'offres, diversification, analyse de la valeur ;
  - Encourager la co-innovation avec les fournisseurs pour la création de nouvelles solutions en vue de trouver des avantages concurrentiels compétitifs et à valeur ajoutée. Par exemple, des emballages nouvelle génération réalisés avec des matériaux plus recyclables ou encore des matières premières sans conservateurs et sans additifs.

● Favoriser les achats durables et responsables en diffusant les bonnes pratiques Fleury Michon dans les affaires :

- Agir en ambassadeur de l'Entreprise et de ses valeurs ;
- Privilégier la logique de partenariats sur la durée avec les fournisseurs ;
- Veiller à établir et maintenir des relations commerciales équilibrées basées sur l'échange et le dialogue dans la recherche de l'intérêt réciproque ;
- Rester vigilant à la dépendance économique réciproque de Fleury Michon avec ses fournisseurs ;
- Prévoir le cas échéant un plan d'arrêt progressif de sortie de contrat ;
- Participer à la lutte contre la corruption ;
- Contribuer dans la sphère d'influence de Fleury Michon, à évoluer vers des pratiques équitables, respectueuses des droits sociaux, humains et environnementaux.

La politique achats est amenée à évoluer pour, graduellement, mieux intégrer des critères sociaux et environnementaux en complément des critères actuels centrés sur la qualité, la traçabilité et les aspects techniques des matières premières et des services achetés.

**L'organisation dédiée à la mise en œuvre de la politique achats**

La politique achats Fleury Michon est validée par le Comité de direction Groupe.

Les Directeurs généraux d'activités et de filiales définissent la stratégie achat par filiale, valident les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. La mise en œuvre de la Politique Achats et le pilotage opérationnel des achats Fleury Michon sont de la responsabilité des Directeurs des achats.

Les Directeurs des achats, les Directeurs qualité et les Responsables qualité achat mettent en œuvre toutes les dispositions permettant d'assurer la sécurité et la qualité des matières premières, ingrédients et emballages en cohérence avec les exigences réglementaires, les exigences des clients, des unités de production et de la qualité des produits finis.

La sous-traitance a une place réduite au regard de l'activité du Groupe. Elle concerne principalement des activités qui ne sont pas dans le cœur de métier de Fleury Michon. C'est notamment le cas du gardiennage des installations, du nettoyage et de la maintenance des outils et des lignes de production. Au total ces prestations représentent moins de 10 % du montant global des achats de prestations de services.

Les personnels des sociétés extérieures qui sont amenés à intervenir dans les sites de production du Groupe bénéficient des mêmes accès que les salariés Fleury Michon : vestiaires, salles de repos, restauration... Dans le cadre de la politique Qualité-Sécurité-Environnement, ils sont aussi soumis aux mêmes exigences que le personnel Fleury Michon.

**2.2.1.2 EXIGENCE ET COLLABORATION ÉTROITE AVEC TOUS LES ACTEURS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : LA STRATÉGIE FILIÈRES DE FLEURY MICHON**

Fleury Michon a mis en place des filières d'approvisionnement pour ses matières premières : porc, volaille, bœuf, saumon, surimi et légumes, pour ne citer que les principales. Par « filière », Fleury Michon désigne un nombre restreint de fournisseurs auprès desquels le Groupe s'approvisionne selon des cahiers des charges très précis en termes de qualité et de modes de production.

Les exigences des cahiers des charges établis par Fleury Michon concernent chaque étape : conception, production, fabrication, transformation. Le niveau d'exigence élevé que le Groupe réussit à obtenir au sein de ses filières n'est possible que grâce à la relation de proximité que le Groupe entretient sur le long terme avec ses fournisseurs.

La stratégie de filières qualité impose à Fleury Michon de ne pas pratiquer d'achats opportunistes, dit « achats spot » qui mettraient en péril sa démarche drastique en matière de qualité et de traçabilité.

Cela se traduit par des jalons réguliers tout au long de l'histoire récente du Groupe :

- Depuis 1973, filière Label Rouge en jambons puis en rôtis ;
- Depuis 2002, filière Bleu-Blanc-Cœur en jambons et en rôtis ;
- Depuis 2004, filière Bio en jambons puis en plats cuisinés et en volaille ;
- Depuis 2011, filière MSC en surimi ;
- Depuis 2013, filière pêche responsable en surimi ;
- Depuis 2015, filière J'aime en jambons de porc et rôtis ;
- Depuis 2016, prise de participation dans Vallégrain, filière porc.

L'activité traiteur plats cuisinés suit un indicateur de partenariat avec ses fournisseurs. Cet indicateur croise quatre critères qui sont :

- La durée du contrat (supérieur ou non à 3 ans) ;
- La participation du fournisseur à un comité qualité Fleury Michon (en vue d'améliorer la qualité des produits ou de la prestation) ;
- Le co-développement (le fournisseur s'engage-t-il aux côtés de Fleury Michon à développer des produits spécifiques ?) ;
- L'exclusivité (le produit développé est-il exclusivement réservé à Fleury Michon ?).

L'objectif annuel de cet indicateur de partenariat est fixé à 60 % du montant des achats hors taxes réalisé par l'activité plats cuisinés.

En 2015, ce montant était de + 65 %.

L'activité charcuterie a également un indicateur de partenariat avec ses fournisseurs d'emballages et ingrédients. 97 % des fournisseurs d'emballages et 92 % des fournisseurs d'ingrédients travaillent avec Fleury Michon Charcuterie depuis plus de 5 ans.

## L'EMPREINTE FILIÈRE PORC DE FLEURY MICHON

NOMBRE D'EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS  
GÉNÉRÉS PAR FLEURY MICHON DANS LA FILIÈRE PORC

4 900

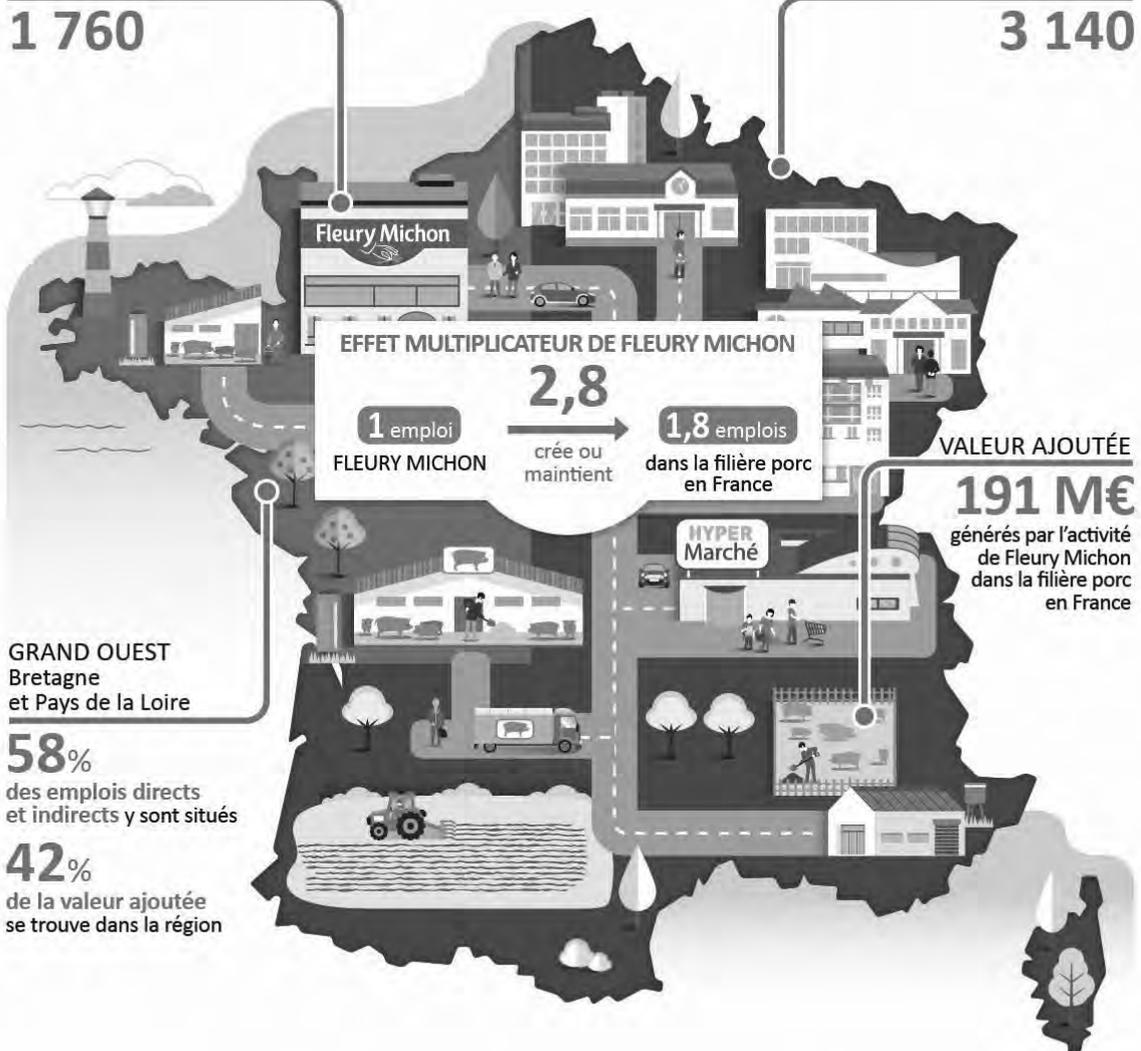
En France en 2015

EMPLOIS CHEZ  
FLEURY MICHON

1 760

EMPLOIS  
INDIRECTS

3 140



Pour le calcul de son empreinte économique et sociale, Fleury Michon s'appuie sur l'algorithme de la méthode Local Footprint®. [www.utopies.com](http://www.utopies.com) rubrique "empreinte économique et sociale".

En 2015, Fleury Michon a pris la décision d'augmenter la part des jambons origine France dans ses achats dans le but de soutenir la filière porcine française en difficulté.

Le seuil a été fixé à 70 % des achats de jambon et ce malgré les répercussions financières pour Fleury Michon.

Dans le cadre du calcul de son empreinte économique et sociale, Fleury Michon s'est appuyé sur l'algorithme de la méthode local Footprint® (www.utopies.com rubrique « empreinte économique et sociale »).

En 2015, un focus spécifique a été fait sur la filière porc.

Chez Fleury Michon, les emplois directs liés à la filière porc sont de 1 760 (CDI + CDD + intérimaires).

Les emplois induits en France par l'activité de Fleury Michon avec la filière porc sont de 3 140 dont 40 % générés par les fournisseurs de Fleury Michon. Sur ces 3 140 emplois induits, 45 % sont basés dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire).

Au total, ce sont donc près de 5 000 emplois créés ou maintenus en France par la filière porc de Fleury Michon.

### 2.2.1.3 TOUJOURS PLUS LOIN DANS NOTRE NIVEAU D'EXIGENCE : LE DÉVELOPPEMENT DE NOS FILIÈRES RESPONSABLES

Progressivement Fleury Michon étend ses exigences et développe des filières responsables, combinant des exigences de qualité des produits, de respect des conditions de travail dans les modes productifs, mais aussi de respect de l'environnement.

Ainsi Fleury Michon est engagé dans différentes filières qui agissent en faveur de la diversité biologique. En effet, les filières animales Bio, Label Rouge, Bleu-Blanc-Cœur intègrent les démarches alliant sécurité alimentaire (traçabilité), qualité nutritionnelle et réponse aux attentes consommateurs en offrant plus qu'un produit conventionnel.

#### La filière Bio

Elle se préoccupe de l'environnement et du bien-être animal.

#### La filière Label Rouge

Elle repose sur des savoir-faire permettant de garantir des produits de qualité supérieure.

#### La filière Bleu-Blanc-Cœur

Elle valorise des plantes et graines présentant des intérêts nutritionnels et environnementaux sur toute la filière. Voir encadré en rubrique 2.4.5.

Ainsi, chacune à son niveau, ces filières prennent en compte des critères d'élevage (choix des races, logement des animaux,

parcours et alimentation des animaux, âge d'abattage...) qui permettent de proposer des produits plus respectueux de l'environnement et du bien-être animal.

#### La filière surimi pêche responsable

Elle couvre à la fois les enjeux de biodiversité et les enjeux sociaux à travers la qualité du partenariat établi avec le fournisseur et la qualité des produits garantie aux consommateurs. Ainsi en 2013, Fleury Michon a passé l'intégralité de ses approvisionnements en poissons d'Alaska (colin et merlu blanc) issus de pêcheries certifiées MSC (Marine Stewardship Council) pour le produit le plus important de la gamme : le bâtonnet Moelleux, soit 80 % des volumes de surimi à marque Fleury Michon.

La filière surimi pêche responsable comporte trois engagements. Les deux premiers concernent directement la biodiversité, et le troisième concerne plus particulièrement l'Homme (salariés et consommateurs).

- Le respect de la ressource pêchée :
  - La sélection de deux espèces sauvages non menacées : le colin d'Alaska et le merlu blanc également pêché en Alaska ;
  - Une pêche en quantité limitée afin de permettre le renouvellement de la ressource et éviter sa surexploitation ;
  - Un suivi de l'évolution de la ressource par des organisations scientifiques.
- Le respect du milieu marin :
  - La sélection de pêcheries dont les méthodes de pêche sont respectueuses des écosystèmes ;
  - Une pêche ciblant des bancs de poissons d'une seule espèce pour limiter les prises accessoires.
- Le respect de l'Homme :
  - Des partenariats construits sur le long terme avec les fournisseurs ;
  - Une traçabilité du bateau de pêche à l'assiette du consommateur ;
  - Une qualité de la ressource pêchée et du processus de transformation (hygiène et sécurité).

Toujours dans cette logique de filières, Fleury Michon a souhaité étendre la labellisation qualité à l'ensemble des étapes de production de son surimi : non seulement le colin et le merlu sont labellisés MSC, mais le produit issu de la première transformation, le surimi base, est fabriqué sans sorbitol et sans polyphosphate selon les termes du cahier des charges qui lie le Groupe avec son fournisseur. Ce surimi base, de qualité supérieure, est produit exclusivement pour Fleury Michon.

La filière pêche responsable de Fleury Michon a fait l'objet d'un audit par Bureau Veritas en 2015.



### La filière j'aime

Le consommateur change de comportement et devient de plus en plus citoyen. Ses priorités changent et il se pose de nouvelles questions :

- D'où viennent les aliments ?
- Comment et où sont ils fabriqués ?
- Ma viande est elle saine ?
- Comment ont été élevés et nourris les animaux ?

Nous avons lancé une nouvelle gamme : J'aime, issue exclusivement de la filière porc française.

Les porcs sont nourris sans OGM (< 0,9 %) et élevés sans antibiotiques (à la fin du 1<sup>er</sup> âge, soit à la fin de la 6<sup>e</sup> semaine).

La filière J'aime c'est :

- Une alimentation de qualité des animaux : ils sont nourris sans OGM, avec des céréales françaises. Tous les aliments, ont une composition et une origine tracées ;
- Le bien-être animal : la Directive Européenne est strictement respectée tout au long de la vie de l'animal, dans le but d'éviter toute souffrance inutile de l'animal ;
- La santé : les porcs sont élevés sans antibiotiques, dès la fin du 1<sup>er</sup> âge (fin de la 6<sup>e</sup> semaine). Une lutte contre l'antibiorésistance

est mise en place par la réduction d'antibiotiques utilisés en médecine humaine ;

- Le développement durable : un bilan annuel est réalisé systématiquement.

Un plan de progrès sur 5 ans a été mis en place, dans le but de continuer notre démarche sur l'amélioration du bien-être de l'animal et de diminuer l'impact de l'élevage sur l'environnement.



### 2.2.1.4 LA VISION DU MANGER MIEUX DE SERGE PAPIN

#### Des personnalités parlent de leur vision du Manger Mieux

Dans un esprit d'ouverture et de co-construction de son projet, Fleury Michon invite des personnalités issues d'univers différents à partager et enrichir la réflexion sur son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour »

#### Morceaux choisis de l'interview de Serge PAPIIN

le 15 décembre 2015

Président de Système U

#### Consommer moins, consommer mieux

*Aujourd'hui, la consommation n'est plus le marqueur de la réussite. Après les années 70/90 marquées par une consommation effrénée des marques, on réalise que mieux vaudrait plus de sobriété en termes de consommation et a fortiori d'alimentation. On prend conscience que l'alimentation bien équilibrée amène à vivre mieux ; que l'excès de consommation de viande peut provoquer un cancer ; que le coût carbone d'une côte de veau purée (10 kilos) est incomparable aux (200 g) d'une assiette avec*

des protéines végétales ; qu'il faut prendre en compte le bien-être animal et changer certains modes d'élevage... Tous ces points et bien d'autres sont riches d'enseignements sur les modes de consommation alimentaires qui changent, notamment au regard de la santé, de l'environnement et du devoir de sobriété.

### Fleury Michon est légitime sur son projet

Cette légitimité, elle est liée à l'histoire de l'entreprise. Tout le travail que Fleury Michon a déjà réalisé sur le jambon, le Label Rouge, le Bio, Bleu Blanc Cœur etc. Aujourd'hui, il faut aller plus loin au niveau de l'élevage et du bien-être animal. Il y a aussi le travail sur le plat cuisiné, en collaboration avec Joël Robuchon... Maintenant, il faudrait créer une rupture avec un produit qui serait une locomotive, avec des protéines végétales par exemple, sans remettre en cause les fondamentaux, pour aller dans le sens du « Manger Mieux ».

Il faut sortir de la logique de discrétion des industriels et s'ouvrir. Il faut parler au nom de l'intérêt général et pas que de Fleury Michon. Il faut aussi avoir des marqueurs et donner des signes concrets. Enfin, il faut être transparent. Tout cela, Fleury Michon, sur ses marchés, a la légitimité et les moyens de le faire.

### Internet change la donne

La possibilité de s'adresser au consommateur directement via internet change la donne en matière de distribution. Les modes d'achat et les tendances alimentaires sont en train de changer. Et ça va très vite. On peut déjà imaginer deux configurations.

La première : des magasins physiques qui seraient au centre d'un dispositif qui dépasserait la fonction commerciale traditionnelle. Plus concrètement, on trouverait dans le magasin :

- Des produits de grandes marques comme Fleury Michon ;
- Des produits locaux ;
- Des produits à la marque distributeurs ;
- Des produits click & collect que les gens ont commandés par internet, la veille. Ils iraient les chercher à l'accueil, ou pourraient se faire livrer chez eux, si le clic est identifié. C'est ce qu'on appelle le « Magasin étendu » où le online se conjugue avec le offline et où le physique se conjugue avec le virtuel.

La seconde : au niveau du digital, nous allons assister à une multiplication des « places de marché ».

L'avenir est aux places de marché. Il s'en crée tous les jours. Il me paraît normal que des entreprises comme Fleury Michon et super U, qui n'en ont pas, se posent la question de l'opportunité de mettre en lien leur offre.

La place de marché permet de conjuguer à la fois l'intégration d'une partie de la fonction intermédiation et l'ouverture à d'autres produits. Par exemple, des clients pourraient, sur la place de marché de « Fleury Michon », être en contact avec des produits, cuisinés par Fleury Michon, mais aussi avec d'autres produits commercialisés par Fleury Michon.

Ces évolutions sont des sujets très sensibles. Il faut donc être attentif et se préparer à changer nos modèles. Sinon, on va laisser des nouveaux intervenants capter la valeur ajoutée. Il faut se mettre en mouvement ! Commencer par apprendre et intégrer des personnes qui ont la formation ou la capacité pour travailler sur le sujet.

## 2.2.2 ENTREtenir UNE DÉMARCHE NUTRITIONNELLE ACTIVE

Dès 1999, Fleury Michon s'est engagé activement dans une démarche nutritionnelle visant à contribuer à une alimentation équilibrée et durable.

La politique nutrition-santé de Fleury Michon vise à :

- Contribuer à une alimentation sûre, saine, équilibrée et durable au service du plaisir et du goût ;
- Contribuer à la promotion des bons comportements alimentaires en s'impliquant dans des actions terrain ou de recherche ;
- Préserver et transmettre aux générations le mieux manger et les bienfaits d'une alimentation variée et équilibrée tout en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation ;
- Anticiper les enjeux alimentaires pour nos consommateurs et la pérennité de notre entreprise.

Parmi les faits marquants de l'année 2015, on peut noter :

- Le renouvellement des partenariats auprès de l'AFIAG (Association Française des Intolérants au Gluten) et de l'AFPRAL (Association Française pour la Prévention des Allergies) ;
- La signature d'un partenariat avec Allergobox, application digitale destinée aux personnes allergiques pour leur faciliter les achats en magasin ;
- L'élargissement du périmètre d'application de la charte nutritionnelle aux filiales slovène et canadienne ;
- Le renforcement des partenariats sportifs de haut niveau (équipe cycliste professionnelle Team SA Vendée nouvellement Direct Energie ; Serge Girard tentative de tour de monde à pied, 15 000 kms et à la rame, 30 000 kms ; présence aux Championnats de France cycliste sur route ; sponsoring nutrition de l'équipe Pouzauges Vendée Handball).

## 2.2.2.1 17 ANS D'ENGAGEMENT AVEC LA CHARTE NUTRITIONNELLE FLEURY MICHON

**17 ANS D'ENGAGEMENTS NUTRITIONNELS POUR AIDER LES HOMMES À MANGER MIEUX CHAQUE JOUR**

**1999**  
**5 RÈGLES**  
1 • Respect des ANC\*1,  
2 • Réduction du taux de sel,  
3 • Réduction des lipides,  
4 • Suppression des additifs,  
5 • Un étiquetage nutritionnel systématique.

**2002**  
**RÉDUCTION DE SEL**  
2002 = 1er jambon -25% de sel  
2011 = 1er surimi -25% de sel  
1ers plats cuisinés -25% de sel

**2003**  
**ALLERGIES ALIMENTAIRES**  
ENGAGEMENT auprès de l'AFPRAL, Association Française de Prévention des Allergies Alimentaires.

**2004**  
**RÉDUCTION DES ADDITIFS**  
1<sup>ère</sup> marque à mettre en place une démarche transversale de réduction des additifs à chaque fois que cela est possible.  
SUPPRESSION DE L'HUILE DE PALME ET DES HUILES HYDROGÉNÉES DANS NOS PLATS CUISINÉS ET SURIMIS.  
• 70% de nos plats cuisinés sont sans conservateur,  
• 1<sup>er</sup> surimi sans polyphosphate, sans glutamate monosodique, sans sorbitol,  
• Absence de colorant artificiel  
• Exclusion des additifs potentiellement allergisants selon les connaissances scientifiques actuelles.

**2004**  
**OFFRE BIO**  
1er jambon BIO libre-service.

**2005**  
**INFORMATIONS CONSOMMATEURS**  
Liste d'ingrédients sous forme de recette.

**2007**  
**OFFRE BIO**  
Gamme de plats cuisinés BIO.

**2009-2012**  
**CHARTRE D'ENGAGEMENT PNNS\***  
Nos résultats sur 3 ans  
• 678 millions de produits concernés,  
• 7 à 15,6% de réduction de sel,  
• Absence d'huile de palme et d'huiles hydrogénées pour les plats cuisinés et le surimi,  
• 100% de l'étiquetage nutritionnel pour 100g et à la portion,  
• Programme de sensibilisation pour les salariés.

**2012**  
**INTOLÉRANCE AU GLUTEN**  
ENGAGEMENT auprès de l'AFDIAG, Association Française Des Intolérants Au Gluten.

**2013-2015**  
Signature de notre seconde charte d'engagement volontaire PNNS\*

**2014-2020**  
**VERS UNE ALIMENTATION DURABLE**  
4 Axes  
LE PLAISIR  
RESPECT DE LA NATURE  
LES MATIÈRES PREMIÈRES  
LES VÉGÉTARIENS

\* PNNS : Programme National Nutrition Santé  
\*1 : Apports Nutritionnels conseillés

Fleury Michon

La charte nutritionnelle Fleury Michon comporte cinq points-clés intégrés dès la conception des recettes :

- Respect des apports nutritionnels conseillés (ANC) en macro et micronutriments ;
- Matières grasses : seuil quantitatif à respecter et sélection qualitative des matières grasses (ex : absence d'huiles hydrogénées) ;
- Sel : seuil quantitatif à respecter par famille de produits ;
- Additifs : suppression à chaque fois que possible ;
- Une information nutritionnelle sur tous les emballages et site internet pour 100 g et à la portion.

## 2.2.2.2 LES ENGAGEMENTS DANS LE CADRE DU PROGRAMME NATIONAL NUTRITION SANTÉ

Sur la période 2010-2012, Fleury Michon a signé une charte de progrès nutritionnel auprès de trois ministères : de la Santé, de l'Alimentation et de l'Économie. Cet engagement d'entreprise s'est inscrit dans le cadre des recommandations du Programme National Nutrition Santé (PNNS) destiné à améliorer la santé des consommateurs en jouant sur un de ses déterminants majeurs : l'équilibre nutritionnel.

Le tableau ci-dessous résume les engagements et les résultats atteints par Fleury Michon sur la période 2010-2012. 600 millions de produits concernés à marque Fleury Michon ont été concernés, soit 60 % des volumes vendus à marque Fleury Michon sur cette période 2010-2012.

Engagements	Objectifs	Les réalisations Fleury Michon	Bilan *
<b>Engagement n° 1 : Baisse de la teneur en sel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse des teneurs moyennes de 10 % en plats cuisinés</li> <li>Baisse de la teneur en sel de 6,65 % en charcuterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse des teneurs moyennes de - 15,6 % en plats cuisinés</li> <li>Baisse de la teneur en sel de - 7,7 % en charcuterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif dépassé</li> </ul>
<b>Engagement n° 2 : Baisse des sources d'acide gras trans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitation des acides gras trans à moins de 1 g/100 g et garantie d'absence d'huiles hydrogénées dans les plats cuisinés et le surimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apport en acides gras trans en plats cuisinés 0,116 g/100 g et en surimi 0,064 g/100 g</li> <li>Absence d'huiles hydrogénées dans 100 % des plats cuisinés et surimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif atteint</li> </ul>
<b>Engagement n° 3 : Baisse des acides gras saturés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des acides gras saturés et garantie d'absence d'huile de palme dans les plats cuisinés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse de la teneur moyenne en acides gras saturés de 5,7 %</li> <li>Absence d'huile de palme dans 100 % des plats cuisinés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif atteint</li> </ul>
<b>Engagement n° 4 : Étiquetage nutritionnel de type 2 aux consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un étiquetage nutritionnel transparent et complet sur tous les emballages et sur <a href="http://www.fleurymichon.fr">www.fleurymichon.fr</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des produits comportent un tableau nutritionnel pour 100 g et à la portion sur les emballages et le site internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif atteint</li> </ul>
<b>Engagement n° 5 : Promotion de l'équilibre alimentaire et de l'activité physique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auprès des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des salariés ont bénéficié d'un suivi nutritionnel dans le cadre de leur visite médicale.</li> <li>15 animations sur l'équilibre alimentaire (petits-déjeuners pédagogiques)</li> <li>15 000 fruits de saison bios et locaux distribués</li> <li>350 consultations diététiques financées avec la mutuelle d'Entreprise</li> <li>30 % des ventes en distributeur automatique des salles de pause sont des produits à base de fruits et céréales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif dépassé</li> </ul>

\* En 2013, les trois ministères signataires aux côtés de Fleury Michon ont reconnu l'atteinte, voire le dépassement, des engagements après vérification et validation par le CRITT Agro-Alimentaire Poitou-Charentes, organisme tiers indépendant.

En 2014, Fleury Michon était la première entreprise à signer une deuxième charte auprès de l'État dans laquelle elle s'engage à travailler sur deux axes principaux : la réduction de la teneur en sucre du surimi et la mise au point de recettes de plats cuisinés source de fibres. Plus précisément les cinq engagements suivants ont été pris pour la période 2013-2015.

Début 2016, le CRITT Agro-Alimentaire a constaté les résultats obtenus sur la période 2013-2015 pour les produits à marque Fleury Michon dans les catégories ci-dessous. Leur validation par les ministères signataires sera disponible en juin 2016.

Sous réserve de cette validation, voici les résultats constatés :

Engagements	Objectifs	Les réalisations Fleury Michon
<b>Engagement n° 1 :</b> <b>Réduction de la teneur en sel</b> (teneur moyenne pondérée)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides culinaires : ≤ 1,8 g/100 g</li> <li>• Charcuterie : ≤ 1,75 g/100 g</li> <li>• Charcuterie TSR <sup>(1)</sup> : 26 références</li> <li>• Plats cuisinés : ≤ 0,8 g/100 g</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides culinaires : 1,8 g/100 g</li> <li>• Charcuterie : 1,72 g/100 g</li> <li>• Charcuterie TSR : 31 références</li> <li>• Plats cuisinés : 0,75 g/100 g</li> </ul>
<b>Engagement n° 2 :</b> <b>Réduction de la teneur en AGS <sup>(2)</sup></b> (teneur moyenne pondérée)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plats cuisinés : ≤ 2,9 g/100 g</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plats cuisinés : 2,85 g/100 g</li> </ul>
<b>Engagement n° 3 :</b> <b>Réduction de la teneur en sucres</b> (teneur moyenne pondérée)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtonnets moelleux : ≤ 2,5 g/100 g</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtonnets moelleux : 2,802 g/100 g</li> </ul>
<b>Engagement n° 4 :</b> <b>Développement de produits source de fibres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 nouvelles recettes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 nouvelles recettes</li> </ul>
<b>Engagement n° 5 :</b> <b>Promotion de l'information nutritionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étiquetage nutritionnel pour 100 g des produits</li> <li>• Information auprès des professionnels de santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étiquetage nutritionnel pour 100 g et à la portion sur tous les produits</li> <li>• Diffusion de plus de 8 000 exemplaires de guides des valeurs nutritionnelles sur 2 salons professionnels et par courrier</li> </ul>

(1) Teneur en sel réduite.

(2) Acides gras saturés.

### 2.2.2.3 LA CHARTE NUTRITION ROOM SAVEURS

En 2014, l'activité plateaux-repas livrés de Fleury Michon a établi sa charte d'engagements. Sur les 6 engagements de la société Room Saveurs, 5 portent sur la nutrition. Le cinquième engagement est traité dans la partie environnement.

Après la réalisation de cette charte d'engagement sur les thèmes de l'équilibre alimentaire, de la santé des consommateurs et de l'environnement, Room Saveur l'a diffusée auprès de ses partenaires.

En avril 2015, un exemplaire papier de cette charte a été distribué à l'ensemble des responsables achats, qualité et commercial de ses fournisseurs.

Certains de nos clients grands comptes ont reçu un exemplaire de notre document dans le but de les impliquer dans notre projet « Aider les Hommes à mieux manger chaque jour ».

En 2015, le Chef cuisinier de Room Saveurs et la chef de produit/marketing ont suivi une formation leur permettant d'intégrer les contraintes nutritionnelles dans leurs développements et ainsi, respecter les engagements de la charte nutritionnelle.

Le service qualité et les experts nutrition du Groupe ont collaboré ensemble pour rédiger un guide de « bonnes pratiques ». Ce guide permettra aux équipes de Room Saveurs d'élaborer de nouvelles recettes tout en respectant les engagements.

Une matrice d'indicateurs a été mise en place pour permettre de suivre et de piloter les engagements de la charte.

À fin 2015, nous avons pu constater des résultats sur nos engagements n° 1, 2 et 6.

#### Engagement n° 1 : Contribuer à l'équilibre et à la variété alimentaire

Les plateaux-repas sont élaborés conformément aux recommandations de variété du Programme National Nutrition Santé (PNNS). L'apport énergétique d'un plateau-repas est compris entre 800 et 1 000 Kcalories (hors pain). 80 % des plateaux intègrent les 5 composantes du PNNS.

À fin 2015, nous retrouvons sur notre carte Printemps-Été 2015, 78 % de plateaux repas répondant aux recommandations PNNS, concernant la variété des familles d'aliments (féculents, protéines, légumes, produits laitiers, etc.).

#### Engagement n° 2 : Contribuer à l'équilibre et à la variété des matières grasses

Room Saveurs veille au bon équilibre entre les différents acides gras mono-insaturés, polyinsaturés et saturés. Pour cela, la société privilégie les matières grasses d'origine végétale de type huile d'olive, colza ou noix. L'apport lipidique total ne doit pas dépasser les 50 g/plateau. Room Saveurs s'engage à ne pas ajouter d'huile de palme ou de matières grasses hydrogénées lors de l'écriture de ses recettes. Room Saveur a engagé une démarche de suppression sur 3 ans avec ses fournisseurs (via les cahiers des charges).

À fin 2015, il a été décidé pour la carte Automne-Hiver 2014-2015, de remplacer dans une partie des recettes, la crème par du fromage blanc. Room Saveurs incite ses partenaires à utiliser plus régulièrement de l'huile de colza dans les assaisonnements de ses salades.

### Engagement n° 3 : Réduction de la quantité de sel

Room Saveurs s'engage à diminuer de 5 % la teneur moyenne en sel sur ses plateaux-repas en utilisant comme seul substitut les aromates.

Les actions engagées en 2015 sont prolongées en 2016, en vue d'atteindre les objectifs fin 2016.

### Engagement n° 4 : Diminuer le nombre d'additifs

Room Saveurs s'engage à travailler avec ses fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue pour réduire le nombre d'additifs et exclure ceux identifiés comme controversés compte tenu des connaissances scientifiques actuelles.

Les actions engagées en 2015 sont prolongées en 2016, en vue d'atteindre les objectifs fin 2016.

### Engagement n° 6 : Informer les clients de Room Saveur sur leur démarche nutritionnelle et l'équilibre alimentaire

Contribuer à la promotion de l'équilibre alimentaire en rendant l'information accessible : formation des équipes R&D et commerciales aux principes de la nutrition, mise en ligne sur le site internet de la charte d'engagements, publication sur le blog Room Saveurs d'articles sur le sujet.

Parallèlement, profitant de l'organisation de la première semaine du bien-être au travail, il a été organisé un atelier de sensibilisation à l'équilibre alimentaire. La participation était basée sur le volontariat et 30 % des équipes ont participé à cet atelier.

Tout au long de l'année, des articles ont été publiés sur le blog de Room Saveurs permettant de promouvoir la saisonnalité des produits, le développement durable et l'équilibre nutritionnel.

#### 2.2.2.4 L'INTERNATIONAL

En 2015, Fleury Michon a élargi le périmètre d'application de sa charte nutrition à ses filiales slovène et canadienne.

Au Canada, Fleury Michon a signé deux chartes d'engagements Melior (l'équivalent du PNNS au Québec) qui portent sur :

- Le respect des Apports Nutritionnels Conseillés (ANC) ;
- L'optimisation des teneurs en lipides ;
- La limitation des teneurs en sodium ;
- La réduction des additifs ;
- L'augmentation d'apport en fibres.

En Slovénie, les engagements portent sur :

- La réduction du taux de sel ;
- Le remplacement des arômes artificiels et des exhausteurs de goût ;
- La réduction des conservateurs ;
- La réduction du taux de matière grasse ;
- L'absence d'huile de palme ;
- L'augmentation du nombre de recettes source de fibres ;
- L'information nutritionnelle sur les produits.

### 2.2.2.5 LA VISION DU MANGER MIEUX DE JOËL ROBUCHON

#### Des personnalités parlent de leur vision du Manger Mieux

Dans un esprit d'ouverture et de co-construction de son projet, Fleury Michon invite des personnalités issues d'univers différents à partager et enrichir la réflexion sur son projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour »

**Morceaux choisis de l'interview de Joël ROBUCHON,**  
le 1<sup>er</sup> octobre 2015

Chef le plus étoilé du monde, à la tête d'une trentaine de restaurants

#### Faire une cuisine de qualité en grande quantité est un combat permanent

*Lorsque j'ai commencé à collaborer avec Fleury Michon, il y a 28 ans, mon premier objectif a été d'éliminer, ce que j'appelais à l'époque « la boîte à pharmacie ». Il y avait de bons produits, même très bons. Mais il y avait aussi des additifs. À cette époque-là, on trouvait des additifs partout, dans tous les produits, chez tous les industriels. Après avoir éliminé les additifs, mon objectif a été de rechercher les meilleures matières premières. C'était une tâche difficile qui a demandé beaucoup d'énergie. C'est une des difficultés dans l'agroalimentaire, en tout cas pour Fleury Michon, de trouver les quantités nécessaires dans la qualité voulue.*

*La qualité, c'est un combat permanent, de tous les jours. Je mets la pression, chaque mois, quand nous faisons des dégustations sur le goût. Nous cherchons, en permanence, à améliorer la qualité du produit, en cherchant d'autres ingrédients ou matières premières et en faisant de nombreux essais de recettes ou d'élaboration de process, en se préoccupant bien sûr du prix.*

*Faire de la bonne cuisine en petite quantité, ou faire des prix bas avec de la cuisine de mauvaise qualité c'est facile. Ce qui est difficile, c'est de faire une cuisine de qualité, en grande quantité à un prix qui reste accessible au plus grand nombre. Et pour cela il faut impliquer les employés, parce que quand les produits ne sont pas de bonne qualité, ils perdent leur motivation et c'est toute l'entreprise qui en pâtit.*

#### La bonne alimentation est le premier médicament

*Aujourd'hui, il y a une prise de conscience sur le fait que le bien-être est étroitement lié à la nourriture : le pays dans lequel on vit le plus vieux est le Japon et les études montrent que la principale raison, c'est la nourriture.*

*J'ai eu la chance de forger mes convictions sur le lien entre santé et nourriture avec des scientifiques et notamment des cancérologues. Les tableaux d'analyse qu'ils m'ont montrés, mettant en avant les bons résultats obtenus avec une nourriture adaptée, m'ont particulièrement impressionnés. Je suis donc persuadé qu'il y a beaucoup à faire dans ce domaine pour mieux comprendre le lien et trouver les bonnes associations de produits qui permettront de prévenir et soigner.*

*D'ores et déjà, avec Fleury Michon, sans en faire la publicité, nous agissons dans ce sens en utilisant, chaque fois que c'est possible*

*certains produits que nous savons très bon pour la santé : comme par exemple le curcuma, le romarin, le céleri...*

### L'avenir est à la « cuisine du marché » et à la prise en compte du végétarien

*On parle beaucoup dans le plat cuisiné de « l'ultra frais ». Moi, je n'y crois pas ou alors à très long terme. En revanche, je crois beaucoup au concept de « cuisine du marché » où de petites unités de production traiteraient des produits de saison qui viendraient de la région. Autrement dit, l'industrie s'adapterait*

*à la production locale et la transaction se ferait directement du producteur à l'industriel, sans passer par des intermédiaires qui souvent nuisent à la qualité du produit.*

*Le nombre de végétariens ne cesse de croître dans le monde et le sujet intéresse de plus en plus les restaurateurs. La France est en retard dans ce domaine, mais aux USA, par exemple, dans mes restaurants, 20 % des clients mangent végétarien. Donc, le végétarien, j'y crois ! Je pense que c'est une tendance lourde et que les protéines végétales comme le soja sont promises à un bel avenir.*

## 2.2.3 NE JAMAIS TRANSIGER AVEC LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

### 2.2.3.1 UNE POLITIQUE QUALITÉ EXIGEANTE POUR LA SATISFACTION ÉLÉMENTAIRE DES CONSOMMATEURS

À travers sa politique qualité et sécurité Fleury Michon s'engage toujours, afin de satisfaire ses clients, à répondre aux exigences réglementaires et à assurer :

- La sécurité alimentaire : maîtrise des dangers bactériologiques, physiques, chimiques et allergènes, par la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), les bonnes pratiques d'hygiène ainsi que la traçabilité à chaque étape ;
- La qualité organoleptique : maîtrise et régularité des produits finis ;
- La qualité du service : service « produits » en veillant à la praticité et à la facilité d'utilisation et service « clients » en veillant à toujours maintenir un taux de service optimal ;
- La qualité nutritionnelle par la prise en compte de la santé des consommateurs ;
- La prise en compte des enjeux d'un développement durable.

La politique qualité et sécurité de Fleury Michon s'ancre dans la mise en œuvre de Systèmes de Management de la Qualité et Sécurité, sanctionnés par l'obtention de la certification ISO 9001 ou IFS.

Les Directeurs qualité sont chargés de la mise en œuvre, de l'animation et de la coordination du Système de Management de la Qualité ainsi que de la sécurité alimentaire sur les sites.

Lors des revues de Direction, il est effectué une évaluation du Système de Management de la Qualité ainsi qu'une revue régulière des objectifs. Ces revues sont faites dans chaque activité, chaque semestre.

### 2.2.3.2 LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS PRIORITÉ N° 1 POUR FLEURY MICHON

Fleury Michon met tout en œuvre pour satisfaire ses consommateurs et leur proposer des produits qui s'inscrivent dans une alimentation sûre et équilibrée au quotidien. Le Groupe en fait une question de responsabilité majeure et doit aux consommateurs : écoute, service, réactivité et anticipation. Fleury Michon leur propose des produits innovants, faciles à consommer avec le souci d'une qualité et d'une sécurité optimale.

Par son engagement dans la sécurité alimentaire, Fleury Michon s'applique chaque jour à mettre en œuvre toutes les conditions permettant de protéger sa chaîne alimentaire à travers :

- La sensibilisation du personnel ;
- Le respect des procédures ;
- La sécurisation des sites, des bâtiments, des transports, des produits, des process et des procédés ;
- La sécurisation des données.

### 2.2.3.3 LE CONTRÔLE RÉGULIER DE LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS

À travers sa politique qualité achats Fleury Michon déploie des moyens significatifs pour le contrôle de ses fournisseurs et le respect des cahiers des charges :

- 10 personnes sont dédiées à la qualité des achats ;
- 294 jours d'audit qualité et qualité achats chez les fournisseurs en 2015 ; ramenés aux 252 jours ouvrés de 2015, cela représente plus d'un audit par jour ;
- Un laboratoire d'analyses de 9 personnes ;
- Des contrôles visuels systématiques à réception ;
- Des contrôles organoleptiques quotidiens ;
- Plus de 300 000 contrôles et analyses chaque année en complément des contrôles réalisés par les services vétérinaires ;
- Un système de traçabilité qui mémorise toute la vie du produit de l'amont à l'aval.

Pour plus d'information sur la politique qualité achats, se reporter à la rubrique 2.2.1.1.

Les audits réalisés chez les fournisseurs sont primordiaux quant à la qualité des matières premières, leur traçabilité et le respect des cahiers des charges mis en place par Fleury Michon.

#### 2.2.3.4 L'ORGANISATION DE LA PRÉVENTION ET DE LA GESTION DE CRISE

Parce que le risque zéro n'existe pas, il incombe à toute entreprise responsable de mettre en œuvre les dispositions nécessaires à la bonne maîtrise des risques inhérents à son activité. Le groupe Fleury Michon s'engage à mettre à disposition tous les moyens pour prévenir, agir et minimiser les effets d'une crise sur l'entreprise et son environnement (consommateurs, clients, salariés, collectivités). Fleury Michon identifie quatre grandes catégories de risques :

- Les risques alimentaires : microbiologique, chimique, corps étrangers, allergènes, filière d'approvisionnement, liés à l'environnement agroalimentaire ;
- Les risques industriels : incendie, pollution, catastrophe naturelle...
- Les risques sociaux : grève, accident, rumeur...
- Les risques organisationnels : informatique, disparition d'un dirigeant, risques réglementaires...

Le Groupe est en train de mettre en place une cartographie des risques. Les risques les plus significatifs font l'objet d'une revue régulière par la Direction du Groupe, le Comité d'audit et risques et par les Directions qualité.

Une rubrique spécifique est disponible en 1.6 du Document de référence.

Le processus de prévention et de gestion s'organise autour de six domaines :

- Analyse des risques potentiels inhérents à l'activité du Groupe qu'il s'agisse de risques produits, industriels, sociaux ou organisationnels ;
- Mise en place de moyens de maîtrise et de contrôle grâce au dossier de prévention, aux veilles sanitaires, aux veilles médiatiques et scientifiques et à la méthode HACCP ;
- Actions de formation et de sensibilisation avec des actions de formation à la gestion de crise, des stages de mediatraining et des exercices de simulation de crises ;
- Détermination des procédures à suivre en cas d'alerte ou de crise avérée ;
- Actions de vérification avec des simulations de retrait de produits, de gestion des appels ;
- Actions correctives pour empêcher la reproduction d'un nouvel incident lié aux mêmes causes.

L'ensemble de ce processus est suivi par la cellule de crise, composée de trois personnes : le Responsable de la cellule en la personne du Directeur général délégué, le Coordinateur et l'Assistant-coordonateur.

Les missions de cette cellule en cas de crise :

- Prendre des décisions et piloter leur mise en œuvre ;
- Préparer et coordonner la communication ;
- Préserver la santé et la sécurité des consommateurs ainsi que la pérennité de l'entreprise.

La cellule de crise peut avoir recours à des intervenants externes (agence de communication de crise, cabinets juridiques, fédérations professionnelles et Pouvoirs Publics).

Pour la réussite de cette cellule, Fleury Michon a mis en place plusieurs moyens :

- La politique de sécurité alimentaire ;
- HACCP et procédures ;
- ISO ;
- Identification des risques ;
- Dossier de prévention ;
- Veilles alertes sanitaires ;
- Veille médiatique et scientifique.

En plus de ces moyens, des actions de formations et d'informations sont mises en place :

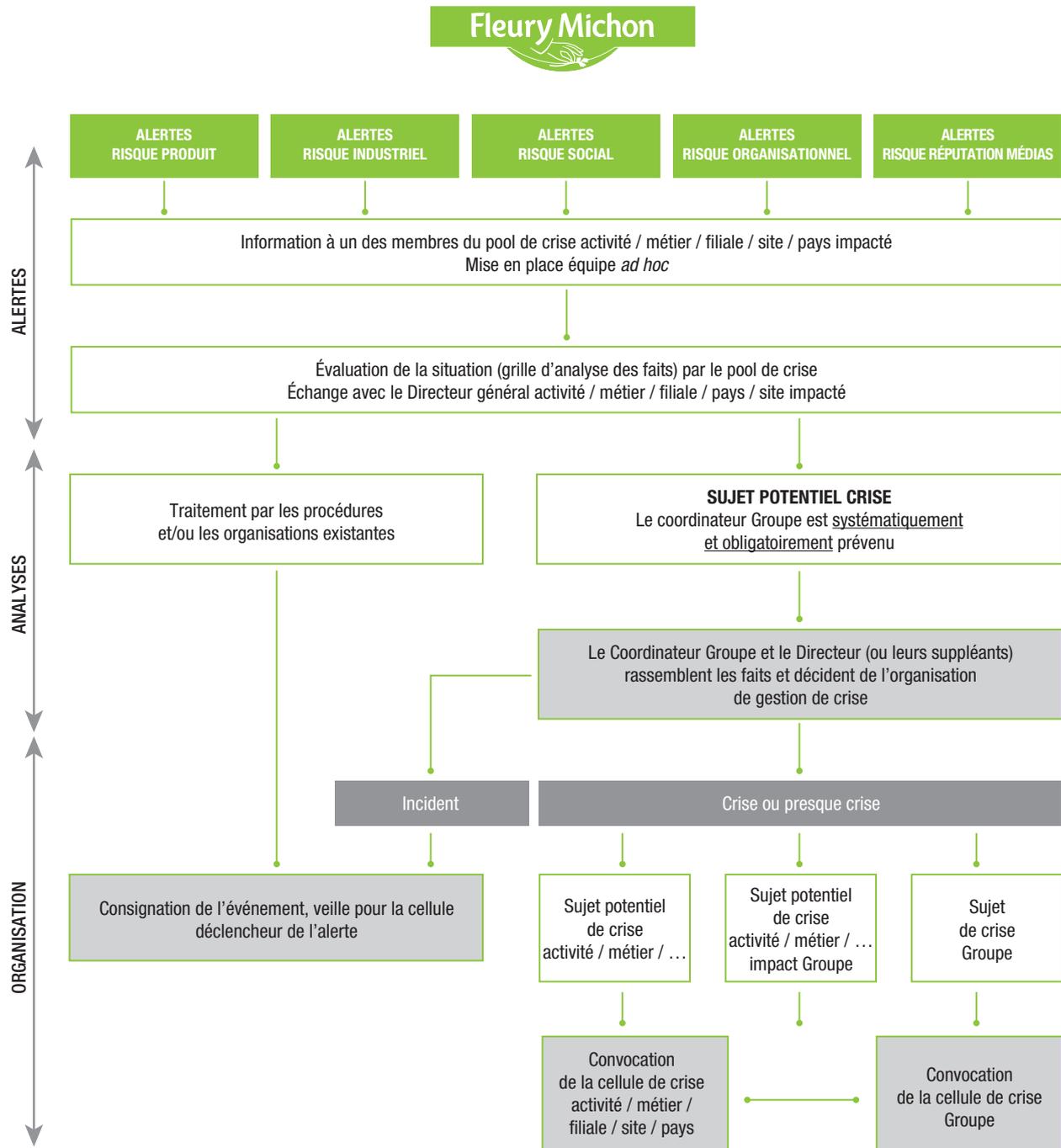
- Sessions de formation :
  - Mediatraining ;
  - Gestion des appels à risque ;
  - Formation des équipes à la gestion de crise.
- Information et sensibilisation des salariés :
  - Sécurité alimentaire ;
  - Manuel de crise condensé ;
  - Réunion d'information.

Actions de vérification :

- La simulation de retrait produit ;
- La simulation de gestion des appels ;
- Les numéros d'urgence ;
- L'audit du manuel ;
- La revue de prévention et de gestion de crise ;
- Les audits de sites et des organisations.

En 2015, l'accent a été mis sur la sensibilisation et la formation du personnel avec plus de 100 collaborateurs formés à la gestion et la prévention de crise sous la forme de gestion des appels à risques, d'exercices de simulation de crise, de formation aux médias sociaux et digitaux, ainsi que sur la sécurité alimentaire et l'utilisation du manuel de crise.

## DE L'ALERTE À LA GESTION DE CRISE

**2.2.3.5 LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS****Un Service relations consommateurs proactif, installé au cœur des activités de Fleury Michon**

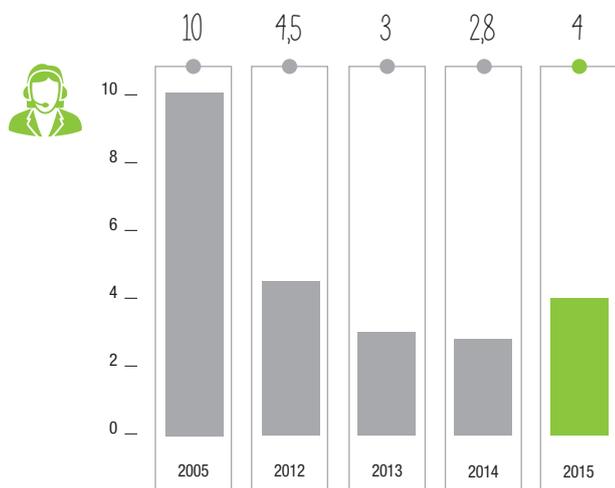
Fleury Michon souhaite être en capacité de répondre à toutes les demandes des consommateurs et assurer leur satisfaction. Pour cela, le Service relations consommateurs est intégralement internalisé et se trouve physiquement au cœur des activités de

production, logistique et des services supports (qualité, R&D, achats, marketing, commercial...). C'est un atout stratégique pour les délais de réponse et leur pertinence.

Le Service relations consommateurs Fleury Michon est membre de l'Association pour le Management de la Réclamation Client ([www.amarc.asso.fr](http://www.amarc.asso.fr)) qui rassemble plus de 250 entreprises tous secteurs confondus. C'est un lieu d'échange, de veille, de partage pour faire évoluer les bonnes pratiques en matière de réclamations clients et consommateurs.

En 2015, le Service relations consommateurs Fleury Michon a réalisé son enquête de satisfaction annuelle sur la qualité des réponses apportées aux consommateurs. Sur les 931 questionnaires envoyés aux consommateurs ayant été en contact avec ce service dans les mois précédents, 32,5 % d'entre eux ont répondu. Le taux de satisfaction est de 82 %, contre 83 % en 2014 et 79 % en 2013. Sur ce taux les « très satisfaits » représentent 41 % et les « satisfaits » 41 %. Le taux de réachat déclaré d'un produit Fleury Michon dans les semaines suivantes est de 89 % pour 89 % en 2014 et 89 % en 2013. À noter que le délai moyen de réponse du Service relations consommateurs Fleury Michon en 2015 est de 4 jours ouvrés pour les consommateurs, 90 % de nos consommateurs trouvent que notre délai de réponse est rapide contre 88 % en 2014.

**DÉLAI DE RÉPONSE DU SERVICE CONSOMMATEUR EN JOURS OUVRÉS**



Les coordonnées du Service consommateur sont indiquées sur 100 % des produits à marque Fleury Michon ainsi que sur le site [www.fleurymichon.fr](http://www.fleurymichon.fr)

En 2015, Fleury Michon a eu 3 318 contacts consommateurs entrants. Sur ce nombre, 2 488 ont concerné des réclamations sur la qualité. Ramené aux 413 millions d'unités consommateurs vendues en 2015 en France à la marque Fleury Michon, le ratio est de 6 demandes sur la qualité pour 1 million d'unités consommateurs vendues. C'est un très bon indicateur du niveau d'exigence qualité que met Fleury Michon dans l'élaboration de ses produits.

De son côté, le Service clients Room Saveurs mène aussi des enquêtes de satisfaction. En 2015, 1 756 questionnaires ont été administrés par téléphone et en ligne pour des enquêtes ciblées via des outils online, sur des thématiques plus spécifiques (ex. satisfaction gustative de nos clients concernant les offres snacking et buffet, attentes de nos clients sur l'offre Pleine Nature, ergonomie du site internet). Le taux de satisfaction organoleptique est de 94,8 % en 2015, pour 94 % en 2014.

De nombreuses études quantitatives, qualitatives, sensorielles et de comportement d'achat sont régulièrement menées par Fleury Michon pour recueillir les avis, commentaires et idées de

la part de ses consommateurs. Des panels représentatifs des différents profils de consommateurs sont ainsi sollicités : en 2015, plus de 10 000 consommateurs de produits des activités Charcuterie, Traiteur, Traiteur de la Mer ont été questionnés. C'est à partir de cette collecte d'informations directement auprès de ses consommateurs que Fleury Michon détermine ses évolutions de gammes, modifie les packagings, crée de nouveaux concepts et lance de nouvelles recettes, mais aussi teste des idées nouvelles.

Le Groupe prévoit également de se doter d'un outil de gestion des contacts consommateurs pour une plus grande réactivité grâce à une base de données avec historique permettant de reconnaître les consommateurs qui ont déjà été en contact avec le Service relations consommateurs, rappelant la nature de la demande, la réponse apportée, etc. pour un service encore plus précis et personnalisé.

Cet outil sera déployé en 2016.

**Proposer des produits pour tous**

Dès 2003, Fleury Michon a engagé une démarche active pour améliorer la qualité de vie des consommateurs allergiques ou intolérants alimentaires. Cette politique se traduit par la suppression de certains allergènes dans tout ou partie de ses recettes tels que : l'arachide, la noisette et les fruits à coque, la graine de caroube, la gomme de guar, le rouge de cochenille, la tartrazine, la canthaxanthine, l'erythrosine, les antioxydants BHA et BHT E321, le gluten, le glutamate. Fleury Michon garantit, grâce à l'HACCP mis en place dans toutes ses unités de production, un étiquetage clair et fiable, ainsi que la mise à disposition sur son site internet d'un moteur de recherche allergènes pour faciliter le choix de ses consommateurs allergiques ou intolérants alimentaires.

En 2013, Fleury Michon s'est vu distingué par l'Association Française pour la Prévention des Allergies (AFPRAL), pour sa démarche de plus de 10 ans sur la prévention des allergies.

La collaboration avec l'AFPRAL et l'Association française des intolérants au gluten (AFDIAG) permet :

- La labellisation d'un jambon sans céleri et sans gluten ;
- La labellisation de plus de 35 références sans gluten ;
- La sensibilisation des équipes Fleury Michon sur les problématiques autour des allergies et intolérance du gluten ;
- La communication sur le site Internet de l'AFPRAL et sur celui de Fleury Michon ;

Pour les consommateurs attentifs à une alimentation équilibrée, Fleury Michon propose également des références à teneur réduite en sel ou allégées en matières grasses. Les recettes sont expertisées par un nutritionniste et proposées dans le cadre d'un menu équilibré.

Pour les personnes à la recherche d'une alimentation compatible avec une pratique religieuse, Fleury Michon propose toute une gamme de volaille halal, ainsi que du surimi cachet.

Dans une logique d'accessibilité prix à l'unité, les références de charcuterie en deux tranches sont au nombre d'une vingtaine en jambons de porc, de volaille et en rôtis. En plats cuisinés, la gamme Sur le Pouce représente le premier niveau de prix chez Fleury Michon avec une dizaine de références. Et dans une logique

d'accessibilité prix au kilo, il existe une dizaine de références de jambon porc et volaille en format 8 tranches. Enfin, en surimi, une référence de 42 bâtonnets vient compléter la gamme.

Enfin, Fleury Michon a débuté un partenariat avec le site Internet [www.jevismieux.fr](http://www.jevismieux.fr). Je Vis Mieux est une initiative

sociale pour les consommateurs qui ont du mal à faire face à leurs dépenses de consommation courante. Ce site met à disposition des bons de réduction sur les produits de grande consommation. Les marques partenaires, comme Fleury Michon, offrent ces bons sur ce même site.

## 2.2.4 LA COMMUNICATION AUPRÈS DES CONSOMMATEURS : LA TRANSPARENCE DE L'ORIGINE JUSQU'À L'ASSIETTE

Au début des années 2010, Fleury Michon a souhaité mettre en valeur sa culture d'entreprise fortement guidée par la recherche de la qualité dans tous les domaines. C'est ainsi que le Groupe a investi le territoire de communication de « l'obsession du bon » avec l'idée de mettre en lumière les années consacrées à, améliorer la qualité gustative des recettes, supprimer les additifs, les conservateurs, les colorants artificiels, sélectionner les bons fournisseurs ou encore créer les filières.

En 2014 et en 2015, Fleury Michon a fait un pas de plus dans cette même direction en faisant preuve de transparence sur ces modes

productifs. Ainsi, plus qu'une campagne de communication l'opération #venezverifier, fer de lance de cette nouvelle approche, est une façon innovante d'informer et de dialoguer avec les consommateurs.

En 2015, Fleury Michon a également communiqué lors du lancement de la filière J'aime pour des jambons de qualité et des rôtis issus de porcs français nourris sans OGM (<0,9 %), élevés sans antibiotiques (après le premier âge de l'animal soit le 42<sup>e</sup> jour) et respectant la directive européenne sur le bien-être animal.

The collage features several key elements:

- Inter (top left):** A screenshot of a radio broadcast titled "Les temps forts" featuring Régis Lebrun, DG of Fleury Michon, on "L'INVITÉ DU 5/7".
- France Info (middle left):** A screenshot of a news article titled "Ni bio, ni label rouge, mais un nouveau jambon haut de gamme".
- Ouest France (center):** A photograph of a pig in a farm setting with the text "J'aime, une nouvelle filière sans antibiotiques".
- Le Figaro Economie (top right):** A headline "Crise du porc : les propositions de Fleury Michon pour relancer la filière française".
- RIA (middle right):** A headline "Fleury Michon s'engage avec la filière « J'aime »".
- LSA (bottom center):** A headline "Des éleveurs condamnés à changer".
- Product Images:** Several images of Fleury Michon's "J'aime" ham products, including "J'aimais LE JAMBON" and "J'aime LE JAMBON".

Outre ces opérations de grande envergure, la communication responsable au jour le jour continue de passer par trois canaux :

- Les emballages : ils permettent de renseigner le consommateur sur la liste des ingrédients, la présence d'allergènes majeurs et de communiquer sur les informations nutritionnelles ou encore le tri sélectif ;
- La publicité : Fleury Michon veille au respect des recommandations de l'Autorité de régulation de la publicité et de la promotion (ARPP) ;
- Les informations consommateurs : Fleury Michon propose sur son site, [www.fleurymichon.fr](http://www.fleurymichon.fr) des informations détaillées sur la composition des recettes, les allergènes présents dans ses produits, les valeurs nutritionnelles pour 100 g et à la portion ainsi que des conseils de repas équilibrés et d'activités physiques.

La communication nutritionnelle sur les emballages, sur le site internet, sur les supports distribués aux consommateurs sur les lieux de vente, permet de faire de la pédagogie sur l'équilibre alimentaire au quotidien. Cette démarche, non-obligatoire, est une contribution volontaire de Fleury Michon pour diffuser les bonnes pratiques alimentaires au grand public.

Quel que soit le support, toutes les informations présentées sont strictement contrôlées par les départements qualité, nutrition et marketing, qui vérifient chaque allégation et chaque déclaration au regard des textes de loi, des règlements et des codes.

**Fleury Michon**  
LES BÂTONNETS DE SURIMI FLEURY MICHON N'ONT RIEN À CACHER

DÉCOUVREZ LE PARCOURS DES BÂTONNETS DE SURIMI DE L'OCCÉAN À L'ASSIETTE

**100%** DES PÊCHERIES AUPRÈS DESQUELLES NOUS AVONS APPROVISIONNÉS POUR LES BÂTONNETS FLEURY MICHON SONT CERTIFIÉES MARINE STEWARDSHIP COUNCIL (MSC)

**UNE PÊCHE DURABLE** ISSUE DE PÊCHERIES CERTIFIÉES

**EN MOYENNE MOINS DE 1% DE PRISES ACCESSOIRES.** CONTRÔLÉES PAR DES OBSERVATEURS FÉDÉRAUX, CES PRISES ACCESSOIRES SONT POUR PARTIE DONNÉES AUX BANQUES ALIMENTAIRES LOCALES.

**144 EMPLOIS** DIRECTS, INDIRECTS ET INDUITES LES À NOS APPROVISIONNEMENTS EN ALASKA.

**90% COLIN MALAKA**

**10% MERLU BLANC DU PACIFIQUE**

**LE POISSON SAUVAGE** AU CŒUR DU PRODUIT

**NORME AFNOR** DEPUIS 1992, LE SURIMI DOIT CONTENIR AU MOINS 30% DE CHAIR DE POISSON.

**38% CHEZ FLEURY MICHON** CHAIR DE POISSON

**LEVÉE DES FILETS** LA TÊTE, LES ARÊTES, LES VISCÈRES ET LA PEAU SONT TIRÉS AFIN DE NE GARDER QUE LA CHAIR QUI EST FINEMENT DÉCOUPÉE ET RINÇÉE

**0% D'OS** (POLYPHOSPHATE)

**AUCUN ADDITIF** POUR PROTÉGER LA CHAIR À LA CONGÉLATION (NOUS UTILISONS SEULEMENT DU SUCRE)

**UNE USINE EN VENDÉE** UNE RECETTE JAPONAISE REINVENTÉE

**380 EMPLOIS** EN FRANCE DANS L'USINE DE FLEURY MICHON EN VENDÉE, C'EST CETTE RECETTE UNIQUE QUI EST MISE EN ŒUVRE

**UNE RECETTE SANS GLUTAMATE AJOUTÉ SANS POLYPHOSPHATE SANS SORBITOL**

**37,7% EAU**

**1,7% SEL**

**1% CHAIR DE POISSON**

**38% CHAIR DE POISSON**

**9,5% FÉCULE D'AMIDON**

**5,5% BŒUF**

**4,5% HUILE DE COCO**

**0,1% EXTRACT D'ARABIQUE**

**2% SUCRE**

**LES FRANÇAIS ET LE SURIMI** LA FRANCE N°1 DES CONSOMMATEURS EN EUROPE

**57400T** CONSOMMÉES EN 2013

**EN FRANCE** 17 MILLIONS DE FOYERS CONSOMMENT DU SURIMI

**LA CONSOMMATION A DOUBLÉ DEPUIS 2000**

**N°1 FLEURY MICHON** 25,5% PART DE MARCHÉ (O VALÉUR EN CAS)

© 2013 FLEURY MICHON  
TOUTES LES MARCHANDISES SONT DÉPOSÉES



## 2.3 ÊTRE UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER RANG POUR NOS CLIENTS

Fleury Michon et ses clients, qu'ils soient des acteurs de la grande distribution (la GMS France représente 86 % du chiffre d'affaires du Groupe) ou de la restauration rapide, partagent un objectif commun : satisfaire en permanence les consommateurs pour gagner toujours plus en fidélité et en capital confiance. Dans

cette logique, le Groupe entretient une relation collaborative avec ses clients qui implique toutes les étapes de sa chaîne de valeur (conception des produits, informations aux consommateurs, marketing et merchandising, logistique...) et ce, avec l'objectif d'une toujours plus grande satisfaction des consommateurs.

### 2.3.1 UNE ÉCOUTE PERMANENTE ET DES ÉQUIPES DÉDIÉES POUR UNE RELATION PRIVILÉGIÉE

Les équipes commerciales de Fleury Michon comptent plus de 160 personnes dédiées à 100 % aux clients :

- Des équipes spécialisées pour chaque enseigne pour une meilleure écoute ;
- Des équipes marketing enseigne en support et analyse ;
- Des équipes merchandising pour l'optimisation de l'assortiment ;
- Des équipes commerciales en région pour démultiplier la puissance ;
- 120 commerciaux pour déployer la stratégie sur le terrain au plus proche du client et remonter les informations au siège.

Pour preuve de cet engagement sur le terrain, en 2013, l'activité Charcuterie de Fleury Michon a reçu le Mètre d'Argent décerné par l'institut Français du Merchandising. Ce prix est venu récompenser trois ans de développement d'une approche et d'un outil permettant de répondre à trois questions :

- Qui sont les clients de ce magasin ?
- Qui sont les concurrents de ce magasin ?
- Quelle performance viser pour le rayon charcuterie libre-service de ce magasin ?

### 2.3.2 DES MARQUES FORTES, GAGE DE QUALITÉ ET D'INNOVATION

#### 2.3.2.1 DES MARQUES FORTES AU SERVICE DE LA RÉUSSITE COMMERCIALE

En GMS France l'ensemble de l'offre porte une seule et même marque : Fleury Michon qui représente 93 % de chiffre d'affaires du pôle GMS France. Les 7 % restant sont des produits de marque distributeur.

La marque est un atout concurrentiel majeur. De sa notoriété et de son image dépendent les succès commerciaux et la préférence des consommateurs. En grande distribution en France, grâce à sa marque Fleury Michon, le Groupe est <sup>(1)</sup> :

- N° 1 du rayon charcuterie libre-service, avec 13,4 % de parts de marché, en progression de + 7,2 % en 2015 ;

- N° 1 du rayon surimi, avec 28,2 % de parts de marché, en progression de + 7,5 % en 2015 ;
- N° 1 des plats cuisinés individuels, avec 32,4 % de parts de marché, en progression de + 5 % en 2015.

En France en 2015, le chiffre d'affaires à la marque Fleury Michon représente 661,2 millions d'euros en progression de + 7,8 %. La marque est parmi les plus connues en France et la plus vendue avec une présence dans 79,4 % des foyers français soit une progression sur un an de 490 000 foyers <sup>(2)</sup>.

Concernant les plateaux-repas livrés Fleury Michon est aussi leader grâce à sa filiale Room Saveurs qui, elle aussi, déploie une stratégie de marques pour mieux segmenter son offre : Fauchon, Flo Prestige, Roberta, Liza, Boco...

(1) IRI parts de marché valeur 2015 en hyper et supermarchés + hard discount + drive.

(2) Kantar Worldpanel 2015.

Fleury Michon dispose de nombreux atouts qui en font un leader sur ses marchés. Le Groupe est reconnu par ses clients comme un fournisseur de référence pour sa capacité à créer du chiffre d'affaires, à générer de la rentabilité, à innover, à apporter du service et à générer de la demande consommateurs.

### 2.3.2.2 ENTREtenir NOTRE POSITION DE LEADER PAR LA QUALITÉ ET L'INNOVATION

Il est essentiel pour Fleury Michon d'entretenir une excellente relation avec chacun de ses clients. Le Groupe s'attache donc à leur fournir des produits de qualité, innovants et rentables. Dans le contexte économique très concurrentiel qui caractérise la période actuelle, et malgré la pression sur les prix, le Groupe s'adapte en permanence pour trouver des solutions dans son organisation et en innovant, sans jamais transiger sur la qualité.

Ainsi chaque année voit le renouvellement de 20 à 25 % du catalogue (100 % pour Room Saveurs, l'activité de plateaux-

repas livrés aux entreprises), le remodelage des packagings, le lancement de nouvelles thématiques d'animations commerciales... Fleury Michon propose à ses clients une approche collaborative et globale dont l'objectif est double : améliorer l'attractivité et la rentabilité du rayon, en concomitance avec la visibilité de ses produits.

Les gammes complètes développées par Fleury Michon permettent aux clients de s'adresser à tous les consommateurs en leur proposant des produits qui répondent à leurs attentes spécifiques (naturalité, santé, équilibre nutritionnel, filières, premium...).

En restauration de voyage et en restauration hospitalière, nous répondons à des appels d'offres extrêmement précis et exigeants à tous points de vue, pour des raisons évidentes de sécurité alimentaire et de profil nutritionnel. Fleury Michon a démontré sa capacité à fidéliser ses clients en catering aérien est à conquérir le nouveau marché que représente la restauration de santé en milieu hospitalier.

2

## 2.3.3 UNE LOGISTIQUE ULTRAPERFORMANTE

Enfin, la qualité, la fiabilité et la performance de la logistique de Fleury Michon sont reconnues par la profession et les clients. Pour preuve, le Groupe enregistre un taux de service <sup>(1)</sup> 2015 de 99,5 % et un taux de casse produit <sup>(2)</sup> de 0,01 %. Sur 100 000 tonnes

expédiées, ces performances, positionnent le Groupe comme un interlocuteur logistique privilégié dans l'univers alimentaire des produits frais.

## 2.3.4 DES CERTIFICATIONS GAGE D'ASSURANCE QUALITÉ ET D'EXIGENCE

Pour la charcuterie :

- Aides culinaires : ISO 9001 + ISO 22000 + ISO 50001
- Montifaut (jambon) : ISO 9001 + ISO 50001
- Chantonnay (charcuterie) : ISO 9001
- Cambrai : le site est sous assurance qualité
- Plélan : ISO 22000

Pour le traiteur :

- Mouilleron en Pareds : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS
- Montifaut (traiteur) : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS
- Traiteur de la Mer (Chantonnay) : ISO 9001 + ISO 50001 + IFS

Pour la logistique :

- Plateforme logistique : ISO 9001 + ISO 50001

Pour le siège social :

- Fleury Michon SA : ISO 50001

Pour le site canadien :

- FSSC 22000 + halal

Pour le site slovène :

- ISO 9001 + IFS

(1) Le taux de service mesure la capacité à livrer une commande conforme dans les temps, au bon endroit, dans les quantités exactes respectant les exigences des dates limites de consommation.

(2) Formule de calcul du taux de casse : jour de livraison/date limite de consommation.

## Implantations France

Certifications ISO et IFS de nos sites

**8** sites de production

**1** plateforme logistique

### CAMBRAI

 Jambons supérieurs  
Site sous assurance qualité

### PLÉLAN-LE-GRAND

 Jambons supérieurs  
Charcuteries cuisinées  
ISO 22 000

### VENDÉE

#### POUZAUGES

-  Jambons supérieurs  
ISO 9 001 + ISO 50 001
-  Aides culinaires  
ISO 9 001 + ISO 22 000 + ISO 50 001
-  Plats cuisinés  
ISO 9 001 + ISO 50 001 + IFS
-  Plateforme logistique  
ISO 9 001 + ISO 50 001
-  Siège social  
ISO 50 001



#### MOUILLERON-EN-PAREDS

-  Plats cuisinés  
ISO 9 001 + ISO 50 001 + IFS



#### CHANTONNAY

-  Charcuterie de volaille  
ISO 9 001
-  Surimi  
ISO 9 001 + ISO 50 001 + IFS



## 2.4 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE NOS OPÉRATIONS

Les impacts environnementaux de Fleury Michon sont ceux d'un industriel de l'agroalimentaire : consommations de matières premières, notamment agricoles, mais aussi de matériaux d'emballages, d'eau et d'énergie ; production de déchets et émissions d'effluents. Au-delà du respect des normes et réglementations environnementales applicables, très strictes dans l'industrie agroalimentaire, le Groupe se doit, pour pérenniser son activité, d'optimiser l'usage des matières premières dans la mise en œuvre de ses processus de fabrication et dès la conception de ses recettes ou de ses emballages. Fleury Michon s'attache également à réduire les quantités de déchets, d'effluents et de gaz à effet de serre liées à son activité industrielle comme à ses activités de logistique et de stockage ainsi qu'à former son personnel aux enjeux environnementaux.

La plupart des indicateurs environnementaux couvrent les activités françaises, canadiennes et slovènes. Quand ce n'est pas le cas, une mention en signale la raison au niveau des indicateurs concernés. Pour la Slovénie et le Canada quand les données ne sont pas disponibles, la mention ND est reportée dans les tableaux.

Le périmètre du reporting environnemental ne comprend pas Room Saveurs, activité de livraison de plateaux-repas aux entreprises en région parisienne. Du fait de son activité exclusivement tertiaire, son reporting est dissocié de celui du Groupe. Les informations environnementales spécifiques à Room Saveurs sont donc présentées au paragraphe 2.4.6.2.

### Les faits marquants environnementaux en 2015

Les faits marquants dans les domaines de l'environnement en 2015 sont la démarche ISO 50001 qui a permis 5 certifications : Mouilleron Plats cuisinés, Chantonay Traiteur de la mer, Montifaut jambon et le site de Pouzauges gare (unité de production des aides culinaires, plateforme logistique et siège social). L'objectif d'obtenir une certification sur l'ensemble des sites France est fixé en 2018.

Dans le cadre de la transition énergétique pour la croissance verte et dans le cadre d'une convention établie avec le ministère de l'Écologie et du Développement Durable, Fleury Michon a signé l'engagement FRET 21 avec pour objectif une baisse de 10 % du ratio CO<sub>2</sub>/1 000 tonnes transportées à l'horizon 2018 par rapport à 2014.

### 2.4.1 NOTRE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

#### 2.4.1.1 LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE ENCADRÉE PAR LA POLITIQUE QSE GROUPE

Fleury Michon Groupe s'engage à développer son activité en maîtrisant les impacts sur l'environnement. Sa stratégie RSE s'appuie sur la politique QSE signée en 2013 par le Directeur général et le Directeur général délégué et mise à jour en 2014. Cette politique QSE France et International couvre les domaines suivants :

- La qualité, la sécurité des aliments et la satisfaction des clients ;
- La sûreté alimentaire, la sécurisation et la sécurité ;
- La sécurisation du système d'information ;
- L'environnement.

Dans le domaine de l'environnement, les champs d'action prioritaires définis par Fleury Michon sont :

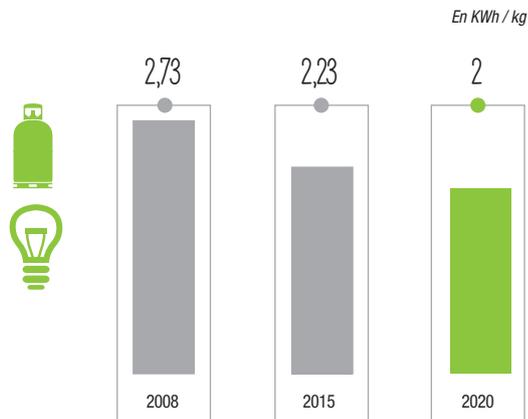
- La prévention de la pollution ;
- L'utilisation durable des ressources (énergies, matières premières, emballages) ;
- La protection de l'environnement.

Le Groupe prévoit une prise en compte de plus en plus intégrée des enjeux environnementaux dans les modes de management et de prise de décision, en particulier en matière de consommation d'énergie et d'emballages. Des objectifs chiffrés de réduction des impacts environnementaux à horizon 2020 ont été fixés pour la France. Ils portent sur 3 grands domaines :

- L'efficacité énergétique ;
- La réduction de gaz à effet de serre ;
- Le recyclage des déchets industriels.

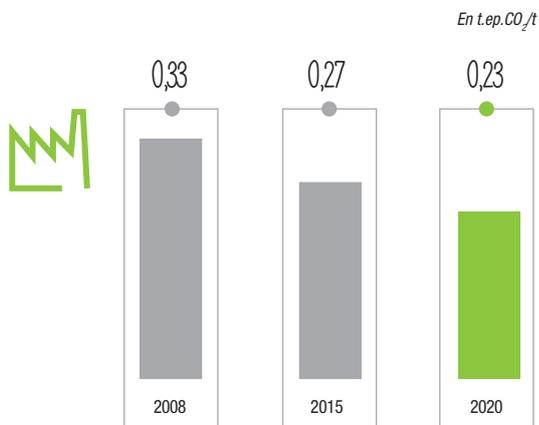
### Consommation énergétique

Exprimé en KWh/Kg produit, l'objectif de consommation énergétique (gaz + électricité) est de 2,0 KWh/Kg en 2020 contre 2,73 KWh/Kg en 2008. Soit un objectif d'amélioration de la performance énergétique de 27 % sur le périmètre France.



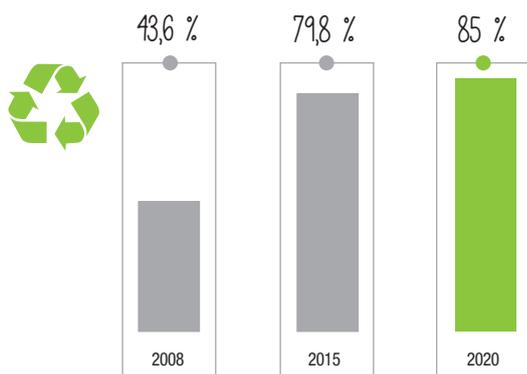
### Émissions de gaz à effet de serre

Exprimées en tonne équivalent CO<sub>2</sub> par tonne produite, les émissions de gaz à effet de serre devraient diminuer de 30 % entre 2008 et 2020 sur le périmètre France pour passer de 0,33 à 0,23.



### Proportion des déchets traités par filière de valorisation

L'objectif de valorisation des déchets industriels pour la France est fixé à 85 % en 2020 contre 43,6 % en 2008.



### 2.4.1.2 RESPONSABILITÉS, MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DE L'HYGIÈNE ET DE L'ÉNERGIE

#### Responsabilités et moyens mis en œuvre

La politique QSE Groupe est validée par le Comité de direction Groupe.

Les Directeurs généraux d'activité des filiales et des fonctions support valident les plans d'actions et les moyens à mettre en œuvre. Le déploiement et le pilotage opérationnel de ces plans d'actions sont délégués à chaque Directeur de site, Responsable de processus ou de fonction. Ce processus est valable en France et à l'International.

En 2015, ils se sont notamment concrétisés par des investissements en relation avec la protection de l'environnement de 981 000 euros en France. Ils concernaient particulièrement les économies d'énergie sur les chaufferies et les installations frigorifiques.

La cohérence à l'ensemble des actions est assurée par une coordination transversale.

Ainsi, la Direction industrielle Groupe accompagne les activités dans la mise en œuvre opérationnelle des mesures de protection de l'environnement, assure le suivi de leurs plans d'amélioration, favorise le partage des bonnes pratiques et suit l'évolution des indicateurs.

La politique QSE est donc déclinée annuellement sur chacune des entités. Une évaluation du système de management et une révision des objectifs sont effectuées régulièrement lors de revues ou en Comités de direction.

Parmi les autres moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions : le poste de Directeur des projets environnementaux est opérationnel depuis début 2013.

La réglementation environnementale française est très stricte notamment pour les industries agroalimentaires (IAA). Ainsi, chaque site de production implanté en France fait l'objet, avant sa mise en service, d'une autorisation administrative des services de la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) suite à un dépôt de dossier d'installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).

#### Systèmes de management

La mise en œuvre de la Politique QSE Groupe est portée par des systèmes de management qui s'appuient sur une démarche d'amélioration continue consistant à :

- Définir des objectifs intégrant les exigences réglementaires et leurs évolutions ;
- Allouer les moyens adaptés à l'atteinte de ces objectifs ;
- Mettre en œuvre les plans d'actions ;
- Mettre en place les actions correctives nécessaires ;
- Mesurer l'efficacité et pérenniser la démarche d'amélioration.

En France et à l'International, Fleury Michon s'appuie ainsi sur les référentiels ISO 9001 et 22000 pour la mise en œuvre des systèmes de management dans ses unités de production en priorisant les référentiels en relation directe avec son cœur de métier : l'hygiène et la sécurité alimentaire des produits.

Les activités Traiteur, Charcuterie et Traiteur de la Mer, sont certifiées selon les sites ISO 9001 version 2008 ou ISO 22000 : 2005, soit les six unités de production situées en Vendée ainsi que la plateforme logistique.

En 2014, l'unité de production de Plélan-le-Grand a déployé une démarche de certification ISO 22000. Cette certification a été obtenue en 2015.

Le Groupe s'appuie également sur le référentiel ISO 50001 pour le management de l'énergie, enjeu à fort impact environnemental et économique. Les sites de Mouilleron Plats Cuisinés, Montifaut Traiteur et Chantonay Traiteur de la Mer sont certifiés ISO 50001 depuis mars 2015, ainsi que les sites de Montifaut Jambon et Pouzauges Gare en septembre 2015.

### 2.4.1.3 LA SENSIBILISATION ET LES FORMATIONS EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les salariés de Fleury Michon sont sensibilisés régulièrement au gaspillage et aux bonnes pratiques environnementales, qu'il s'agisse de l'optimisation des consommations d'eau et d'électricité, du tri et de la valorisation des déchets.

Pour preuve, dans le cadre du plan de formation 2015, 255 personnes en France ont été formées sur des domaines en relation avec l'environnement. Ces formations abordent entre autres les thèmes des risques incendie, du fonctionnement des installations frigorifiques, le tri des déchets, la recyclabilité des matériaux plastiques, la norme ISO 50001...

## 2.4.2 PRÉVENIR LES POLLUTIONS

### 2.4.2.1 UNE GESTION DES DÉCHETS INTÉGRÉE À NOS SITES DE PRODUCTION

Les activités de Fleury Michon génèrent différents types de déchets. Les principaux sont :

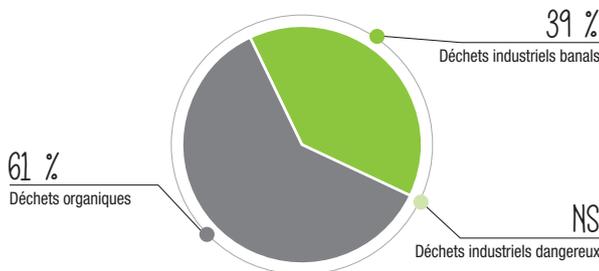
- **Les déchets industriels banals (DIB)** sont les déchets non dangereux autres qu'organiques : emballages des matières premières, lisières de films de conditionnement, cartons et papiers, bois, métaux. Ils font l'objet d'une valorisation soit par recyclage, réutilisation ou valorisation énergétique par l'envoi en filière CSR (Combustibles Solides de Récupération) et par la mise en place d'incinération génératrice de chaleur ;
- **Les déchets organiques** proviennent des opérations de préparation et de fabrication dans les différentes unités

de production de Fleury Michon. Ils sont traités dans des filières spécialisées à destination de l'alimentation animale et en méthanisation depuis 2010. La filière de traitement des déchets organiques par méthanisation, démarrée en 2010, a permis, en collaboration avec le partenaire sélectionné, d'accroître la valorisation en séparant les emballages de la matière organique. Ces filières contribuent à la réduction du gaspillage alimentaire ;

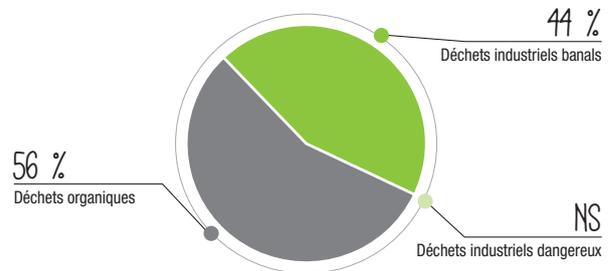
- **Les déchets industriels dangereux (DID)** sont peu présents dans les process Fleury Michon, ils proviennent des activités de maintenance : huiles usagées, solvants, Déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) dont les consommables pour l'éclairage. Ces déchets sont triés à la source et recyclés par des prestataires spécialisés.

### RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR NATURE EN 2015 (EN % DU VOLUME) FRANCE (BASE 14 103 TONNES) ET FRANCE + INTERNATIONAL (BASE 15 387 TONNES)

France



France + Canada + Slovaquie



Tous les sites de production ont pour objectif de réduire la quantité de déchets produits en optimisant l'utilisation des matières et des emballages. Le traitement des déchets est pris en compte, au niveau de chaque unité de production, par le tri à la source pour le recyclage et la valorisation en filière de traitement spécifique pour les cartons, papiers, plastiques, matières organiques et métaux.

Suite à des essais avec un nouveau prestataire ayant développé une technologie innovante, Fleury Michon a mis en place à partir d'avril 2014 le tri et le recyclage des lisières de films complexes à base de Poly Ethylène Téréphtalate (PET). En 2015, 283 tonnes de PET ont été recyclés.

L'amélioration du taux de valorisation résulte aussi d'une optimisation du tri des déchets sur l'ensemble des unités de production. En 2015, le démarrage de la filière CSR devrait permettre de poursuivre l'amélioration de ce taux de recyclage.

L'augmentation du ratio des déchets ramenés en kilo de produit fini résulte d'une augmentation des volumes achetés en jambons bruts générant plus de déchets organiques (os, couenne, gras), lesquels partent en filière de valorisation.

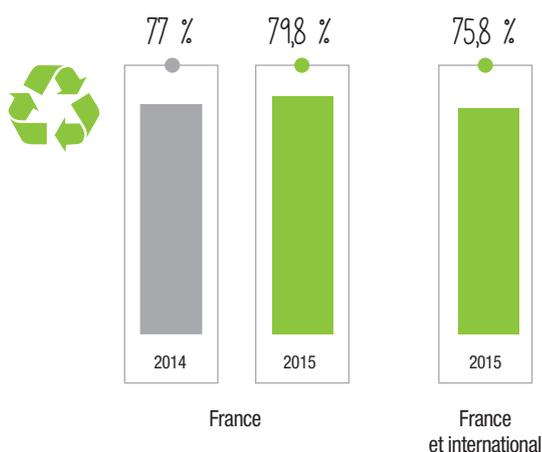
### TRAITEMENT DES DÉCHETS

	2015	2014	Variation
<b>FRANCE</b>			
Quantité totale de déchets générés <sup>(1)</sup> (en tonnes)	14 103	12 180	+ 15,8 %
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit <sup>(1)</sup> (en g/kg)	151	141	+ 7,1 %
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation <sup>(1)</sup> (en tonnes)	11 250	9 369	+ 20 %
Proportion de déchets traités par filières de valorisation <sup>(1)</sup>	79,8 %	77 %	+ 2,7 points
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Quantité totale de déchets générés <sup>(1)</sup> (en tonnes) hors déchets papier au Canada	1 283	ND	
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit <sup>(1)</sup> (en g/kg)	197	ND	
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation <sup>(1)</sup> (en tonnes)	420	ND	
Proportion de déchets traités par filières de valorisation <sup>(1)</sup>	32,7 %	ND	
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Quantité totale de déchets générés <sup>(1)</sup> (en tonnes)	15 387	ND	
Ratio quantité totale de déchets générés par kg de produit <sup>(1)</sup> (en g/kg)	154	ND	
Quantité totale de déchets éliminés par filière de valorisation <sup>(1)</sup> (en tonnes)	11 700	ND	
Proportion de déchets traités par filières de valorisation <sup>(1)</sup>	75,8 %	ND	

(1) Hors boues de station d'épuration.

Le faible taux de valorisation à l'international s'explique par l'absence de filières de recyclage au Canada en dehors de la filière carton à proximité de l'unité de production de Rigaud.

### PROPORTION DE DÉCHETS TRAITÉS PAR FILIÈRE DE VALORISATION



#### 2.4.2.2 LA MAÎTRISE DES REJETS DANS L'EAU, UNE PRÉOCCUPATION ESSENTIELLE DU GROUPE

Compte tenu de son activité, Fleury Michon, est particulièrement concerné par les rejets dans l'eau. L'entreprise attache donc une attention toute particulière à la gestion et au traitement des eaux usées afin d'améliorer le rendement épuratoire.

Fleury Michon a mis en place un système permettant à la plupart des sites de production d'être directement raccordés sur leur propre station d'épuration. Ces stations sont dimensionnées pour réduire les flux de pollution organique, azotée et phosphorée, permettant ainsi d'obtenir des concentrations conformes aux prescriptions des arrêtés d'autorisation d'exploiter. Les effluents sont traités sur trois stations situées à Mouilleron, Chantonay et Pouzauges Gare. Depuis 2010, le site de Pouzauges Gare bénéficie d'une station d'épuration utilisant la technologie des boues activées. De juin à novembre, les eaux traitées des stations de Mouilleron et de Pouzauges Gare servent à l'irrigation des terres agricoles. Les rejets en rivières sont ainsi supprimés en période d'étiage.

Les stations sont soit pilotées en interne par des techniciens Fleury Michon assistés de sociétés spécialisées en traitement des eaux usées soit directement par ces mêmes sociétés. Les installations sont toutes équipées de dispositifs de mesure et d'auto-surveillance. Le soin apporté à leur pilotage et à leur entretien permet de maintenir une qualité d'effluent supérieure à celle imposée par la législation.

Les unités de production de Cambrai et Plélan-le-Grand assurent le prétraitement de leurs effluents qui sont ensuite épurés dans les stations communales.

Les méthodes de mesures utilisées au Canada et en Slovaquie par les activités locales du Groupe ne permettent pas de fournir une information fiable sur la DCO rejetée par ces sites de production.

## LA DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE (DCO) \*

	2015	2014	Variation
Rejet final de demande chimique en oxygène (en tonnes)	21,27	19,63	+ 8,3 %
Ratio DCO nette (en mg/kg de produit)	227,6	227,7	ns

\* Il s'agit de la somme de la DCO relevée sur les stations d'épuration exploitées en propre par FLEURY MICHON et des effluents traités par les stations communales (Cambrai et Plélan-le-Grand) hors Canada et Slovénie.

En 2015, le rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO) a été de 21,26 tonnes à un niveau proche de celui de 2014.

### 2.4.2.3 LA PRISE EN COMPTE DES NUISANCES SONORES

Les limites des nuisances sonores sont fixées dans des arrêtés d'exploitation propres à chaque site. La réduction de ces nuisances est également prise en compte lors des achats de nouveaux équipements.

## 2.4.3 UTILISER LES RESSOURCES DURABLEMENT

### 2.4.3.1 CONSOMMER L'EAU EFFICACEMENT POUR MINIMISER L'IMPACT DE NOS PRÉLÈVEMENTS

	2015	2014	Variation
<b>FRANCE</b>			
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> )	904 944	898 451	+ 0,7 %
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	9,69	10,42	- 7 %
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> )	146 245	ND	
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	22,41	ND	
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Consommation d'eau (en m <sup>3</sup> )	1 051 189	ND	
Intensité de la consommation d'eau (en l/kg de produit)	10,52	ND	

Les sites de production sont approvisionnés par les réseaux de distribution du service public de l'eau potable. L'eau est majoritairement utilisée dans les process de fabrication, de nettoyage des lignes de production et de refroidissement.

De part les zones d'implantation de ses unités de production, Fleury Michon n'est pas concerné par la problématique des régions en stress hydrique (cf. The WBCSD Global Water Tool sur [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)).

Pour autant, chaque site de production a mis en place un suivi des consommations d'eau et détermine chaque année des objectifs et des plans d'actions associés dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources.

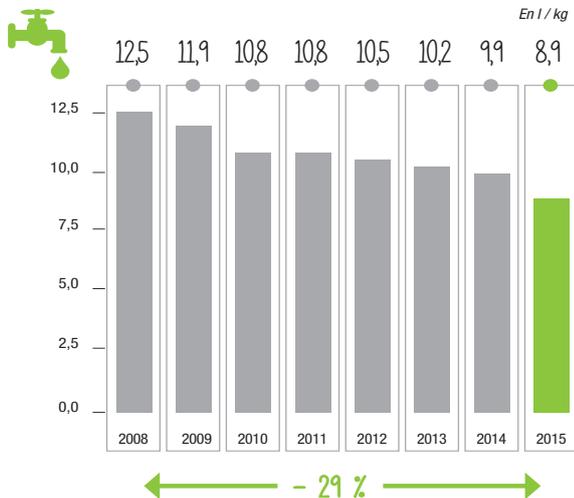
Sur le périmètre UES Vendée la consommation entre 2015 et 2014 a baissé de 2,50 % (19 979 m<sup>3</sup>) à 786 360 m<sup>3</sup> et le ratio de

consommation s'est réduit de 9,8 %. Cette évolution est le résultat du déploiement des pratiques d'amélioration de la gestion de l'eau et d'investissements. Par exemple la modification du système de nettoyage en continu des fours sur le site de Pouzauges a permis une économie de 12 700 m<sup>3</sup> et la modification du procédé de concentration des fonds de sauce a généré une économie de 5 000 m<sup>3</sup> par rapport à 2014.

Sur les 8 dernières années, le ratio de consommation d'eau a baissé de 29 % sur le périmètre UES Vendée.

La consommation d'eau globale en France en 2015 a été de 904 944 m<sup>3</sup> soit une augmentation de 0,7 %. Cette consommation, ramenée aux volumes produits, fait apparaître une baisse de 7 % du ratio sur le périmètre France entre 2014 et 2015.

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE VES VENDÉE (SOIT 74,8 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)



### 2.4.3.2 OPTIMISER LA CONSOMMATION DES MATIÈRES PREMIÈRES, UNE ÉVIDENCE ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

Compte tenu de son activité, Fleury Michon répertorie deux principales catégories de consommables. D'une part, les matières premières alimentaires qui entrent dans la conception des recettes et d'autre part les emballages. Son activité étant directement dépendante de la disponibilité et du renouvellement de ces ressources, le Groupe s'attache à en optimiser l'utilisation.

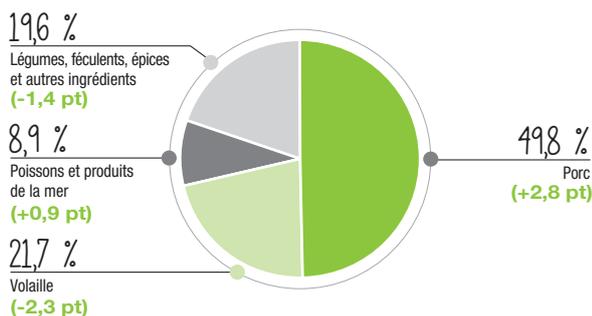
### Optimiser les rendements des matières premières alimentaires

#### RÉPARTITION DES ACHATS EN 2015 TOUTES PROVENANCES (FRANCE + ÉTRANGER)

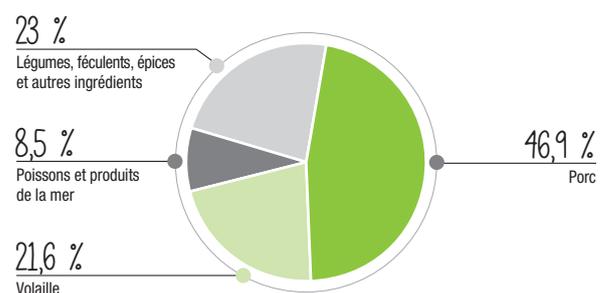
En tonnes	2015	2014	Variation
Porc	48 804	40 969	+ 19,9 %
Volaille	21 311	20 482	+ 4 %
Poissons et produits de la mer	8 749	7 473	+ 17,1 %
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	19 273	18 103	+ 6,5 %
<b>TOTAL FRANCE</b>	<b>98 137</b>	<b>87 026</b>	<b>+ 12,8 %</b>
Porc	133	ND	
Volaille	1 262	ND	
Poissons et produits de la mer	91	ND	
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	4 717	ND	
<b>TOTAL CANADA + SLOVÉNIE</b>	<b>6 203</b>	<b>ND</b>	
Porc	48 937	ND	
Volaille	22 573	ND	
Poissons et produits de la mer	8 840	ND	
Légumes, féculents, épices et autres ingrédients	23 990	ND	
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>104 340</b>	<b>ND</b>	

#### RÉPARTITION DES ACHATS EN 2015 (EN % DES VOLUMES)

##### France



##### France + Canada + Slovénie



Les principales actions concernent la meilleure adéquation entre la qualité des matières premières et les process (cuisson et tranchage par exemple) de production afin d'optimiser l'utilisation des ressources tout en gardant le respect de la qualité voulue définie dans les cahiers des charges. Les notions de traçabilité, de qualité et de contrôle de nos matières premières sont abordées aux paragraphes 2.2.3.1 et 2.2.3.2.

Dans le cadre de la lutte active contre le gaspillage alimentaire, Fleury Michon a mis en place depuis de très nombreuses années des solutions efficaces.

Un magasin réservé aux salariés, aux retraités, aux stagiaires et apprentis permet d'écouler certains produits consommables mais dont la date limite de consommation est trop courte pour être expédiés chez les clients. Ainsi, en 2015, 145 tonnes ont été commercialisées par ce magasin à des prix préférentiels.

D'autre part, des dons aux banques alimentaires sont organisés tout au long de l'année. En 2015, ce sont 146 tonnes qui ont été distribuées à ces associations caritatives.

En 2016, Fleury Michon mettra en place les contrats avec les distributeurs afin de pouvoir, de la même façon, écouler les produits à marque de distributeur auprès des banques alimentaires comme le prévoit dorénavant la loi.

### L'emballage : un rôle-clé en alimentaire

L'emballage a trois fonctions primordiales en produits frais libre service :

- Il garantit la protection et la préservation du produit afin d'assurer la santé et la sécurité des consommateurs ;
- Il assure des conditions optimales de transport et de stockage pour garantir aux clients et consommateurs un produit de qualité ;
- Il informe le consommateur et permet de communiquer sur les données essentielles (informations légales et obligatoires, informations nutritionnelles, tri des emballages, idées recettes...).

Au titre de son activité, Fleury Michon répertorie deux catégories principales d'emballages : les plastiques et les cartons. Les volumes des autres catégories consommées par Fleury Michon ne sont pas significatifs.

Le reporting de Fleury Michon s'appuie sur la déclaration Éco-Emballage. De ce fait, il ne comprend pas les données canadiennes et slovènes.

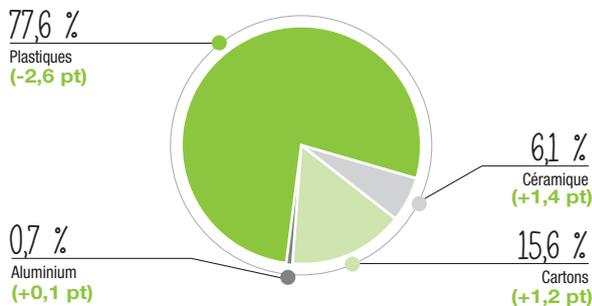
### EMBALLAGES MIS EN MARCHÉ SUR LES MARCHÉS FRANÇAIS ET CANADIEN EN 2015

En tonnes	2015	2014	Variation
Plastiques	8 445	8 403	+ 0,5 %
Cartons	1 696	1 513	+ 12 %
Aluminium	75	60	+ 25 %
Céramique	670	495	+ 35 %
Ratio quantité d'emballage par kg de produit (en g/kg)	124,4	121,3	+ 2,5 %
<b>Quantité totale d'emballages en France</b>	<b>10 887</b>	<b>10 471</b>	<b>+ 4 %</b>
Plastiques	312	ND	
Cartons	57	ND	
Aluminium	20	ND	
Ratio quantité d'emballage par kg de produit (en g/kg)	70,2	ND	
<b>Quantité totale d'emballages au Canada</b>	<b>389</b>	<b>ND</b>	
Plastiques	8 757	ND	
Cartons	1 753	ND	
Aluminium	95	ND	
Céramique	670	ND	
Ratio quantité d'emballage par kg de produit (en g/kg)	121,2	ND	
<b>Quantité totale d'emballages en France + au Canada</b>	<b>11 275</b>	<b>ND</b>	

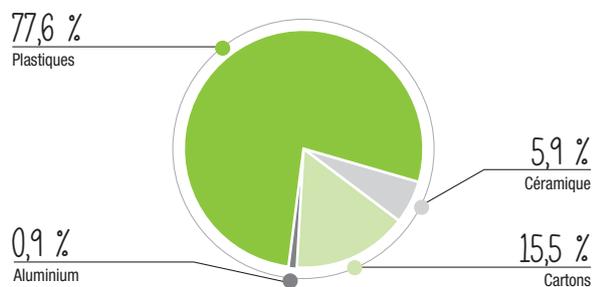
Source : déclaration Éco Emballages pour le périmètre activité GMS France.

#### RÉPARTITION DES MATÉRIAUX D'EMBALLAGE UTILISÉS PAR FLEURY MICHON

France



France + Canada + Slovénie



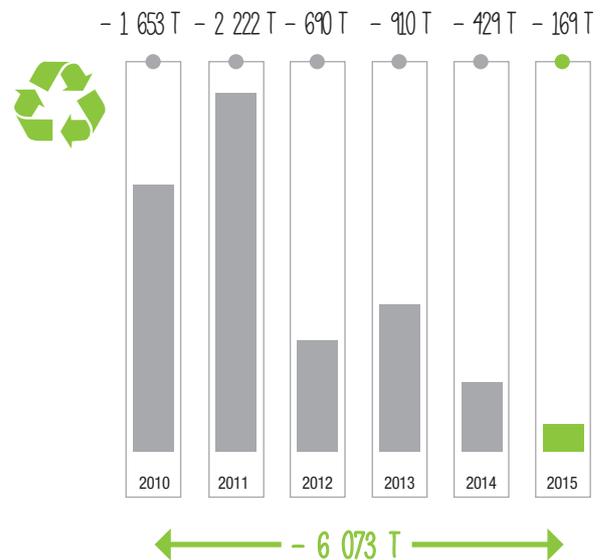
L'évolution des consommations d'emballages est liée au développement des activités et aux évolutions des mix produits avec une augmentation des emballages plastiques et une réduction des packagings carton. L'augmentation de la catégorie « céramique » découle de l'intégration des cassolettes dans la base déclarative Éco Emballages.

Depuis plusieurs années, Fleury Michon a réalisé des plans d'actions pour réduire l'impact environnemental des emballages :

- Le remplacement du Poly Chlorure de Vinyl (PVC) par le Poly Éthylène Téréphtalate (PET) incluant du PET recyclé s'est poursuivi en passant de 10 lignes de conditionnement de produits de jambon de porc et de volaille en 2014 à 11 lignes en 2015. Cette démarche initiée en 2013 a permis en 2015 de réaliser 30 % des emballages Fleury Michon Charcuterie avec cette solution utilisant 25 % de matériau recyclé ;
- L'éco-conception des couvercles des barquettes surimi a permis une réduction de poids de 26 % soit une économie de 104 tonnes de polypropylène en année pleine sur la base des volumes réels.

L'optimisation du poids des emballages et la recherche de nouvelles filières de recyclage sont autant d'enjeux qui nécessitent des délais de recherche et des temps de déploiement qui s'inscrivent dans la durée. Fleury Michon participe au développement de solutions utilisant des matériaux biosourcés, des emballages mono-matériaux ou intégrant une part de matériaux recyclés en partenariat avec des laboratoires de recherche, des universités et les centres de recherche des fournisseurs.

Depuis 2010, grâce à ses actions de réduction, d'optimisation, de rationalisation, Fleury Michon a évité la mise en marché de l'équivalent de 1 000 tonnes par an d'emballages sur la base des volumes réels (plastique, carton, céramique).

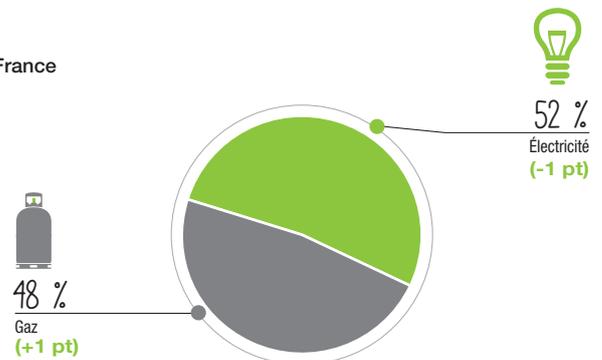


#### 2.4.3 RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

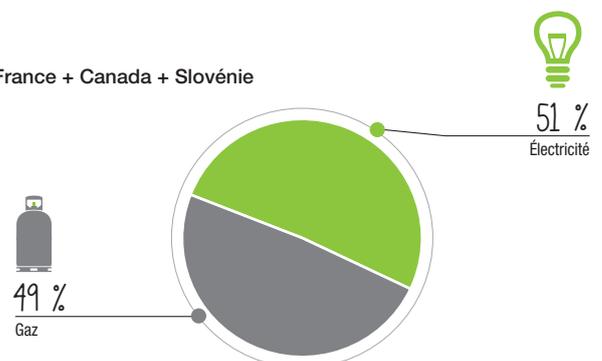
Le gaz naturel est utilisé pour la production de vapeur qui intervient dans les process de cuisson. L'électricité est utilisée pour la production de froid sur les sites de production et la plateforme logistique ainsi que pour le fonctionnement des équipements et matériels.

#### CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR TYPES (EN % DE MWH) FRANCE + INTERNATIONAL

France



France + Canada + Slovénie



La consommation de fioul est non significative au niveau du Groupe.

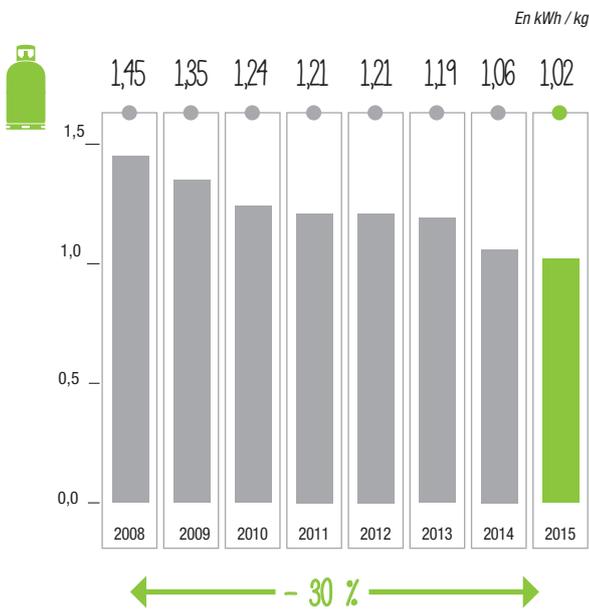
**CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE GAZ NATUREL**

	2015	2014	Variation
<b>FRANCE</b>			
Gaz naturel (en MWh)	100 256	93 349	+ 7,4 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,07	1,08	- 1 %
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Gaz naturel (en MWh)	15 928	ND	
Ratio (en kWh par kg produit)	2,44	ND	
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Gaz naturel (en MWh)	116 184	ND	
Ratio (en kWh par kg produit)	1,16	ND	

La baisse du ratio de consommation en France est principalement due aux investissements de récupération de chaleur réalisés sur plusieurs sites.

Le groupe Fleury Michon ne consomme que très peu de fioul pour tester le bon fonctionnement des systèmes de sprinklage.

**ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE HORS FIOUL DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE UES VENDÉE (SOIT 77,4 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)**



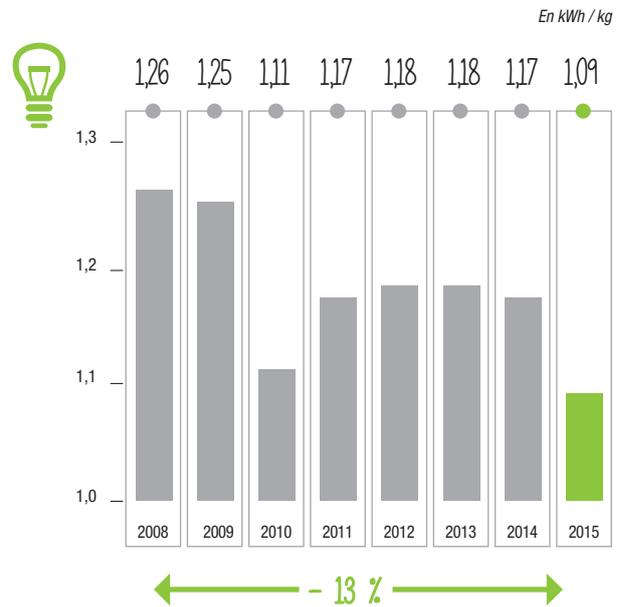
Sur la période 2008-2015 le ratio de la consommation énergétique a baissé de 29,6 % sur le périmètre UES Vendée.

**CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE ÉLECTRICITÉ**

	2015	2014	Variation
<b>FRANCE</b>			
Électricité (en MWh)	108 027	105 485	+ 2,4 %
Ratio (en kWh par kg produit)	1,16	1,22	- 4,9 %
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Électricité (en MWh)	12 209	ND	
Ratio (en kWh par kg produit)	1,87	ND	
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Électricité (en MWh)	120 236	ND	
Ratio (en kWh par kg produit)	1,20	ND	

L'amélioration de la performance énergétique en France est la conséquence des modifications effectuées sur les installations frigorifiques (moto-variateurs synchrones, condenseurs performants, système haute pression flottante).

**ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE DEPUIS 2008 PÉRIMÈTRE UES VENDÉE (SOIT 80,4 % DU PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ)**



Sur la période 2008-2015, le ratio de consommation électrique a baissé de 13,5 % sur le périmètre UES Vendée.

### 2.4.4 RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Le bilan présenté ci-dessous fait l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre issues des activités détenues en propre par l'entreprise. Il se réfère pour cela aux périmètres 1 et 2 du bilan réglementaire réalisé l'année précédente. L'inventaire de ces émissions a été réalisé selon l'option dite « détenue ».

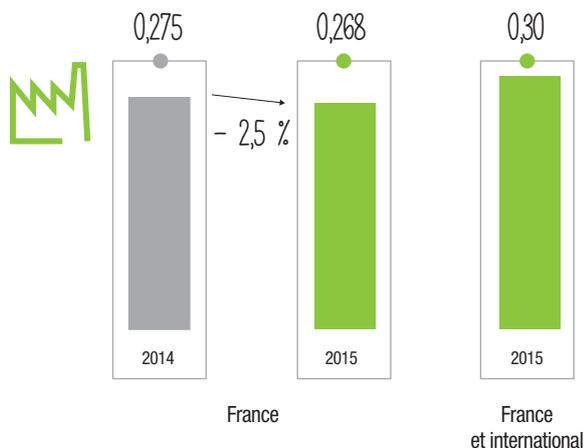
Le périmètre couvre :

- Les activités françaises de l'entreprise, à savoir les sites de l'UES Vendée, le site Charcuteries Cuisinées de Plélan en Ille-et-Vilaine et la Société d'Innovation Culinaire dans le Nord. Room Saveurs n'est pas intégré dans ce bilan, les données la concernant sur le périmètre retenu étant non significatives ;
- Depuis 2015, les activités canadiennes et slovènes.

Concernant les activités françaises, l'année de référence est l'année 2014. Les données 2015 ont été collectées sur le même périmètre et selon les mêmes règles.

Pour les activités internationales, seules les informations 2015 ont été collectées.

Le résultat final est exprimé en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.



Les facteurs d'émission ayant permis de convertir ces données en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> sont ceux de la base carbone, base de données publique développées par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) sur le périmètre obligatoire dit « scopes 1 et 2 ».

	2015	2014	variation
<b>FRANCE</b>			
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub>	25 021	23 663	+ 5,7 %
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub> /t	0,268	0,275	- 2,5 %
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub>	5 351	ND	
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub> /t	0,82	ND	
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub>	30 372	ND	
Somme de tonnes eq. CO <sub>2</sub> /t	0,30	ND	

La hausse des GES émis s'explique principalement par la hausse des volumes produits.

Le ratio t eq. CO<sub>2</sub>/t est lui en baisse : cela démontre que la poursuite des mesures d'économie d'énergie a continué à porter ses fruits.

Le bilan GES des activités internationales est très impacté par l'électricité, dont les facteurs d'émission sont très supérieurs à la France (x6 pour la Slovaquie, x3 pour le Canada), en raison de l'utilisation de centrales thermiques.

## 2.4.5 AGIR EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

Aucun des sites de production n'inclut des aires protégées au titre de la biodiversité.

Les activités de Fleury Michon ont des impacts sur la biodiversité au travers de ses approvisionnements. Dans le cadre de sa démarche de responsabilité d'entreprise, Fleury Michon développe des filières d'approvisionnements responsables et des principes de prise en compte de la biodiversité dans ses règles d'achats.

Depuis 2013, l'intégralité des approvisionnements pour le surimi à la marque Fleury Michon est labellisée MSC (Marine Stewardship Council).

Fleury Michon s'est engagé auprès de l'association Bleu-Blanc-Cœur, qui privilégie la protection de la biodiversité et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

2

### La filière Bleu-Blanc-Cœur, pour l'amélioration de la santé, de la terre, des animaux et des hommes

L'Association Bleu-Blanc-Cœur promeut une agriculture responsable à vocation de préservation de la santé qui prend en compte les objectifs environnementaux et nutritionnels. Le credo de Bleu-Blanc-Cœur est simple : respecter la chaîne alimentaire est essentiel, car pour bien nourrir les Hommes, il faut prendre soin des cultures et de la santé des animaux.

La démarche privilégie des cultures plus favorables à la biodiversité : plus de lin, plus de protéagineux et moins de maïs, plante particulièrement consommatrice d'eau, ainsi que moins de soja, souvent cultivé au détriment de la forêt amazonienne.

Grâce aux modes productifs, les produits provenant de la filière Bleu-Blanc-Cœur présentent un profil lipidique amélioré (moins de graisses saturées, plus d'oméga 3...) et participent à mieux équilibrer nutritionnellement l'alimentation.

Ainsi depuis 2002, les recettes Bleu-Blanc-Cœur Fleury Michon ont permis<sup>(1)</sup> :

- De lutter contre le réchauffement climatique en évitant la plantation de 16 102 hectares de soja et donc l'augmentation de la déforestation amazonienne ;
- L'amélioration de la biodiversité en remplaçant la production de 9 202 tonnes de maïs par la plantation de 7 365 hectares de protéagineux et de 6 629 hectares de lin ;
- L'année 2014, à elle seule a représenté 27 % de ces résultats en raison de l'augmentation des ventes de recettes Bleu-Blanc-Cœur en phase avec les consommateurs.



(1) Source bleu-blanc-cœur 2015.

**La filière surimi pêche responsable gage de respect des ressources halieutiques**

Depuis 2013, le surimi qui entre dans les recettes de la marque Fleury Michon est issu de pêcheries d'Alaska certifiées Marine Stewardship Council, organisme qui garantit la préservation des ressources naturelles.

Ainsi les prises accessoires (poissons non souhaités) sont inférieures à 1 % des volumes pêchés.

Contrôlé par un organisme indépendant.



## 2.4.6 DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS DE SERVICE

### 2.4.6.1 RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LIÉS À LA LOGISTIQUE

Les activités de transport de Fleury Michon se décomposent en deux principaux sous-ensembles :

- Les transports entre les différents sites de production Fleury Michon et sa plateforme logistique, réalisés par des navettes intersites et pilotés directement par les équipes du Groupe. En 2015, le Groupe gère une flotte de 10 tracteurs en location longue durée pour ces échanges entre les sites qui ne représentent qu'une part très réduite du nombre de kilomètres parcourus par les produits pour être élaborés et distribués ;
- Les transports depuis la plateforme logistique Fleury Michon vers les plateformes des clients et distributeurs. Fleury Michon confie ce transport à des prestataires chargeurs.

Outre ces activités de transport, Fleury Michon Logistique exploite une plateforme logistique située à Pouzauges. La mission de Fleury Michon Logistique est d'offrir une logistique performante au service de la stratégie du Groupe en intégrant les engagements Qualité, Sécurité et Environnement de Fleury Michon. Le périmètre d'application de la Politique QSE du Groupe couvre en effet ses activités de logistique.

Chaque année Fleury Michon Logistique définit ses priorités annuelles dans une Politique Logistique afin d'améliorer sa performance et d'anticiper l'avenir. En matière de RSE,

Fleury Michon Logistique a signé le 20 mai 2015 avec le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, l'ADEME et l'Association des Utilisateurs des Transports de Fret un accord de réduction des émissions de gaz à effet de serre des transports de marchandises liés à son activité. L'engagement FRET 21 pour 2018 représente une baisse de 10 % du ratio tonnes CO<sub>2</sub>/1 000 tonnes transportées. Trois objectifs ont été définis dans le cadre de FRET 21 pour les 3 années à venir :

- Créer de nouvelles boucles vertueuses entre les approvisionnements des unités de production Fleury Michon en matières premières et les transports vers les plateformes de la grande distribution ;
- Déployer l'optimisation des palettisations pour augmenter la quantité transportée par chargement ;
- Poursuivre la démarche de formation des chauffeurs poids lourds et conducteur de véhicules à l'éco-conduite.

Concernant ce dernier point, la démarche débutée en 2013, a permis de réduire de 34 tonnes nos rejets de CO<sub>2</sub> entre 2013 et 2015 grâce à la formation des 18 chauffeurs poids lourds des navettes intersites.

Courant 2015, 7 véhicules de la flotte commerciale ont été remplacés par des véhicules hybrides.

En logistique, 2015 a été également marquée par une démarche de management de l'énergie reconnue par la certification ISO 50001 de la plateforme de Pouzauges Gare.

D'autre part, la plateforme logistique de Pouzauges Gare est parvenue à envoyer en filières de valorisation 85,4 % de ses déchets en 2015.

Par ailleurs, les 20 prestataires de transport font l'objet d'audits réguliers ; selon une fréquence annuelle pour ceux dont la part de marché est proche ou supérieure à 10 % et tous les trois ans pour les autres. Les prestataires nouvellement référencés sont également audités dans l'année de leur référencement. Fleury Michon réalise ainsi 10 à 12 audits chaque année. Ces audits incluent 17 critères environnementaux répartis en trois champs d'évaluation : les véhicules et le management environnemental du parc roulant, la politique d'entreprise et le management de la démarche environnementale, le personnel et le management environnemental.

Courant 2015, Fleury Michon a mis en place un parc de véhicules électriques pour les déplacements des collaborateurs entre les sites vendéens.

#### 2.4.6.2 DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE ROOM SAVEURS

En 2004, Fleury Michon a procédé à l'acquisition d'une activité de livraison de plateaux-repas aux entreprises en région parisienne.

En 2015 le chiffre d'affaires IFRS réalisé par la société Room Saveurs s'élève à 24,3 millions d'euros et une commercialisation de 883 000 plateaux et coffrets-repas.

Room Saveurs propose une offre large qui couvre tous les moments de la consommation au bureau :

- Le luxe, avec Fauchon ;
- La brasserie, avec Flo Prestige ;
- L'Italie, avec Roberta ;
- Le Liban, avec Liza ;
- Le bio, avec les plateaux-repas de la gamme Pleine Nature ;
- La simplicité, avec Pause Déjeuner ;
- Les sandwiches, avec Pause Déjeuner ;
- Les buffets, les cocktails et les petits-déjeuners, avec Pick.

L'effectif de Room Saveurs est de 44 personnes au 31 décembre 2015. L'activité de Room Saveurs est exclusivement tertiaire. Elle met au point, développe, commercialise et promeut son offre. La production des recettes, la préparation des plateaux et la livraison sont effectuées par des prestataires référencés.

Sur les 6 engagements de la charte nutrition (voir rubrique 2.2.2.3), le cinquième porte sur l'environnement plus particulièrement :

#### Engagement n° 5 : Favoriser une démarche respectueuse de l'environnement

À chaque fois que possible, Room Saveurs favorise les produits locaux et/ou biologiques dans ses plateaux :

- Avoir 40 % des plateaux-repas d'ici 2016 avec au moins un élément biologique ou local ;

- Maintenir un taux de 80 % de viande d'origine France sur les gammes de plateaux-repas.

En 2015, il a été constaté que :

- 33 % des plateaux-repas concernant la carte Printemps-Été 2015 comportaient au moins un élément bio et/ou local. Nous prévoyons de maintenir ce taux en 2016 ;
- Nous avons rencontré sur notre carte Automne-Hiver 2014-2015 des difficultés d'approvisionnement sur les viandes origine France. Une meilleure prise en compte de ces difficultés auprès des achats et des équipes R&D devrait nous aider à retrouver les taux de fin 2014.

#### AUGMENTER LA PART DES MATIÈRES PREMIÈRES D'ORIGINE FRANCE OU ISSUES DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

Chacune des deux cartes annuelles (printemps/été, automne/hiver) est composée d'une soixantaine de références. Au fil de ce renouvellement, Room Saveurs augmente la part de produits élaborés localement ou en bio.

Ce point a été priorisé pour l'année 2015, à noter, que dans le cas de la gamme Fauchon ce travail est déjà avancé et les premiers signes sont prometteurs (44 % des plateaux de cette offre comportent au moins un élément issu d'une zone de production de proximité géographique, c'est 4 fois plus qu'il y a un an).

De la même façon, les approvisionnements en viande française sont privilégiés : 92 % des viandes sur les plateaux-repas de la carte Automne-Hiver 2014-2015 sont d'origine France (86 % sur la carte Printemps-Été 2014).

Au final, les approvisionnements de viande d'origine France sont passés de 78 % à 92 % en un peu plus d'un an.

Ce dernier travail a été possible par :

- La formalisation d'un axe stratégique dans la définition des gammes lors de la R&D ;
- L'introduction d'une nouvelle protéine : la dinde.

#### DES EMBALLAGES TOUJOURS PLUS LÉGERS

Concernant les provenances des emballages, Room Saveurs privilégie également dans la mesure du possible, les fabrications européennes ou françaises. Par exemple, les coffrets Pause Déjeuner sont fabriqués en Île-de-France et les coffrets Pleine Nature sont fabriqués en France.

Sur les productions des coffrets repas 2015/2016, 30 % seront réalisés en France.

Depuis 2009, Room Saveurs a entrepris des actions en faveur de la diminution du poids des produits. Ce travail ne sera pas prolongé, Room Saveurs est persuadé d'avoir le bon compromis entre fiabilité et résistance.

En 2014, le conditionnement des cartons d'assiettes Flo Prestige et Fauchon a été modifié, pour limiter les sous-cartons inutiles et faciliter le travail de déconditionnement des cartons au niveau des sites de production. Sur la base des ventes réalisées en 2014 par rapport à 2013, la réduction est de 4,9 tonnes de carton.

Un nouveau coffret a été développé pour la gamme Pause Déjeuner en 2014. Il répond aux nouvelles contraintes clients et opérationnelles (volonté de supprimer la bague de fermeture). Ce travail a permis de réduire de 28 % le poids net du coffret.

Depuis le début de l'année 2015, 85 % de nos verres sont fabriqués dans le Nord-Pas-de-Calais. Nous avons également relocalisé en France un marché de verrines en plastique.

Les actions menées en 2014 sur le « bar à salade » ont porté leurs fruits en 2015. Les coffrets sont maintenant empilables. Ce changement nous a permis d'optimiser notre conditionnement, passant de 80 pièces à 105 par palette, et de réduire de 31 % notre volume de stockage, soit une réduction de 30 palettes sur une année.

### LE CHOIX D'UN PARTENAIRE ÉCO-RESPONSABLE POUR LA LOGISTIQUE

Le partenaire logistique de Room Saveurs s'inscrit lui aussi dans une démarche éco-responsable en adhérant à la charte CO<sub>2</sub>, il a réduit de 8,5 % ses émissions de CO<sub>2</sub> au km entre 2009 et 2012 ; dans le cadre de cette charte, l'objectif fixé pour 2013-2015 est de - 5 %. En 2014, les émissions de CO<sub>2</sub> ont été réduites de 12 % par rapport à 2012. Les données 2015 du prestataire seront disponibles en juin 2016.

Pour obtenir ces résultats, une accélération du renouvellement du parc des véhicules, des formations de conducteurs à l'écoconduite, ainsi que la sensibilisation et la formation aux meilleures pratiques sur la route ont été menées.

Depuis la mi-année 2014, 100 % des véhicules commerciaux de Room Saveurs détenus en propre sont des voitures hybrides essence-électrique, soit 5 voitures.

### LES COLLABORATEURS DE ROOM SAVEURS, ASSOCIÉS À LA DÉMARCHE.

En interne, les collaborateurs Room Saveurs sont sensibilisés aux bonnes pratiques environnementales, par exemple à une meilleure configuration des imprimantes, la dématérialisation des devis et des factures, etc.

La consommation de papier reste stable depuis 3 ans avec en moyenne 12 ramettes/personne.

De plus, la mise en place du nouveau site internet Room Saveurs permet d'intégrer l'ensemble des commandes internet dans un système sans édition de papier.

En 2014, le catalogue Automne-Hiver 2014-2015, n'a pas été envoyé aux clients réalisant moins de 2 commandes par an. À la place, ces clients ont été invités à consulter la version électronique du catalogue. Cette action a permis de réduire de 52 % le nombre d'éditions passant à 9 000 exemplaires.

Suite à des demandes de nos clients, Room Saveurs s'est engagé dans une démarche de développement durable avec EcoVadis. EcoVadis est une PME engagée dans le développement de solutions sur les achats responsables et l'évaluation. Une évaluation est effectuée sur 21 indicateurs RSE, découpés en 4 thèmes : Environnement, Social, Éthique et Supply Chain. Après évaluation, Room Saveurs a obtenu une note de 68 %, qui lui permet d'accéder au niveau gold.

### UNE DEUXIÈME VIE POUR NOS PRODUITS

En 2012, nous avons lancé en exclusivité, le premier service de récupération des déchets non alimentaires (verres, couverts et thermos). Aujourd'hui, nous sommes le seul acteur du marché à proposer ce service gratuitement à nos clients.

En 2014, grâce à ses clients, Room Saveurs a équipé en verres, couverts et thermos l'ensemble des centres d'hébergements du Samu social de Paris ainsi que ses maraudes de nuit.

Entre 2014 et 2015, nous avons augmenté le nombre de verres et de couverts récupérés.

<i>En unités</i>	2015	2014	Variation
Verres	7 490	6 360	+ 18 %
Couverts	37 450	31 800	+ 18 %
Thermos	481	619	- 22 %

Un travail a été réalisé en fin d'année pour intégrer les bocaux en verre de la gamme BOCO au service de recyclage.

Le recyclage sera mis en place au lancement de la carte Été 2016.

## 2.5 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

### Juste équilibre entre développement économique et vision humaine

« Nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leur responsabilité et de l'intérêt général long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi de faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. »

Grégoire Gonnord,  
Président du Groupe Fleury Michon.

2

### Les faits marquants dans le domaine social en 2015

2015 a été principalement marquée par :

- De fortes augmentations de volume sur l'ensemble de nos activités avec un impact sur les organisations ;
- Des recrutements CDI importants (158 pour la France, 218 au niveau du Groupe) ;
- La poursuite du développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs par, notamment, un programme de formation soutenu ;
- Des actions et une politique RH au service du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- La poursuite du déploiement de la communication interne, l'animation et la dynamisation de ce dispositif pour une information au plus proche du terrain et une relation privilégiée entre le salarié et l'entreprise.

### 2.5.1 POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES : LA RECHERCHE DU JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LA VISION HUMAINE

La Politique Ressources Humaines est clairement orientée vers la notion du « bien-vivre ensemble », du « bien travailler ensemble » dans l'entreprise en privilégiant la proximité, le dialogue permanent et le développement des compétences.

Le Groupe cultive depuis des années cette politique autour de l'équilibre entre le développement économique et la vision humaine. L'employabilité de chaque salarié est un enjeu majeur d'aujourd'hui et de demain. Fleury Michon est convaincu que les hommes et les femmes sont une richesse de l'entreprise et contribuent à sa réussite par les compétences, l'engagement, la motivation et le travail d'équipe.

La Politique Ressources Humaines vise à :

- Accompagner la transformation de l'entreprise portée par le projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour » ;
- Anticiper l'évolution des compétences de demain et maintenir l'employabilité des équipes au travers d'une gestion RH efficace ;
- Développer un mode de management Fleury Michon fondé sur la responsabilité de chacun, la performance, la proximité et le travail en équipe conformément à nos valeurs ;
- Déployer le système de communication interne dynamique, interactif et motivant ;
- Gérer la relation sociale au travers du dialogue permanent, de l'ouverture, et du bien vivre ensemble ;

- Manager la diversité, les talents, la motivation individuelle et collective.

La mise en œuvre de ce management, partagé tant en France qu'à l'International, s'inscrit par ailleurs dans le respect des valeurs du Groupe. Elle s'appuie sur la politique managériale de proximité, fondement de la culture du Groupe. Pédagogie-proximité-agilité sont des axes forts du management.

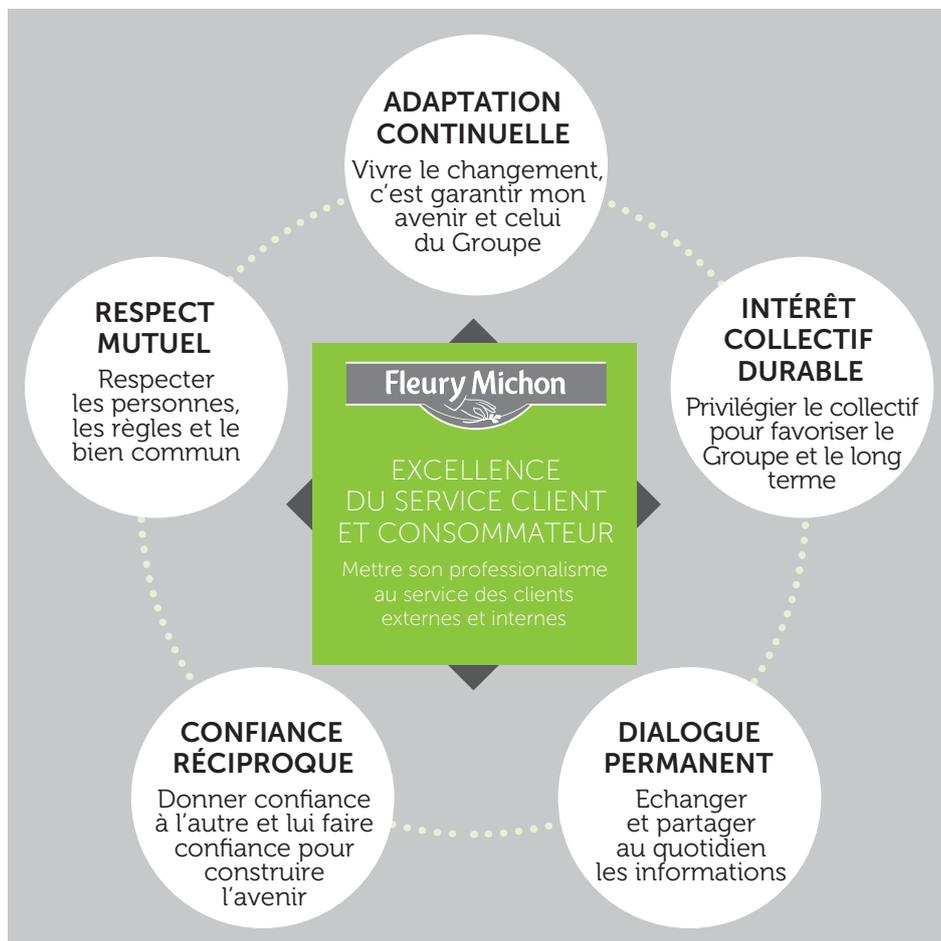
Fleury Michon travaille également au développement de l'employabilité, ainsi qu'à la formation professionnelle pour les salariés de ses sociétés intégrées. Les co-entreprises, co-détenues avec des partenaires italiens et espagnols, partagent le même état d'esprit que Fleury Michon.

L'équipe Ressources Humaines, composée d'une cinquantaine de personnes, est chargée de mettre en œuvre et déployer la Politique Ressources Humaines du Groupe. Elle accompagne le développement du Groupe et les équipes sur les trajectoires professionnelles, les développements des compétences, la qualité de vie au travail, etc.

Être à l'écoute des clients, s'adapter à l'environnement, accompagner les changements, communiquer de façon interactive et former les équipes sont les maîtres mots des enjeux Ressources Humaines.

## DES VALEURS DÉFINIES ET PARTAGÉES AVEC LES SALARIÉS

Le Groupe mène ses activités dans la recherche de l'excellence du service client et consommateur en s'appuyant sur cinq valeurs fondamentales :



Ces valeurs ont été définies avec des collaborateurs représentatifs de tous les salariés et de toutes les activités du Groupe. Des réunions de travail ont permis de dégager des valeurs qui reflètent un mode de fonctionnement partagé par le plus grand nombre.

Au quotidien ces valeurs sont vécues par chacun et chacune de manière informelle dans ses relations au travail, au travers de ses échanges et de sa collaboration avec ses pairs et sa hiérarchie.

## 2.5.2 PÉRIMÈTRE DU REPORTING SOCIAL

Par défaut le périmètre du reporting social correspond au périmètre consolidé. Toutefois, certains indicateurs sociaux ne sont pas suivis dans les activités canadiennes et/ou slovènes. Dans ce cas-là, la précision est apportée au niveau de chaque

indicateur. Lorsque c'est le périmètre France qui est retenu, celui-ci représente 90 % des effectifs consolidés. Pour la Slovénie, le Canada et la Suisse, lorsque les données ne sont pas disponibles la mention ND est reportée dans les tableaux.

## 2.5.3 LE PROFIL DES EFFECTIFS DU GROUPE

### 2.5.3.1 UN GROUPE PRINCIPALEMENT IMPLANTÉ EN FRANCE

#### EFFECTIFS PHYSIQUES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE (CDI ET CDD)

	2015		2014
France	90 %	3 528	3 408
Europe hors de France (Slovénie <sup>(1)</sup> et Suisse)	2 %	65	66
Hors Europe (Canada)	8 %	315	310
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>3 908</b>	<b>3 783</b>

(1) Exclusion des contrats suspendus.

### 2.5.3.2 UN PROFIL D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

#### EFFECTIFS PHYSIQUES <sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2015

		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	225	173	356	12	1 152	1 918
	Femmes	125	52	188	50	848	1 263
CDD	Hommes	0	2	9	14	142	167
	Femmes	0	6	11	34	129	180
Total CDI + CDD	Hommes	225	175	365	26	1 294	2 085
	Femmes	125	58	199	84	977	1 443
<b>TOTAL FRANCE</b>		<b>350</b>	<b>233</b>	<b>564</b>	<b>110</b>	<b>2 271</b>	<b>3 528</b>
Intérimaires France							65

		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	0	2	4	4	21	31
	Femmes	3	2	3	1	22	31
CDD	Hommes	0	0	2	1	0	3
	Femmes	0	0	0	0	0	0
Total CDI + CDD	Hommes	0	2	6	5	21	34
	Femmes	3	2	3	1	22	31
<b>TOTAL SLOVÉNIE + SUISSE</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>65</b>

(1) Nombre de salariés inscrits à l'effectif au 31 décembre. Salariés titulaires d'un CDI ou CDD.

À travers la pérennité du Groupe, Fleury Michon souhaite préserver de façon durable, ses emplois. Dans un contexte économique difficile et instable, l'emploi est géré avec prudence. Les prévisions de départs en retraite sur les années à venir et l'évolution des marchés permettent une gestion pilotée et anticipée des effectifs nécessaires à l'activité.

La politique d'emploi durable est mise en œuvre :

- En préservant l'emploi de tous les CDI pour maintenir un emploi pour chacun ;
- En mettant l'accent sur la mobilité interne ;
- En continuant à favoriser les parcours professionnels et à maintenir l'employabilité ;
- En embauchant des CDI en fonction de l'activité économique, comme ce fut le cas en 2015 notamment au niveau de la France, pour accompagner le développement de nos activités et répondre à nos besoins en compétences.

		<b>Effectif</b>
CDI	Hommes	2 090
	Femmes	1 457
CDD	Hommes	174
	Femmes	187
Total CDI + CDD	Hommes	2 264
	Femmes	1 644
<b>TOTAL CONSOLIDÉ FRANCE + INTERNATIONAL <sup>(1)</sup></b>		<b>3 908</b>

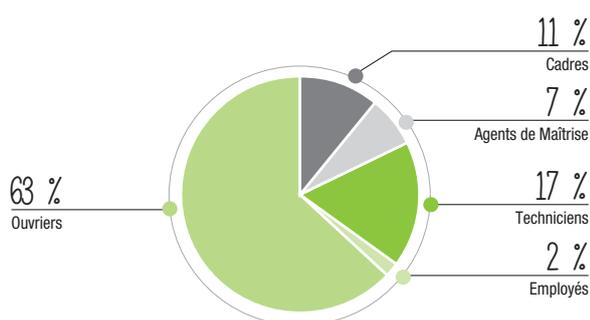
(1) Au Canada pas d'équivalence des catégories professionnelles permettant de donner le détail des effectifs.

## EFFECTIFS PHYSIQUES <sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2014 – GROUPE FRANCE

Groupe France		Cadres	Agents de Maîtrise	Techniciens	Employés	Ouvriers	Total
CDI	Hommes	225	175	342	13	1 141	1 896
	Femmes	126	50	180	55	850	1 261
CDD	Hommes	0	1	6	11	96	114
	Femmes	1	2	11	18	105	137
Total CDI + CDD	Hommes	225	176	348	24	1 237	2 010
	Femmes	127	52	191	73	955	1 398
<b>TOTAL FRANCE</b>		<b>352</b>	<b>228</b>	<b>539</b>	<b>97</b>	<b>2 192</b>	<b>3 408</b>
Intérimaires France							110

(1) Nombre de salariés inscrits à l'effectif au 31 décembre. Salariés titulaires d'un CDI ou CDD.

## RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DE TRAVAILLEURS EN 2015 (EN POURCENTAGE DES CDI) – GROUPE FRANCE



Les effectifs physiques (CDI et CDD) sont en hausse de 3,5 % au niveau du périmètre France entre 2014 et 2015. L'effectif CDI augmente de 24 personnes entre le 31 décembre 2014 et le

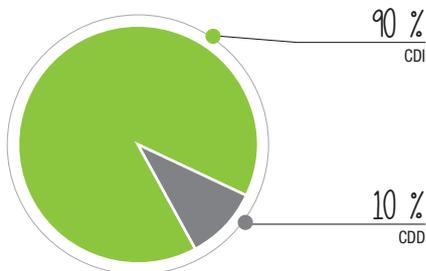
31 décembre 2015. On constate également une augmentation sensible du nombre de CDD. L'année 2015 a été marquée par une croissance des volumes auxquels le Groupe a répondu en renforçant ses effectifs de façon ponctuelle mais aussi en réalisant 158 CDI sur le périmètre France et 218 au niveau du Groupe (France + International) pour accompagner son développement. Cela traduit une politique d'emploi alliant prudence, adaptation à l'environnement et aux besoins du Groupe.

La répartition entre les différentes catégories de travailleurs est globalement stable par rapport à 2014.

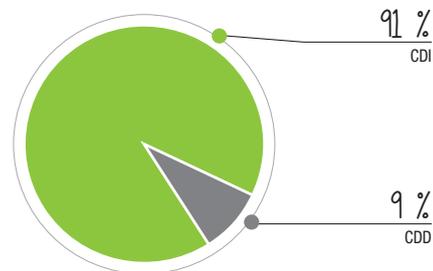
L'objectif du Groupe restant sa pérennité économique et le maintien des emplois en place, Fleury Michon s'appuie sur le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mis en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les partenaires sociaux. Ce plan triennal est suivi mensuellement afin de piloter la gestion de l'emploi dans l'entreprise en cohérence avec les besoins en compétences et l'évolution des métiers.

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES CDI ET CDD AU 31 DÉCEMBRE 2015

France



France + Canada + Slovénie



En cohérence avec sa politique de progrès humain, l'entreprise suit précisément le pilotage du taux de précarité <sup>(1)</sup>. L'accord d'entreprise UES Vendée définit un taux de précarité prévisionnel. Cette projection du taux de précarité permet le pilotage des besoins en CDI et CDD au plus juste. Le taux de précarité a dépassé légèrement le seuil de 10 % fixé par l'accord d'entreprise, mais reste inférieur au taux moyen du secteur industriel. Cette évolution s'explique par des renforts CDD plus importants en 2015 pour répondre au surcroît d'activité sans remettre en cause la pérennité des emplois dans un contexte économique fluctuant.

Une revue de la qualité de la planification des effectifs est analysée annuellement. Elle permet de travailler dans une démarche de progrès et de prévoir au mieux les dimensionnements prévisionnels d'effectifs.

Cette gestion, au travers du taux de précarité et des compteurs d'heures, permet de donner une vision et de prévenir les modifications de volumes sans générer de difficultés d'emplois. Des mobilités peuvent alors être réalisées au sein des sites de production (distants d'environ 20 à 25 km pour les sites vendéens), permettant de gérer les fluctuations conjoncturelles d'activités (saisonnalité de certaines gammes, arrêts et lancements de références...).

### 2.5.3.4 UNE PYRAMIDE DES ÂGES ÉQUILBRÉE

La pyramide des âges au 31 décembre 2015 pour les salariés en CDI est équilibrée ce qui permet de piloter la GPEC, en tenant compte des 300 départs en retraite potentiels pour ce qui concerne la France dans les 5 ans à venir.

Cette pyramide des âges reflète les cycles de recrutement et permet de dégager de grandes tendances dans l'évolution des effectifs de l'entreprise depuis l'accord sur la réduction du temps de travail en 1998. Tous les ans, elle est analysée en commission GPEC avec les organisations syndicales signataires des accords. Cette pyramide est un des outils de pilotage des équipes Ressources Humaines qui pilotent entre autres les compétences, leurs nécessaires évolutions en fonction des besoins, et donc les emplois sur les années à venir. L'objectif est de piloter la politique d'emploi au plus proche des tendances qui se dégagent en interne et en externe.

Sur les deux dernières années, la répartition par âge est restée globalement similaire et l'âge moyen des salariés France en 2015 est de 44 ans.

Dans un contexte de vieillissement global de la population du fait du report de l'âge légal de la retraite, Fleury Michon poursuit son

(1) Taux de précarité = (CDD + intérimaires)/(CDI + CDD + intérimaires).

ambition de maintenir l'employabilité des salariés, et notamment de la catégorie dite des « seniors ».

Il apparaît en effet important de lier l'emploi des salariés seniors à la problématique de la pénibilité. En effet, du fait de leur ancienneté dans l'entreprise, des salariés ont pu être exposés à certains facteurs de pénibilité (en référence à l'évolution de la législation française avec la Loi du 20 janvier 2014) spécifiques au cours de leur carrière professionnelle. Les mesures définies en faveur des salariés seniors ne doivent cependant pas reporter une certaine forme de contrainte sur les autres populations de salariés ou dégrader leurs conditions de travail ; la cohésion entre générations doit rester intacte.

Aussi, afin de répondre à ces enjeux fondamentaux, Fleury Michon a défini une politique volontariste de prévention santé et pénibilité au sein de l'Unité Économique et Sociale de Vendée depuis de nombreuses années. Les mesures décidées ont vocation à contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés tout au long de leur vie professionnelle, afin que ces derniers puissent rester dans l'emploi et continuer à exercer leur métier.

En complément de cette démarche, la GPEC est un enjeu majeur chez Fleury Michon pour préserver l'employabilité des collaborateurs, servir la stratégie et le projet d'entreprise. Elle s'appuie sur l'anticipation des besoins, la prise en compte de l'évolution des métiers, la formation tout au long de la vie professionnelle, la gestion des parcours professionnels, la mobilité des salariés...

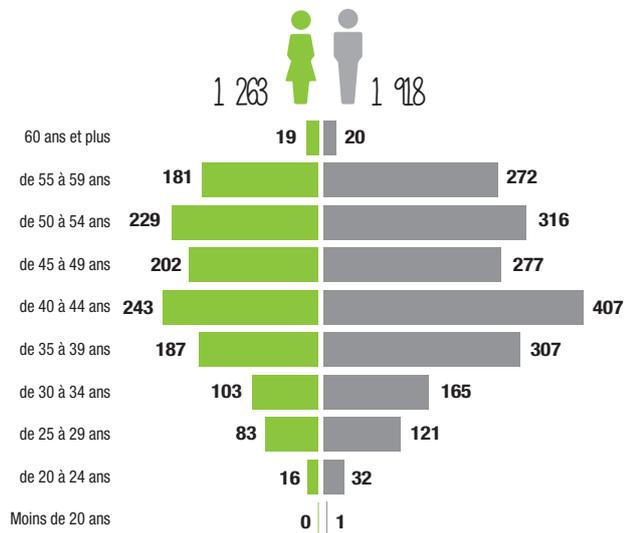
Enfin, parce que la réussite du Groupe passe par les Hommes et les Femmes, le travail d'équipe et la motivation sont des facteurs-clés dans la mise en œuvre du projet d'Entreprise.

La politique des Ressources humaines prend largement en compte cette dimension. Elle favorise la motivation au travail par :

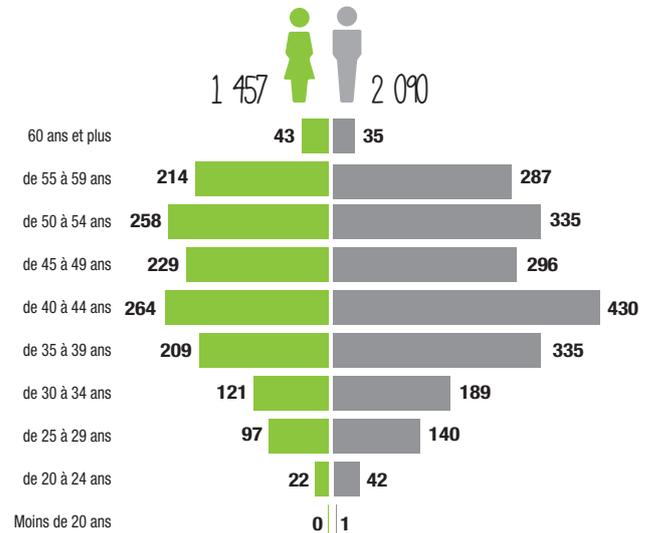
- Le management de proximité ;
- La responsabilisation des équipes ;
- Le dialogue ;
- L'appropriation des projets par les équipes ;
- Le management de la diversité ;
- La co-gestion du parcours professionnel avec le salarié ;
- La formation ;
- La communication interne ;
- La reconnaissance de chacun.

## LA RÉPARTITION HOMMES/FEMMES DE LA PYRAMIDE DES ÂGES POUR PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ EN 2015 EN CDI

France



France + Canada + Slovénie



## 2.5.3.5 LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

## RÉPARTITION DES EMBAUCHES EN 2015 ET 2014 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

Embauches			2014
CDI	Hommes	91	37
	Femmes	67	29
<b>TOTAL FRANCE</b>		<b>158</b>	<b>66</b>
CDI	Hommes	28	ND
	Femmes	32	ND
<b>TOTAL CANADA + SLOVÉNIE</b>		<b>60</b>	
CDI	Hommes	119	ND
	Femmes	99	ND
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>		<b>218</b>	

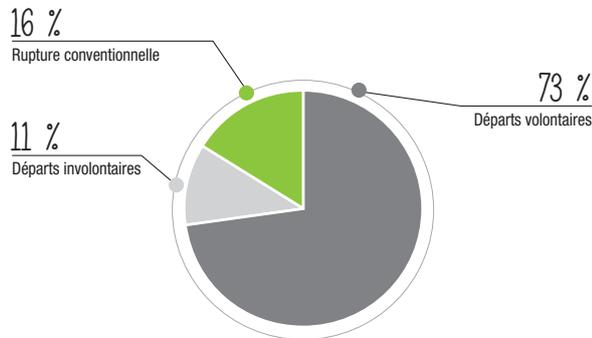
RÉPARTITION DES DÉPARTS EN 2015 ET 2014 SUR LES CONTRATS EN CDI POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

	2015	2014
<b>Départs volontaires</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
Démissions	23	15
Départs en retraite	65	74
Départ UES vers autres sociétés Fleury Michon hors UES	1	1
<b>Départs involontaires</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	5	8
Fin de période d'essai	2	5
Décès	7	6
<b>Ruptures conventionnelles</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL FRANCE</b>	<b>122</b>	<b>122</b>
<b>Départs volontaires</b>	<b>39</b>	<b>ND</b>
Démissions	35	ND
Départs en retraite	4	ND
<b>Départs involontaires</b>	<b>6</b>	<b>ND</b>
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	6	ND
Fin de période d'essai	0	ND
Décès	0	ND
<b>Ruptures conventionnelles</b>	<b>6</b>	<b>ND</b>
<b>TOTAL CANADA + SLOVÉNIE</b>	<b>51</b>	
<b>Départs volontaires</b>	<b>128</b>	<b>ND</b>
Démissions	58	ND
Départs en retraite	69	ND
Départ UES vers autres sociétés Fleury Michon hors UES	1	ND
<b>Départs involontaires</b>	<b>20</b>	<b>ND</b>
Licenciements (économiques, faute, inaptitude, etc.)	11	ND
Fin de période d'essai	2	ND
Décès	7	ND
<b>Ruptures conventionnelles</b>	<b>25</b>	<b>ND</b>
<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>173</b>	

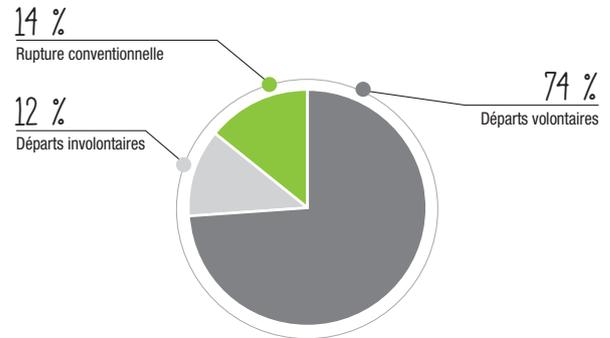


## RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR MOTIF EN 2015

France



France + Canada + Slovénie



Les départs restent assez faibles au regard des effectifs du Groupe France. Ces dernières années sont caractérisées par plus de valorisation de droits à la retraite sous l'effet direct des réglementations. Le nombre de départs en retraite reste donc important et représente 73 % des départs volontaires sur le Groupe France (53 % des départs tous motifs confondus).

Le nombre de ruptures conventionnelles évolue sensiblement, suivant ainsi la tendance constatée au niveau national.

## TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES POUR LE GROUPE

	2015	2014
<b>FRANCE</b>		
Taux de départs volontaires	73 %	74 %
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>		
Taux de départs volontaires	76 %	ND
<b>CONSOLIDÉ</b>		
Taux de départs volontaires	74 %	ND

En 2015, le turnover au niveau France était de 4,43 % contre 2,93 % en 2014. L'évolution de ce taux s'explique principalement par la hausse du nombre de recrutements en 2015 par rapport à 2014.

A noter, l'ancienneté moyenne se situe à 17 années par salarié, ce qui illustre l'attachement et la fidélité des collaborateurs au Groupe.

## 2.5.4 ASSURER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET PROMOUVOIR LE BIEN VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL

Fleury Michon place les hommes et les femmes au cœur de son projet d'entreprise et s'engage chaque jour à mettre en œuvre toutes les conditions pour assurer la sécurité des salariés et de toutes les personnes présentes sur les sites. Le Groupe veille aussi à préserver la santé physique et psychologique des salariés par l'amélioration constante des conditions de travail.

## 2.5.4.1 LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL, PRIORITÉ N° 1 DES RESSOURCES HUMAINES

## Organisation dédiée à la santé et la sécurité au travail chez Fleury Michon

La sécurité des personnes et des biens est un sujet d'importance capitale. C'est un enjeu de tous les jours qui fait partie intégrante de la culture du Groupe et se retrouve dans l'état d'esprit des accords d'entreprise. Les actions visant à garantir la santé et la sécurité des salariés ne sont pas considérées comme des programmes annexes aux activités de travail mais au contraire étroitement intégrés.

La prévention de la santé et de la sécurité, portée par la Direction et l'encadrement, s'appuie sur les différents acteurs des services Santé au travail, les CHSCT... L'organisation en faveur de la santé,

de la sécurité et du bien-être au travail est présentée dans le schéma ci-dessous.

**ORGANISATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ FLEURY MICHON**



Sur chaque site, la prévention et la formation liées à la sécurité se font, en France, via le Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le service autonome Santé au Travail composé de 2 médecins du travail et de sept infirmiers. Les fonctions supports, méthodes, process et ingénierie participent également à la qualité de l'environnement de travail, de même qu'une coordinatrice sécurité, une ergonome et un animateur sécurité sur chaque site.

Au Canada, cela se fait via la Commission Santé et Sécurité au Travail (CSST) et en Slovénie via la Coordinatrice sécurité Groupe en accompagnement de l'encadrement de Proconi.

Dans le cadre de sa politique concernant la santé et la sécurité, l'entreprise a décidé de créer un poste d'ergonome pour accompagner les équipes d'encadrement dans l'amélioration de l'ergonomie, des conditions et de l'environnement de travail des

salariés. Fin 2014, un collaborateur est donc entré en parcours de formation pour intégrer cette fonction.

Au cours de l'exercice, Fleury Michon a tenu 85 réunions CHSCT sur les différents sites d'implantation. Un CHSCT transversal sur l'UES Vendée réunissant les différents secrétaires et Présidents des CHSCT travaille également sur les sujets communs comme la prévention des risques psychosociaux, les équipements de protection (vêtements de froid, équipements de sécurité...) ou encore le partage des bonnes pratiques.

L'entreprise mène depuis des années une politique de prévention de la santé et de la sécurité. Les budgets de prévention sécurité se retrouvent :

- Dans les budgets d'investissements puisque tous les projets font l'objet d'une réflexion sur les conditions de travail et intègrent dans leur budget des lignes pour la sécurité ;

- Dans les budgets CHSCT ;
- Et dans toutes les sommes affectées à la sécurité.

En 2015, les sites de l'UES Vendée ont bénéficié de 7 millions d'euros d'investissements en lien avec la sécurité au travail dont 2 millions d'euros consacrés à la sécurité à proprement parler et près de 5 millions d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail.

Le programme de prévention des risques 2015 a été décliné autour de trois axes :

- La prévention et la réduction des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) et des accidents de travail liés aux manutentions manuelles ;

- La prévention et la réduction des accidents de travail liés aux engins de manutention ;
- La pénibilité.

### Les accidents du travail, un indicateur-clé

Les accidents de travail (manutentions manuelles, chutes de plain-pied et engins et de manutention pour les plus fréquents) ainsi que les maladies professionnelles sont analysés tous les trimestres en CHSCT et suivis également selon la même fréquence en Comité d'entreprise.

#### TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2014 ET 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2015	2014
<b>FRANCE</b>		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées <sup>(1)</sup>	43,45	43,58
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées <sup>(1)</sup>	33,01	ND
<b>CONSOLIDÉ</b>		
Taux de fréquence des accidents du travail = nb d'AT. avec arrêt x 1 000 000/heures travaillées <sup>(1)</sup>	42,12	ND

#### TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL 2014 ET 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ (EN %)

	2015	2014
<b>FRANCE</b>		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 / heures travaillées <sup>(1)</sup>	2,55	2,41
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 / heures travaillées <sup>(1)</sup>	1 *	ND
<b>CONSOLIDÉ</b>		
Taux de gravité des accidents de travail = nb de jours d'arrêt AT. x 1 000 / heures travaillées <sup>(1)</sup>	2,35*	ND

(1) Les heures travaillées sont calculées de la façon suivante :

- Pour les salariés pointant, employés, ouvriers, techniciens et la plupart des agents de maîtrise, les heures travaillées sont comptabilisées grâce aux horaires relevés par le logiciel de gestion des temps, ChronoGestor ;
- Pour les salariés non pointant, cadres et quelques agents de maîtrise, le calcul des heures travaillées se fait sur la base horaire de 7 heures par jour au prorata des jours réels travaillés.

\* Données DDF proratisées en jours calendaires

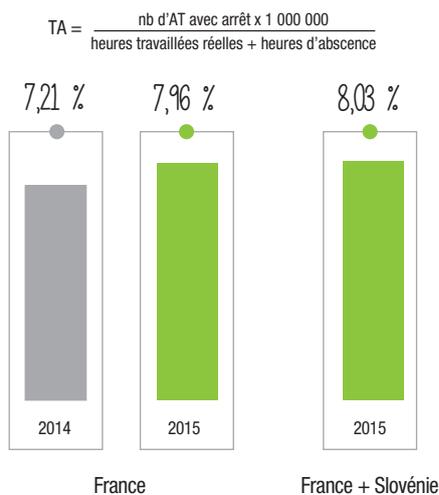
**MALADIES PROFESSIONNELLES RELATIVES AUX CONTRATS EN CDI ET CDD EN 2014 ET 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ**

		2015	2014
<b>FRANCE</b>			
Nombre de maladies professionnelles	Déclarées <sup>(1)</sup>	84	82
	Reconnues <sup>(2)</sup>	64	28
<b>CANADA + SLOVÉNIE</b>			
Nombre de maladies professionnelles	Déclarées <sup>(1)</sup>	0	ND
	Reconnues <sup>(2)</sup>	0	ND
<b>CONSOLIDÉ</b>			
Nombre de maladies professionnelles	Déclarées <sup>(1)</sup>	84	ND
	Reconnues <sup>(2)</sup>	64	ND

(1) Maladies déclarées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre.

(2) Les maladies professionnelles sont dites « reconnues » lorsque la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) a officiellement reconnu dans le courant de l'année civile entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre, les maladies professionnelles au préalable « déclarées ».

**ÉVOLUTION DU TAUX D'ABSENTÉISME 2014 ET 2015 (EN %) HORS CANADA**



Le calcul de l'absentéisme répertorie les absences pour cause de maladies, de maladies professionnelles, les accidents de travail, les accidents de trajet et les congés maternité.

Sur 2015, nous notons une évolution de l'absentéisme, notamment celui lié à la maladie. Nous poursuivons le travail d'analyse réalisé chaque trimestre par le CHSCT des sites de production ainsi que la revue faite par l'équipe Ressources Humaines Groupe et les Responsables Ressources Humaines de chaque site au plus près des équipes et des ateliers. Cette démarche a été complétée par des actions spécifiques mises en place en cours d'année afin d'agir sur les causes de l'absentéisme d'origine professionnelle notamment et d'impliquer chaque salarié comme co-responsable et acteur de cet enjeu prioritaire. Cela s'illustre par exemple :

- Par le renforcement de la communication et de l'information autour de la sécurité et de la santé (affichages mensuels, absentéisme abordé systématiquement lors des points d'équipes hebdomadaires ou mensuels sur site...);

- Par une sensibilisation plus spécifique des salariés concernés par la conduite d'engins ;
- Par l'évaluation de postes afin de définir les bonnes pratiques en termes de gestes et postures ;
- Par l'accompagnement du retour à l'emploi : rencontre systématique par les managers des collaborateurs suite à un arrêt de plus de 30 jours (bilan professionnel pour adapter les conditions de retour, visite de site,...).

L'entreprise travaille également sur l'amélioration de la qualité de vie au travail dans la continuité de l'enquête d'opinion sur le bien vivre ensemble, en intégrant des thématiques comme la nutrition, le sport, la mise à disposition d'espaces détente...

Concernant les chiffres d'absentéisme pour 2015, plusieurs variables expliquent l'évolution :

- Une tendance à la hausse du nombre d'accidents de travail, avec une augmentation du nombre de jours d'arrêt (en moyenne 58 jours d'arrêt liés à des accidents de travail en 2015 et 55 jours en 2014 pour la France) ;
- Une baisse du nombre de maladies professionnelles avec arrêt mais un nombre de jours d'arrêts en augmentation (322 jours en moyenne en 2015 pour 231 jours en moyenne sur 2014) ;
- Au niveau de l'UES Vendée, il y a eu 45 maladies professionnelles avec arrêt déclarées en 2015 pour 51 en 2014 ;
- Les absences pour maladies non professionnelles augmentent de façon importante et rendent globalement l'analyse difficile au regard du secret médical.

Une analyse plus précise est menée pour chaque site afin d'examiner si l'entreprise peut améliorer sa politique de prévention santé. Il reste toutefois difficile d'agir sur les causes d'accidents domestiques et sur les pathologies lourdes. La prévention est une pratique courante dans l'entreprise (petits-déjeuners pédagogiques, journée sans alcool, sécurité routière, etc.).

A titre d'exemple, une semaine d'animation concernant la prévention routière a été réalisée en octobre 2015. Des animations ont été menées sur tous les sites de l'UES Vendée en partenariat

avec le Comité d'entreprise : jeu quizz concernant la sécurité routière, camion avec simulateur de conduite, découverte des véhicules électriques, reportages internes sur la prévention routière... Une sensibilisation particulière des deux-roues a été faite à cette occasion avec un stage moto alliant théorie et pratique.

De même, Fleury Michon, en collaboration avec le Comité d'entreprise, a organisé deux jours d'animation dédiés à la pratique sportive. Ainsi, les salariés qui le souhaitent ont pu participer à diverses activités gratuites dans le but de découvrir de nouveaux sports, mieux connaître les bienfaits que chacun peut apporter sur la santé, encourager à la pratique régulière d'une activité sportive en proposant une aide financière pour des abonnements ou licences.

En parallèle, le Service santé au travail poursuit sa politique de prévention en matière de santé au sens large. Sa mission pédagogique est de veiller à ce que chacun puisse, dans sa vie de tous les jours, adopter les bons réflexes. Il s'agit donc d'hygiène alimentaire, d'incitation à la pratique du sport ou encore de dépistage du cholestérol ou du diabète.

### 2.5.4.2 PROPOSER UNE ORGANISATION DU TRAVAIL DE QUALITÉ ET FAVORISER LE MIEUX VIVRE ENSEMBLE

Le groupe Fleury Michon vise la meilleure satisfaction possible du client et du consommateur. L'organisation du travail dans son ensemble est bâtie autour des besoins du client afin de répondre aux attentes des consommateurs. Le tout se fait également dans le respect du mode d'organisation de Fleury Michon :

- Organiser le travail des équipes au travers des accords d'entreprise ;
- Répondre aux besoins des clients tout en équilibrant la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés ;
- S'adapter dès que nécessaire aux besoins ;
- Innover socialement en respectant les droits et devoirs de chacun.

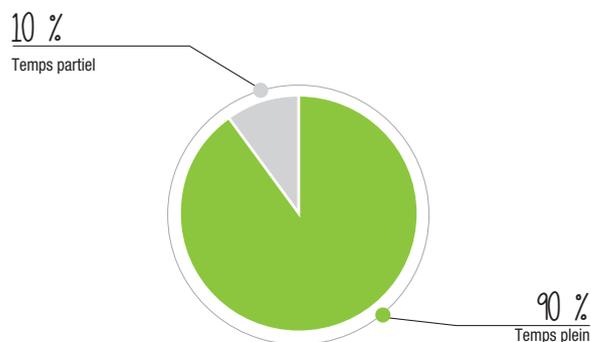
#### Le temps de travail : un temps choisi pour équilibrer au mieux vie professionnelle et vie privée

L'horaire collectif est aujourd'hui de 35 heures hebdomadaires pour les sociétés rattachées à la convention collective FICT (UES Vendée, CCP, SIC) et de 39 heures hebdomadaires pour Room Saveurs, société rattachée à la convention collective des hôtels, cafés, restaurants et de 40 heures pour Delta Dailyfood et Proconi.

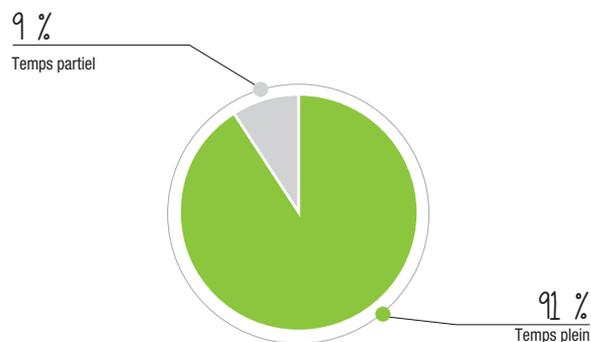
La politique du groupe Fleury Michon est de trouver le juste équilibre entre développement économique et le progrès humain. Fort de ces éléments, l'entreprise travaille sur la proximité au quotidien et tente de concilier au mieux, et dans la limite de ses responsabilités, vie professionnelle et vie privée. Cela se concrétise par une politique d'acceptation des temps partiels choisis lorsque l'organisation le permet (congés parentaux, aménagements seniors, aménagements personnels...).

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES TEMPS PLEIN ET TEMPS PARTIEL EN 2015

France



France + International



Sur l'année 2015, pour le périmètre France, nous conservons la même répartition de salariés à temps plein et à temps partiel choisi qu'en 2014 et 2013 à savoir : 90 % pour les premiers et 10 % pour les seconds.

#### Améliorer le mieux vivre ensemble : du concret au jour le jour

Différents acteurs œuvrent pour la constante progression du cadre de travail des salariés. Les trois personnes de l'équipe du Conseil social sont, par exemple, à la disposition de tous, ouvriers, employés, encadrement lors de permanences au siège et sur chaque site mais également par le biais d'un numéro de téléphone. Leur rôle est de mettre les salariés en relation avec les associations ou les professionnels qui pourront les accompagner au mieux. Afin de respecter la vie de chacun, ce Conseil social est tenu au secret professionnel et les salariés ont également la possibilité de téléphoner anonymement. Il conseille, oriente ou accompagne les salariés, dans des domaines variés : la mutuelle, la prévoyance, l'invalidité ou encore le logement (accession à la propriété, amélioration de l'habitat, dépôts de garantie, etc.). Le Conseil social est également une cellule d'écoute et d'orientation pour les salariés en cas de difficultés personnelles.

La politique de prévention santé va au-delà des obligations réglementaires avec de nombreuses actions menées en parallèle de la mise en œuvre des dispositions prises dans le cadre des accords d'entreprise :

- Distribution de fruits bio et fruits secs à tous les salariés (2 fois par an) ;
- Mise en place d'animations dans les différents restaurants de l'entreprise (journées « équilibre ») pour faire de la pédagogie nutritionnelle. Ainsi s'est déroulée une animation sur une semaine, s'inscrivant dans le cadre du projet d'entreprise « Aider Les Hommes à Manger Mieux Chaque Jour » : mise en avant des produits équilibre à base de fruits et céréales dans les distributeurs automatiques, dégustations de smoothies, repas à thème sur les fruits et légumes de saison, remise de supports auprès des salariés : livrets sur fruits et légumes de saison, fiches sur l'importance de manger lentement, sets de plateau pour présenter l'animation ;
- Pour les salariés en travail posté, mise en place d'animations « petit-déjeuner pédagogique » avec une diététicienne, pendant le temps de travail sur le siège social. En 2015, 120 personnes y ont participé. Ces animations ont pour objectif de sensibiliser ces salariés à l'importance d'une bonne alimentation en fonction de leurs horaires de travail ;
- Tenue des quatre « Journées équilibre alimentaire » auxquelles 59 personnes ont choisi de participer. Ces journées animées par des diététiciennes sont prises en charge par la Mutuelle d'entreprise. Elles sont proposées aux salariés en dehors de leurs temps de travail pour échanger et être conseillé sur son alimentation, la nutrition, l'hygiène de vie... ;
- Animation : « 24 heures sans alcool » ;
- Communication auprès des salariés sur le diabète et l'importance de son dépistage lors de la Journée Mondiale du Diabète le 14 novembre : envoi d'un test de dépistage du diabète à l'ensemble des salariés et permanences dépistages sur certains sites.

C'est aussi dans le cadre de cette dynamique qu'un accord innovant concernant la dépendance a été mis en place. Ainsi, dès 2013, via le Conseil d'administration de la mutuelle du personnel, Fleury Michon a mis en place un régime dépendance de base alors qu'il n'y avait pas d'obligation légale.

En 2014, dans le cadre des négociations annuelles, la Direction du Groupe et les partenaires sociaux ont élargi la couverture de ce régime de base à la dépendance partielle, afin d'apporter un soutien financier lors d'événements de la vie difficiles.

Les bénéficiaires sont les salariés de l'UES Vendée et facultativement les conjoints des salariés, les retraités ainsi que les anciens salariés.

Le financement de la cotisation est pris en charge par l'employeur.

Plus largement, chez Fleury Michon, dans le cadre du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », cette question de la qualité de vie au travail est devenue un sujet central. Fleury Michon a décidé d'en faire un projet en tant que tel à travers un plan de communication annuel pour animer la démarche en interne.

Une réflexion a été menée avec les collaborateurs pour leur faire prendre conscience de l'importance du sujet pour eux-mêmes, et d'autre part, de rendre chaque salarié acteur de sa qualité de vie au travail.

Les facteurs pouvant influencer la qualité de vie au travail sont nombreux et peuvent englober plusieurs aspects comme :

- Le sommeil ;
- L'alimentation ;
- L'activité sportive : intense ou occasionnelle ;
- Et également, l'utilisation plus ou moins intense des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Tous ces facteurs posent la question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et mettent en lumière les problématiques relatives notamment à la gestion du temps et à la capacité de chacun à prendre du recul et à travailler sereinement.

Ces facteurs sont importants et doivent être pris en compte dans leur globalité pour permettre de travailler plus efficacement au service de la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit d'une démarche commune où chacun est co-responsable de sa qualité de vie au travail.

Cette réflexion est intégrée de façon plus globale au sein de la « Communauté Fleury Michon » qui est l'un des 5 chantiers du projet d'entreprise « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

## 2.5.5 FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS AU SEIN DU GROUPE

Chaque année, un plan directeur GPEC est défini pour mettre en œuvre les actions de formation permettant d'accompagner le changement.

L'enjeu de la GPEC est de conserver la compétitivité de l'entreprise tout en développant les compétences professionnelles des salariés en maintenant leur employabilité.

Le plan directeur 2014-2015-2016 définit trois grands axes principaux :

### Piloter l'emploi moyen et long termes :

- Anticiper et planifier les besoins en effectifs pour établir une gestion prospective de l'emploi ;
- Accompagner les changements de métiers en anticipant les besoins de l'entreprise.

### Maintenir et développer l'employabilité :

- Poursuivre la qualification ;
- Développer les compétences en mettant en place des parcours professionnels individuels ou collectifs ouverts à toutes les catégories de salariés ;
- Développer la mobilité interne afin qu'elle devienne naturelle.

### Développer l'intergénération :

- Maintenir l'employabilité des seniors jusqu'à la fin de leur carrière ;
- Insérer les jeunes dans l'entreprise ;
- Soutenir la transmission et le partage des savoir-faire et savoir-être.

Un des axes de travail majeurs de la GPEC porte sur l'analyse des besoins des sites de production, sur l'évolution de l'emploi (avec prise en compte des départs prévisionnels en retraite et des évolutions de marché) et sur sa structure afin d'évaluer au mieux et d'anticiper le pilotage des effectifs (en nombre et en qualifications).

Pour maintenir et développer l'employabilité, un programme ambitieux de formation est mené chaque année. Pour les années 2015 et suivantes, Fleury Michon souhaite développer et renforcer, entre autres, des parcours de formation ouverts à l'ensemble des catégories professionnelles.

Une réflexion est également menée sur les métiers-clés de Fleury Michon : management, maintenance, digital, informatique... afin de pouvoir anticiper les besoins futurs en créant des viviers de compétences, par exemple en travaillant plus étroitement avec les écoles.

De même, un accompagnement à la mobilité entre les sites de production vendéens est réalisé auprès des salariés en encourageant le volontariat, en reconnaissant financièrement cette mobilité (une prime de mobilité est attribuée selon des critères définis), en affichant chaque semaine les postes disponibles sur les sites de production...

Un groupe mobilité constitué d'une dizaine de personnes a également été créé pour répondre aux besoins ponctuels des sites de production (en plus du recours aux CDD). Ce groupe mobilité

dans lequel des collaborateurs CDI de différentes qualifications se sont engagés, est mis en place pour 18 mois environ et sera élargi sur 2016.

### 2.5.5.1 GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES TALENTS

Le plan de GPEC est mis en œuvre depuis 2007 par voie d'accord avec les partenaires sociaux. Ce plan triennal est suivi mensuellement afin de piloter au mieux la gestion de l'emploi dans l'entreprise.

Chaque salarié de l'entreprise a un entretien annuel avec son manager pour faire le bilan de la période passée, faire un point sur ses compétences et évoquer les perspectives (mobilité professionnelle, géographique ou souhait de formation).

L'ensemble des actions développées précédemment (parcours individuels, collaboratifs, formations, actions de développement des compétences...) vient alimenter la dynamique globale de GPEC et de gestion des parcours, pilotées au niveau du Groupe par la DRH.

### 2.5.5.2 DES POLITIQUES DE FORMATION ADAPTÉES À CHAQUE CATÉGORIE DE SALARIÉS

La formation est planifiée de façon pluriannuelle. Le plan directeur mené depuis de nombreuses années porte sur : la maîtrise des savoirs fondamentaux, la qualification, les seniors, le développement des compétences ; le management et la vie d'équipe.

Le plan prévoit :

- **Des formations stratégiques pour porter le projet d'entreprise** (notamment via les programmes de l'Académie Fleury Michon (voir rubrique 2.5.5.3) qui propose des parcours certifiant, des rendez-vous thématiques ou des ateliers collaboratifs ;
- **Des formations managériales ;**
- **Des formations réglementaires et juridiques :**
  - Assurances : média training, gestion de crise ;
  - Juridiques : délégation de pouvoirs, responsabilité employeur ;
  - Formations obligatoires : habilitations, sécurité, manutentions d'engins, hygiène, environnement.
- **Des formations GPEC et développement de carrière :**
  - Permettre l'accompagnement de la mobilité professionnelle : socles de compétences ouvriers et employés, formation management, etc.;
  - Développement des parcours de formation sous forme de certificat de qualification professionnel (CQP).
- **Le développement des compétences métier :**
  - Formations à l'évolution des techniques (maintenance, finance, informatique, etc.) ;

- Formations techniques liées au déploiement des nouveaux outils.
- **Des actions obligatoires pour certaines catégories de salariés :**
  - Répondre aux engagements concernant les seniors, les conditions de travail, la qualité de vie au travail...

Le tutorat est un axe majeur de la politique de GPEC, visant à professionnaliser les formateurs internes et assurer une meilleure intégration des nouveaux embauchés. Il permet d'accompagner le développement des compétences des salariés dans l'entreprise. Trois sessions de formation tuteurs ont été faites en 2015, suite à cela, 23 nouveaux tuteurs ont été certifiés. Fin 2015, Fleury Michon dénombre plus de 190 tuteurs en activité sur le Groupe France.

Par ailleurs, dans le cadre des engagements du contrat de génération concernant l'emploi des jeunes et des relations écoles, Fleury Michon s'engage chaque année à prendre des stagiaires, des apprentis et des contrats de professionnalisation. En 2015, 122 stagiaires, 53 apprentis et 34 contrats de professionnalisation ont été accueillis par le Groupe en France.

**2.5.5.3 MOYENS CONSACRÉS À LA FORMATION**

Les sociétés du Groupe France ont consacré 4,4 % de la masse salariale à la formation des salariés (2,6 fois le minimum légal de 1,6 %), avec le double objectif d'employabilité et d'adaptation aux enjeux technologiques et humains.

La formation en 2015 a représenté 85 606 heures soit 4,8 millions d'euros pour les sociétés du Groupe France (74 627 heures, soit 4,5 millions d'euros en 2014). Au total, ce sont plus de 89 000 heures de dispensées pour la formation des collaborateurs du Groupe.

Les trois grandes catégories de formation se retrouvent autour :

- De la qualification au poste de travail et du développement de compétences ;
- Du management de proximité ;
- De la sécurité.

**NOMBRE D'HEURES TOTAL DE FORMATION DISPENSÉES EN FRANCE**



**MASSE SALARIALE CONSACRÉE À LA FORMATION EN FRANCE**



**2.5.5.4 L'ACADÉMIE FLEURY MICHON : PERMETTRE À CHACUN D'ÊTRE ACTEUR DE SON PARCOURS**

Depuis fin 2013, le Groupe a mis en place l'Académie Fleury Michon. Bien au-delà d'un centre de formation, l'académie constitue un levier de déploiement de la stratégie de Fleury Michon, en responsabilisant et valorisant les participants, en renforçant le partage des valeurs et en favorisant un fonctionnement collaboratif.

Elle facilite ainsi :

- Le changement pour une adaptation rapide face à la concurrence ;
- L'échange et la création de savoirs entre jeunes et experts ;
- La diffusion des meilleures pratiques professionnelles.

Elle vise à produire des idées novatrices, tout en renforçant la culture d'entreprise.

D'abord accessible aux cadres sur la première année, l'académie s'est ouverte progressivement à l'ensemble des salariés en proposant des parcours collaboratifs.

Sur 2015, plus de 20 % des salariés CDI France (toutes catégories socio-professionnelles confondues) ont bénéficié d'actions de formation réalisées dans le cadre de ce dispositif.

L'académie Fleury Michon comprend des modules socles, qui correspondent aux compétences nécessaires au développement de la performance de Fleury Michon. Des modules de niveau progressifs sont ensuite disponibles.

En complément des formats d'apprentissage classiques, l'académie propose entre autres des ateliers collaboratifs et des rendez-vous thématiques avec des intervenants internes ou externes. Sur 2015, 30 ateliers et rendez-vous thématiques ont été organisés.

Outre ces parcours individualisés, des parcours collectifs collaboratifs sont proposés comme le parcours globe trotters qui vise à préparer 12 stagiaires au développement du Groupe en France et à l'International.

De même, des parcours « leadership » ont été mis en place afin d'accompagner les managers et de développer le modèle managérial Fleury Michon. Des groupes de managers de proximité ont été initiés sur le même modèle.

Parmi les exemples de modules de formation de l'académie Fleury Michon, on peut citer : connaître son profil ennéagramme,

acquérir une culture économique (comprendre le compte d'exploitation de l'entreprise), se comporter en ambassadeur de l'entreprise, savoir gérer ses priorités et son efficacité personnelle, comment utiliser le « mind-mapping », pratiquer la négociation raisonnée, préserver son capital santé, les bases de la nutrition...

## 2.5.6 PROPOSER UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

L'entreprise met en œuvre depuis de nombreuses années une politique de rémunération intégrant différents dispositifs (rémunération de base, prime annuelle, primes de contrainte, mutuelle...) pour l'ensemble des collègues (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres). Cette politique est le fruit de négociation, permettant ainsi de maintenir un équilibre entre développement économique et progrès humain. Le dispositif d'intéressement fait partie de cette approche en distribuant les résultats aux salariés au-delà du seuil de rentabilité nécessaire à l'entreprise.

L'activité du Groupe en 2015 et les accords signés avec les partenaires sociaux ont permis de dégager pour les salariés du périmètre France un montant global au titre de l'intéressement de 3,7 millions d'euros et de 2,4 millions d'euros au titre de la participation. Le versement de ces montants interviendra en 2016.

Afin d'associer l'ensemble des collaborateurs au développement du Groupe et de renforcer l'esprit d'unité et de rassemblement, l'actionnariat familial et la Direction générale ont mis en place en 2013 un dispositif de distribution de 30 actions gratuites pour

tous les salariés en CDI et CDD (sous réserve de conditions d'ancienneté et de présence à date).

Si l'actionnariat salarié existe depuis l'introduction en Bourse de 2000, cette opération va permettre d'associer 100 % des salariés au capital de l'entreprise et de faire passer leur représentation de 3,8 % fin 2015, à 6,5 % à la fin de l'opération de distribution en 2017. Pour cette initiative, Fleury Michon a reçu le prix « coup de cœur » de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) dans le cadre du Grand Prix de l'Actionnariat Salariés.

En 2015, les accords portant sur les augmentations générales des rémunérations se sont conclues par :

- + 0,5% pour tous les collègues hors cadres de CCP ;
- + 0,5 % pour tous les collègues de SIC ;
- + 1,5 % pour les employés de Room Saveurs et + 1 % pour les cadres ;
- + 3 % pour les syndiqués de DDF.

En 2015, il n'y a pas eu d'augmentation générale chez Proconi, de même pour l'UES Vendée pour privilégier la création de CDI.

## 2.5.7 FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE

La diversité pour Fleury Michon est une source de richesse pour son développement. Depuis plus de 20 ans, le Groupe se positionne comme un acteur majeur de la diversité à travers de nombreuses actions.

### 2.5.7.1 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Depuis 2005, Fleury Michon est signataire de la charte de la Diversité. Ce texte est un engagement proposé à toute entreprise qui souhaite condamner les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité.

En 2007, Fleury Michon a signé le Livre Orange de la HALDE (désormais le Défenseur des Droits) pour l'égalité des chances.

En 2011, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur prévention, santé, pénibilité et emploi des seniors.

En 2013, Fleury Michon a conclu à un accord d'entreprise sur le contrat de génération avec des engagements d'emplois jeunes et maintien dans l'emploi des seniors.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
LE DÉFENSEUR  
DES DROITS

D

CHARTRE  
DE LA  
diversité  
EN ENTREPRISE

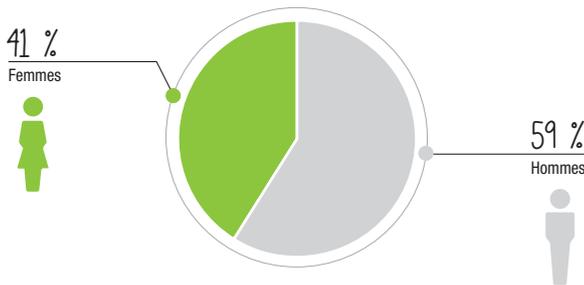
Par ailleurs, concernant les recrutements, Fleury Michon s'appuie depuis plusieurs années sur la méthode MRS (Méthode de Recrutement par Simulation) proposée par Pôle Emploi. Cette méthode permet de sélectionner les candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé.

### 2.5.7.2 L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

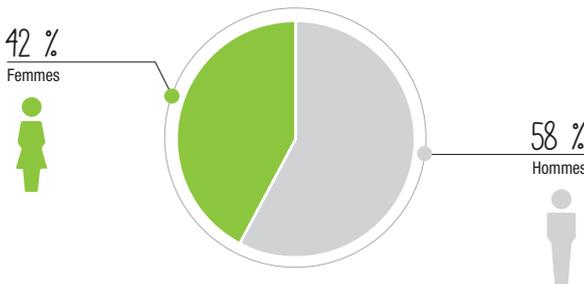
Les femmes représentent au global 41 % des effectifs pour le Groupe en France et 36 % des cadres.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PHYSIQUES HOMMES/FEMMES AU 31 DÉCEMBRE 2015 POUR LE GROUPE CONSOLIDÉ

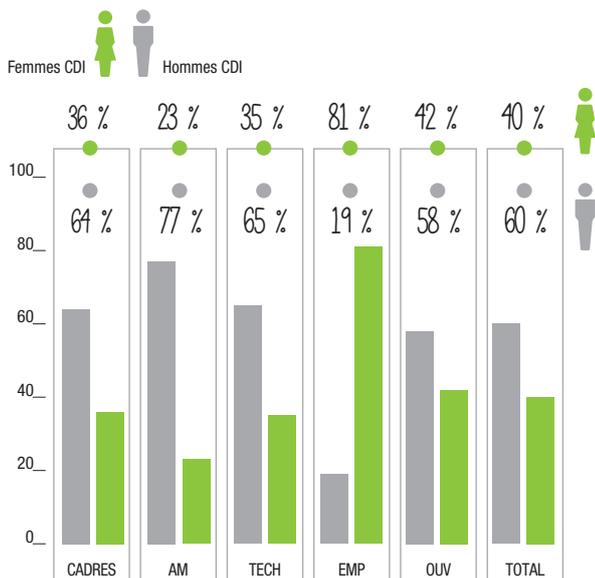
France



France + International



#### RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR COLLÈGE POUR LE GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2015 FRANCE EN 2015



#### PART DES FEMMES EN CDI ET EN CDD

	2015	2014
<b>FRANCE</b>		
Part des femmes parmi les CDD	52	55
Part des femmes parmi les CDI	40	40
<b>SLOVÉNIE ET CANADA</b>		
Part des femmes parmi les CDD	50	ND
Part des femmes parmi les CDI	53	ND
<b>CONSOLIDÉ</b>		
Part des femmes parmi les CDD	52	ND
Part des femmes parmi les CDI	41	ND

Dans le cadre de son accord sur l'égalité professionnelle, Fleury Michon accompagne depuis de nombreuses années sa démarche par :

- Tous les ans, une analyse comparée et détaillée, avec les partenaires sociaux, de la situation des hommes et des femmes ;
- Une grille de salaires similaire pour les hommes et les femmes : un coefficient correspond à un poste précis ou à un salaire d'embauche précis.

De plus, Fleury Michon est signataire de la charte de la Diversité depuis 2005. À ce titre, un référent de la diversité a été responsabilisé au sein de l'équipe Ressources Humaines pour cette problématique.

### 2.5.7.3 FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Parce que les personnes en situation de handicap sont en moyenne deux fois plus touchées par le chômage, favoriser leur accès à l'emploi constitue à la fois un enjeu social et économique. Souhaitant offrir à tous la possibilité de s'épanouir professionnellement, Fleury Michon a pris des initiatives pour favoriser l'accueil de plus de travailleurs en situation de handicap et ce dans des conditions optimales.

Les initiatives sont encadrées par un accord d'entreprise signé en 2011 pour le cycle 2012-2014, renouvelé pour les années 2015-2016 et 2017. Les domaines couverts sont :

- L'embauche en milieu ordinaire de travail ;
- L'insertion et la formation ;
- L'adaptation aux mutations technologiques.

#### ÉVOLUTION DU TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP POUR L'UES VENDÉE

UES Vendée		2015	2014
Salariés reconnus travailleurs handicapés (en nombre)	CDD	12	18
	CDI	221	191
	Total	233	209
Nbre d'unités TH *	Total	291	257
Taux d'emploi (en %)		9,9 %	9,5 %

\* Une unité TH = un travailleur handicapé sauf pour les personnes âgées de moins de 26 ans ou de plus de 50 ans (1,5 unité par personne dans ce cas).

En 2015 le taux d'emploi des travailleurs handicapés pour l'UES Vendée augmente légèrement par rapport à celui de 2014 (soit 1,7 fois le taux d'emploi légal de 6 %).

Hors UES Vendée, le taux d'emploi des travailleurs handicapés est de 5,2% pour CCP, 4,5% pour Room Saveurs et 1,1% pour SIC.

En complément de cette politique d'insertion, Fleury Michon confie ses missions à des entreprises d'aide par le travail (ESAT) qui, elles-mêmes, emploient des travailleurs en situation de handicap. De même depuis 2014, Fleury Michon travaille en collaboration avec le SAMETH (service d'aide au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés) pour l'acquisition de matériels spécifiques et l'aménagement des postes de travail.

Ces dernières années Fleury Michon a mis en place plusieurs programmes en faveur des personnes en situation de handicap :

- Participation aux Journées du Handicap ;
- Matériels adaptés aux personnes en situation de handicap ;
- Subventions ou aides reversées aux établissements spécialisés en faveur d'actions pour les salariés en situation de handicap, participation aux sollicitations des organismes Cap Emploi et aux sollicitations personnelles ;
- Participation au collectif Grand Angle. Créée en 2009, ce collectif est composé d'entreprises, d'organismes publics, d'associations... il prône un autre regard sur le handicap, sensibilise, informe et crée une dynamique sur le territoire.

#### 2.5.7.4 ADAPTER L'ORGANISATION DE TRAVAIL POUR LA POPULATION DES SALARIÉS SENIORS

En 2015, 32,6 % des salariés du Groupe en France ont 50 ans ou plus (33 % au niveau Groupe) et 15,5 % ont 55 ans ou plus (16,3 % au niveau Groupe). Fleury Michon souhaite entretenir cette mixité intergénérationnelle et adapte pour cela l'organisation et les conditions de travail.

Après un premier plan d'actions en faveur de l'emploi des salariés seniors engagé sur la période 2010-2012, un accord d'entreprise a été signé fin 2011 au niveau de l'UES Vendée pour une période de trois ans et a été renouvelé fin 2014 pour les trois années à venir. Les objectifs portent sur plusieurs thèmes :

- Le maintien dans l'emploi ;
- Le suivi des carrières professionnelles ;
- L'accès à la formation ;
- L'aménagement des fins de carrière et la transition vers la retraite ;
- L'aménagement du temps de travail ;
- L'accès à l'information sur les mesures dédiées aux seniors.

Pour l'accord senior en CDI de l'UES Vendée, on peut noter les éléments marquants suivants :

Fin 2012, les seniors en CDI représentaient 13 % de l'effectif en CDI de l'UES Vendée et 15,8 % en 2014.

Fin 2015, la proportion atteignait 16,7 %, dépassant ainsi l'objectif fixé pour fin 2017 à 16 %.

En 2015, 895 salariés seniors ont suivi au moins une action de formation. L'objectif est de 30 % des formations CDI.

Pour les personnes dans les 3 dernières années de leur activité, l'accord prévoit la possibilité d'aménager son temps de travail en :

- Favorisant le temps plein aménagé (travail sur 4 jours la majeure partie du temps) ;
- Facilitant le temps partiel à 80 % sous conditions, en prenant en charge partiellement des cotisations, la perte de rémunération liée à la réduction du temps de travail...

L'objectif est fixé à 100 % des demandes.

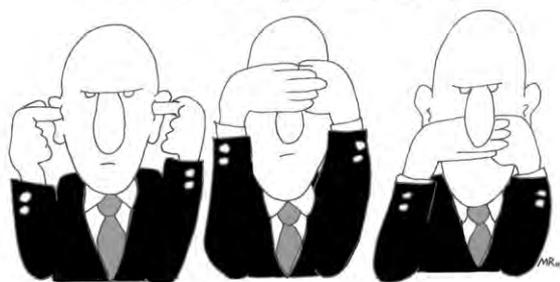
En 2015, 55 salariés ont bénéficié de ce dispositif (37 à temps plein et 18 à temps partiel).

Autres mesures prévues dans l'accord senior :

- Tutorat : Avoir 50 % de l'effectif des tuteurs composé de seniors (45 ans et plus) sur les trois prochaines années ;
- Borne de modulation spécifique senior (salariés dans leurs 3 dernières années d'activité) : Borne de modulation basse à 28 heures hebdomadaires au lieu de 21 heures pour les autres salariés ;
- Communication : Pour les salariés dans leurs 3 dernières années d'activité, une réunion d'information collective avec la CARSAT est organisée chaque année et un rendez-vous individuel est programmé.

### 19<sup>ème</sup> semaine nationale pour l'emploi des personnes handicapées

## Handicap et monde du travail : Un handicap pour qui ?



Du lundi 16 au vendredi  
20 novembre 2015

Animations, spectacles, échanges...

**FLEURY MICHON**

**MARDI 17 novembre de 12h à 15h**

ATELIER DIVERSIÉES :

« CONSTRUCTION A L'AVEUGLE »

Salle CONVIVIALITE

à côté du RESTAURANT ELIOR

## 2.5.8 ENTREtenir UN CLIMAT SOCIAL FAVORABLE À L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN

Soucieux d'entretenir un climat social propice à la performance du Groupe et à l'épanouissement des salariés, Fleury Michon entretient un dialogue social permanent de qualité et équilibré. L'enjeu est d'établir une relation constructive et durable avec les partenaires sociaux et les salariés afin d'obtenir des accords satisfaisant l'ensemble des parties.

### 2.5.8.1 L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

Fleury Michon s'attache à favoriser un cadre propice au dialogue social, en s'appuyant sur des instances représentatives telles que le CHSCT et les organisations syndicales.

La vision sociale est une stratégie à long terme et se construit au travers d'accords innovants et responsables. Elle se traduit par une politique sociale volontariste avec des dispositifs plus avantageux que le minimum légal.

Fleury Michon encourage ce dialogue social en proposant des nombreux espaces d'échanges et d'informations aux partenaires sociaux notamment pas le biais des différentes commissions existantes (commissions liées au Comité d'entreprise et commissions autres telles que la coordination sociale, la commission santé au travail, la commission concernant les travailleurs en situation de handicap...).

### 2.5.8.2 LES RÉUNIONS DE LIBRE ÉCHANGE, UN ATOUT DU MODÈLE SOCIAL FLEURY MICHON

Afin de continuer à améliorer la communication de proximité de l'entreprise, la direction organise durant l'année des réunions libre-échange où chacun peut exprimer en direct ses questionnements. Sur l'année 2015, 103 réunions de libre échanges ont eu lieu au niveau du Groupe, auxquelles environ 1 400 salariés ont participé. D'autres temps de proximité (réunions métiers, connaissance de l'entreprise, etc.) viennent s'ajouter à ces actions.

Les sujets abordés sont variés. Ils touchent aussi bien l'emploi, l'organisation et les conditions de travail, la situation économique du Groupe, le contexte concurrentiel, les projets et innovations, etc. Ces échanges permettent de faire de la pédagogie et de donner de la visibilité aux salariés. Ils permettent aussi d'ajuster la communication en fonction des besoins des collaborateurs (d'informations complémentaires sur certains sujets par exemple) ou de mettre en lumière des axes d'amélioration dans certains domaines.

### 2.5.8.3 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2015, Fleury Michon a engagé différentes discussions avec les salariés et les organisations syndicales dans chacune de ses sociétés selon sa structure de représentation sociale : des réunions mensuelles de Comité d'entreprise et des réunions CHSCT, des négociations annuelles obligatoires et des négociations thématiques ainsi que leurs commissions de suivi (insertion des travailleurs en situation de handicap, classification, GPEC, suivi des accords, formation et égalité professionnelle).

Soucieux de travailler dans un climat social propice à la performance du Groupe et à l'épanouissement des salariés, Fleury Michon a signé différents accords. Les principaux accords signés selon les sociétés du Groupe sont les suivants :

#### UES VENDÉE

- Avenant à l'accord relatif au temps de travail signé en 1997 ;
- Avenant relatif au congé parental et dispositif de présence familiale ;
- Avenant à l'accord sur la structure de représentation sociale.

#### CCP

- Accord d'entreprise 2015 – négociations annuelles ;
- Accord GPEC (obligations concernant les contrats de génération et l'emploi des salariés en situation d'handicap intégrés à l'accord) ;
- Avenant à l'accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle hommes/femmes.

#### SIC

- Plan d'action annuel sur l'égalité hommes/femmes ;
- Plan d'action annuel sur le contrat de génération ;
- Accord de participation ;
- Accord sur le Compte Épargne Temps.

#### Room Saveurs

- Accord sur le Compte Épargne Temps.

#### International

- Pas d'accord spécifique chez DDF et Proconi.

#### Santé et Sécurité au Travail

- Pour l'UES Vendée, accord signé en 2014 pour 2015-2016-2017 sur la prévention, la santé, la pénibilité et l'emploi des séniors.

## 2.6 AGIR EN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE ET EN PARTENAIRE SOLIDAIRE DE LA VIE LOCALE

Ancré sur son territoire, Fleury Michon prend en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques, et interagit avec ses parties prenantes pour contribuer à la vitalité et au développement du territoire et au-delà au développement

responsable de la société tout entière. L'implication du Groupe auprès de la société civile, de ses partenaires économiques, des associations et autres organisations est le reflet de cette démarche de progrès continu.

### 2.6.1 ENTRETENIR DES RELATIONS LOYALES AVEC LES FOURNISSEURS

Pour l'activité France, Fleury Michon a collaboré en 2015 avec environ 3 200 fournisseurs, dont plus de 90 % sont basés en France.

La politique achats Fleury Michon fait prévaloir le respect mutuel, la confiance réciproque, le dialogue permanent, l'intérêt collectif durable et l'adaptation continue comme cadre des relations avec les fournisseurs.

L'approche en filières que le Groupe développe depuis de nombreuses années pour assurer la qualité de ses produits dès l'étape d'approvisionnement, ne peut se faire que dans une démarche constructive et partenariale avec les fournisseurs. Fleury Michon est ainsi reconnu pour la qualité de ses relations avec ses fournisseurs sur le long terme.

Au-delà d'une juste rétribution et du respect des délais de paiement, Fleury Michon inscrit ses relations commerciales dans

la pérennité, en offrant autant que possible des perspectives de développement. Pour cela les acheteurs sont en dialogue permanent avec les fournisseurs et les associent aux projets de développement du Groupe. Ils s'appuient sur la politique achats et son quatrième pilier, centré sur la qualité des relations avec les fournisseurs, notamment : privilégier la logique de partenariats sur la durée avec les fournisseurs, rester vigilant à la dépendance économique réciproque de Fleury Michon avec ses fournisseurs, prévoir le cas échéant un plan d'arrêt progressif de sortie de contrat.

Grâce aux 294 jours d'audit qualité réalisés dans une logique d'amélioration et de construction et non de sanction, des plans de progrès sont mis en place avec les fournisseurs, des accompagnements techniques sont instaurés afin d'accompagner la montée des exigences qualité.

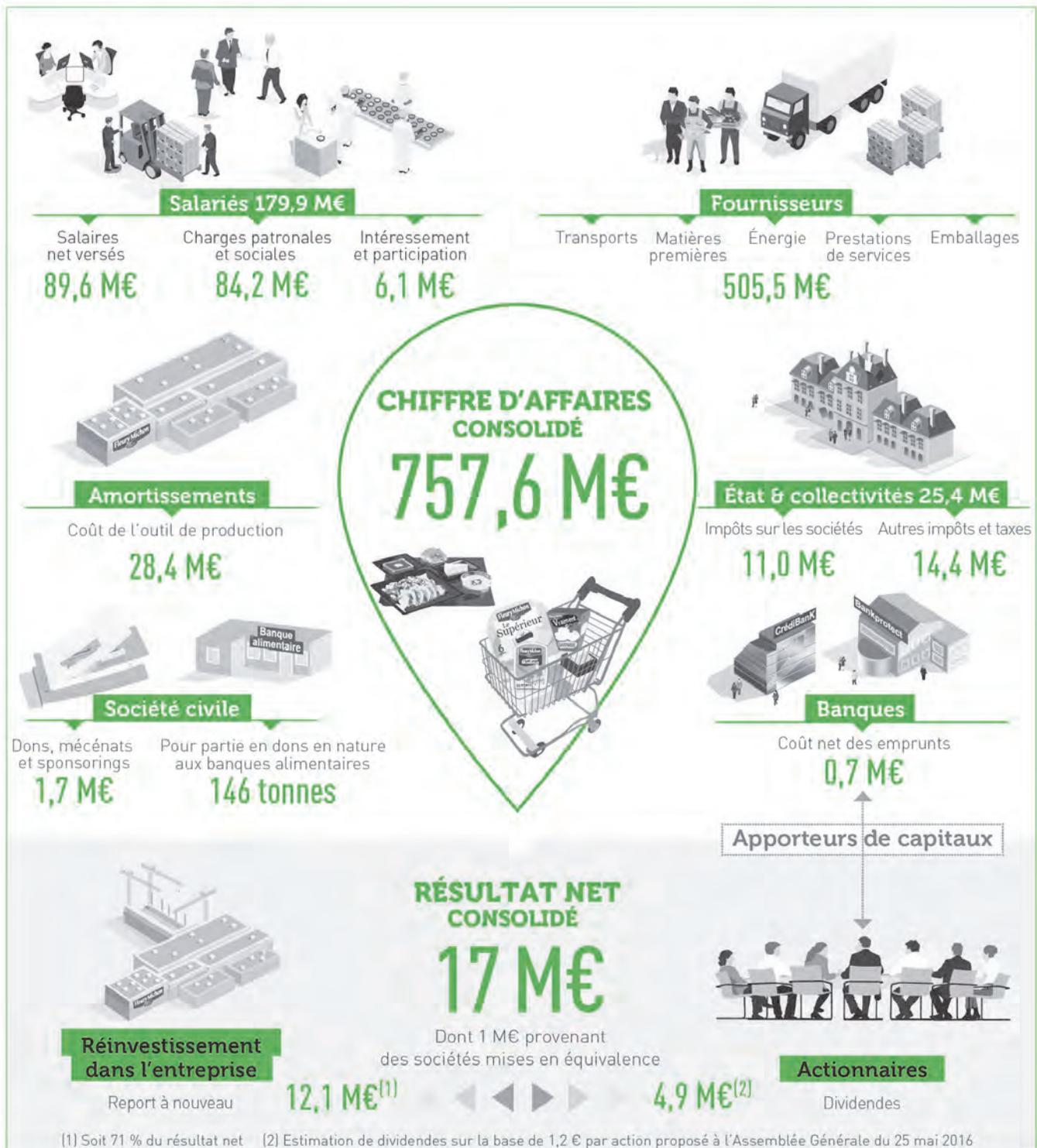
### 2.6.2 METTRE LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DE FLEURY MICHON AU SERVICE DE SON ÉCOSYSTÈME

Le dynamisme économique de Fleury Michon bénéficie à tout un écosystème. Le chiffre d'affaires généré par le Groupe permet d'alimenter l'activité de parties prenantes et de contribuer à financer les économies locales et nationales.

L'affectation du résultat net permet de rémunérer les actionnaires par le versement de dividendes, mais également de réinvestir dans le développement des activités du Groupe afin de le pérenniser.

En 2015, le Groupe a généré un chiffre d'affaires consolidé de 757,6 millions d'euros et un résultat net consolidé de 17,1 millions

d'euros. Les fournisseurs représentent le premier poste de dépenses avec 67 % du chiffre d'affaires consolidé arrive ensuite la part salariés (salaires nets, intéressement, participation, charges sociales et patronales) pour un quart du chiffre d'affaires. Tout en maintenant un niveau légitime de dividendes pour les actionnaires à hauteur de 29 % du résultat net, Fleury Michon poursuit sa stratégie de pérennité en réinvestissant 71 % du résultat dans l'entreprise.



6,1 millions d'euros d'intéressement et participation hors forfait social.

## 2.6.3 NOTRE IMPACT SUR L'EMPLOI ET LA VALEUR AJOUTÉE

---

Afin de connaître précisément l'interaction entre ses activités et son environnement, Fleury Michon a calculé en 2015 l'impact de son activité France en matière d'emploi et de valeur ajoutée. Les calculs s'appuient sur une méthodologie développée par le cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®. L'algorithme de Local Footprint® évalue dans quelle mesure les dépenses d'une organisation (investissements, achats, salaires, impôts, cotisations...) génèrent des impacts par effet de ricochet dans le reste de l'économie sur un territoire donné (pays, région, département, bassin d'emploi...). Détails méthodologiques sur [www.utopies.com](http://www.utopies.com), rubrique « empreinte économique locale » en page d'accueil.

### 2.6.3.1 AU NIVEAU DE L'EMPLOI

Au niveau du territoire français, l'activité économique de Fleury Michon en 2015 a permis de générer quasiment 13 800 emplois directs et indirects. Les emplois directs, c'est-à-dire chez Fleury Michon, sont environ au nombre de 3 600 et les

emplois indirects dans l'Hexagone représentent près de 10 200 emplois. Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est de quasiment 3,9 : pour 1 emploi chez Fleury Michon en France, 2,9 sont créés ou maintenus en France.

Parmi ces 10 200 emplois indirects, 4 500 sont générés par l'activité des fournisseurs de Fleury Michon soit près de 45 %.

Sur les quasi 13 800 emplois directs et indirects, 50 % se trouvent dans le Grand Ouest (Bretagne + Pays de la Loire).

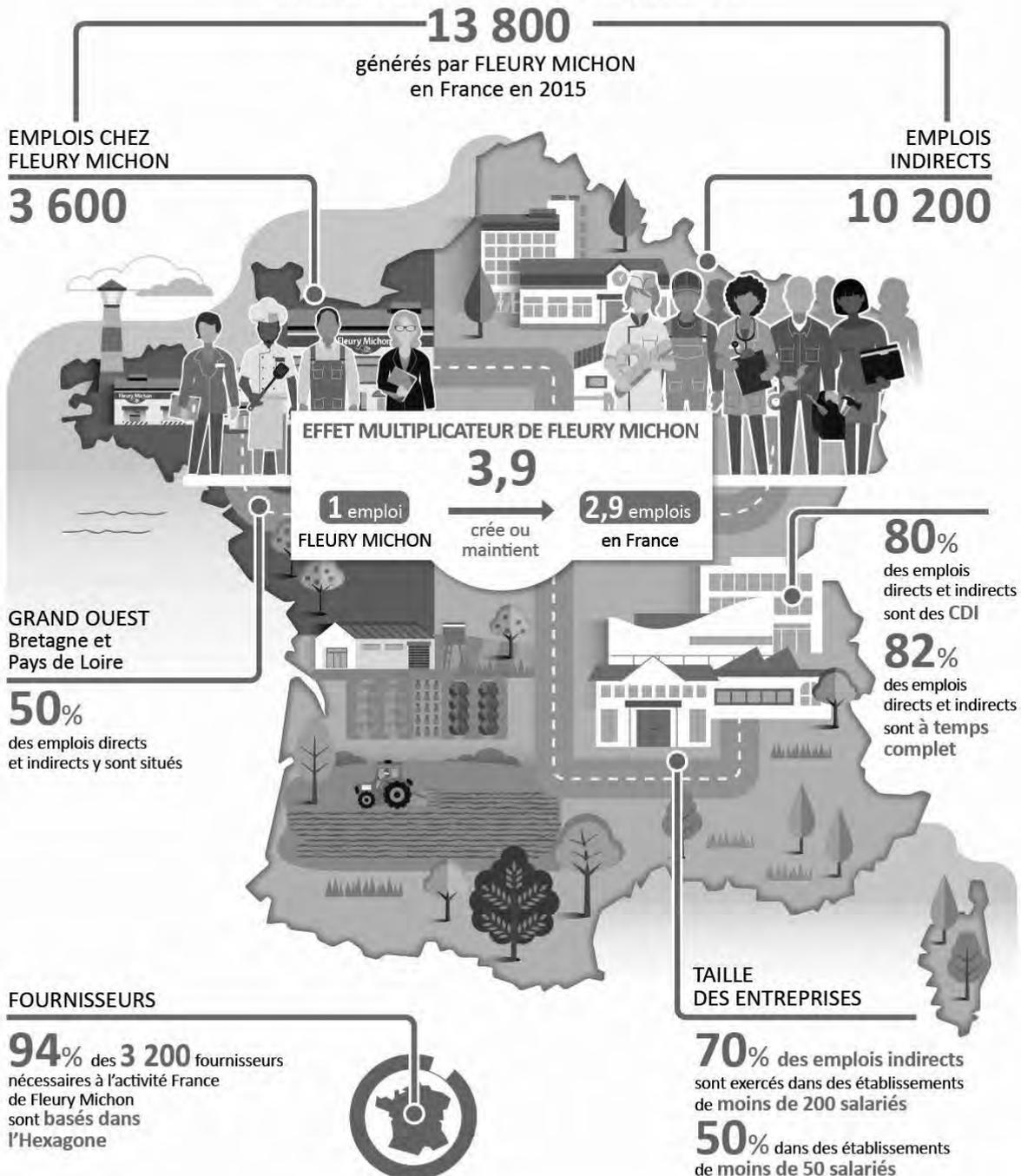
La filière porc pèse à elle seule 35 % du total et 42 % dans le Grand Ouest.

Autre résultat majeur de cette étude, la qualité des emplois : 80 % sont des CDI et 82 % à temps complet (35 heures ou plus par semaine).

Sur les 3 200 fournisseurs nécessaires à l'activité France de Fleury Michon, 94 % sont basés en France. Certains de ces fournisseurs peuvent toutefois s'approvisionner à l'étranger pour le compte de Fleury Michon.

# L'EMPREINTE SOCIALE DE FLEURY MICHON

## NOMBRE D'EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS



Pour le calcul de son empreinte économique et sociale, Fleury Michon s'appuie sur l'algorithme de la méthode Local Footprint®. [www.utopies.com](http://www.utopies.com) rubrique "empreinte économique et sociale".

### 2.6.3.2 AU NIVEAU DE LA VALEUR AJOUTÉE CRÉÉE

Au niveau du territoire français, l'activité de Fleury Michon et de tout son écosystème a généré 890 millions d'euros en 2015.

Sur ce montant, 250 millions d'euros correspondent à la valeur ajoutée chez Fleury Michon et 640 millions d'euros dans le reste de l'économie française.

Autrement dit, l'effet multiplicateur de Fleury Michon est quasiment de 3,6 : pour 1 euro créé chez Fleury Michon, 2,6 euros sont générés dans le reste de l'économie.

Le Grand Ouest à lui seul concentre 51 % de cette création de valeur.

Et la filière porc en bénéficie à hauteur de 21 %, majoritairement dans le Grand Ouest.

# L'EMPREINTE ÉCONOMIQUE DE FLEURY MICHON

L'ACTIVITÉ GÉNÉRÉE PAR FLEURY MICHON  
ET SON ÉCOSYSTÈME

**900 M€**

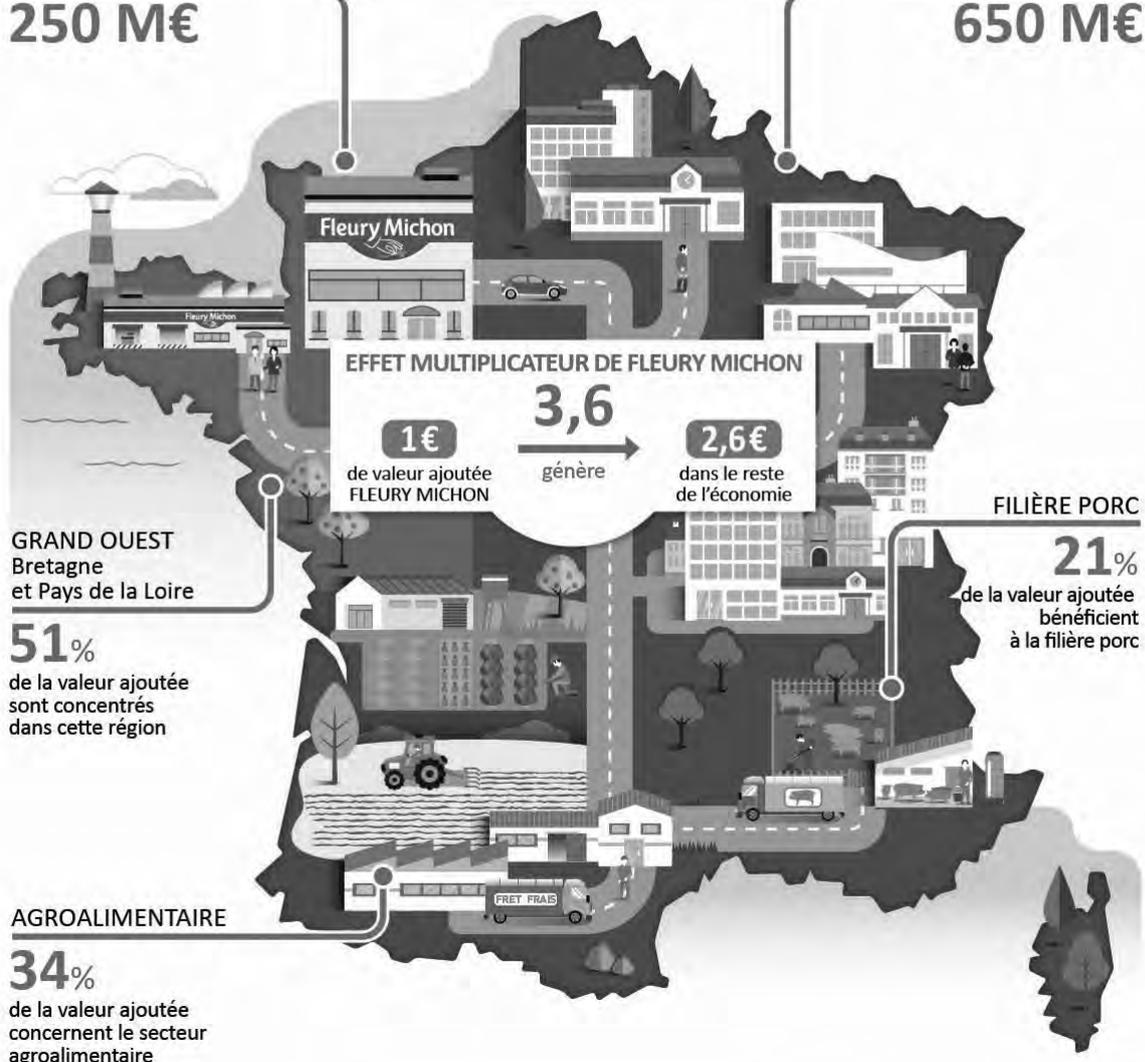
En France en 2015

VALEUR AJOUTÉE  
GÉNÉRÉE  
CHEZ FLEURY MICHON

**250 M€**

VALEUR AJOUTÉE  
GÉNÉRÉE PAR FLEURY MICHON  
DANS LE RESTE DE L'ÉCONOMIE

**650 M€**



Pour le calcul de son empreinte économique et sociale, Fleury Michon s'appuie sur l'algorithme de la méthode Local Footprint®. [www.utopies.com](http://www.utopies.com) rubrique "empreinte économique et sociale".

## 2.6.4 PARTICIPER À LA VIE LOCALE

### 2.6.4.1 IMPACT ÉCONOMIQUE SUR LES POPULATIONS RIVERAINES OU LOCALES

Les implantations françaises de Fleury Michon se situent dans des zones de mixité rurale et de petites villes. Fleury Michon a toujours eu pour objectif le développement de son activité pour pérenniser les emplois. Ses sites de production et ses centres de décisions étant situés au cœur de la vie locale, le Groupe contribue à créer à la fois des emplois directs et indirects. Fleury Michon se place parmi les premiers employeurs privés du département de la Vendée et de la région des Pays de la Loire, ce qui fait de lui un employeur conscient de ses responsabilités sociales et économiques.

L'entreprise intègre ainsi systématiquement dans les schémas d'organisation et dans les décisions prises par la direction, un objectif global de développement d'activité permettant d'assurer la pérennité des emplois locaux et des partenariats locaux.

### 2.6.4.2 POLITIQUE D'ANCRAGE ET DE SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

En 2015, Fleury Michon a publié deux nouvelles politiques. L'une porte sur son ancrage territorial et l'autre sur ses soutiens associatifs.

#### Politique d'ancrage territorial

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- Par une présence active dans la vie des territoires ;
- Et par une implication dans les réseaux professionnels, associatifs, éducatifs, académiques, etc.

Nous sommes également convaincus qu'un tel engagement :

- Est gage de confiance pour nos parties prenantes ;
- Et qu'il contribue à prouver qu'un autre modèle d'entreprise est possible, un modèle responsable et conscient de son impact territorial.

De telles convictions s'inscrivent plus largement dans le projet de Fleury Michon : « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon tient à concilier son développement et sa pérennité avec l'intérêt collectif de ses parties prenantes. Nos objectifs s'articulent autour de deux axes :

- Le développement économique pour :
  - Pérenniser l'entreprise et conserver son indépendance ;
  - Garantir les emplois ;
  - Développer les compétences et l'employabilité sur les bassins d'emploi d'implantation ;

- Agir sur l'attractivité des territoires d'implantation.
- Le progrès sociétal pour :
  - Favoriser la vie locale et le lien entre les parties prenantes ;
  - Développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs ;
  - Soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficultés ;
  - Répondre à des demandes humanitaires.

La politique d'ancrage territoriale de Fleury Michon recouvre les territoires depuis les sites d'implantation jusqu'aux régions économiques.

Les parties prenantes sur ces territoires sont les acteurs de la société civile : communautés locales, collectivités territoriales, pouvoirs publics, acteurs de la formation et de l'emploi, tissu associatif, scientifique et économique.

Pour développer et harmoniser nos relations territoriales, nous avons mis en place des référents Groupe pour :

- Coordonner et animer chaque grande catégorie de partie prenante ;
- Identifier des correspondants opérationnels dans les équipes.

Les revues de maillage territorial ont lieu :

- Autant de fois que nécessaire entre les référents Groupe et les correspondants opérationnels ;
- Une fois par an entre les référents Groupe et le binôme société civile du Groupe ;
- Une fois par an en Comité de direction avec le binôme société civile et le Responsable RSE.

Agir pour que le développement et l'attractivité de nos territoires d'implantation bénéficient à notre activité économique et à sa pérennité qui elle-même agit en faveur du développement de notre environnement local.

#### La politique de soutien aux associations locales

Parce que Fleury Michon est une entreprise centenaire et familiale, culturellement ancrée sur son territoire où elle s'est historiquement développée, nous avons la conviction que notre responsabilité passe :

- Par un soutien aux associations locales en lien avec notre politique d'ancrage territorial ;
- Et par une adéquation entre l'objet des associations locales soutenues et notre projet « Aider les Hommes à manger mieux chaque jour ».

Nous sommes convaincus qu'un tel engagement trouve tout son sens dans la promotion de trois thématiques : l'équilibre alimentaire, l'activité physique et l'investissement social.

Sur ses territoires d'implantation Fleury Michon encourage les initiatives locales et les soutient. Nos objectifs s'articulent autour de trois axes :

- Privilégier et encourager les initiatives en lien avec notre projet d'entreprise ;
- Répartir les subventions financières et les dons de produits sur nos territoires et par thématique ;
- Favoriser les partenariats avec un bénéfice mutuel.

Cette politique va des sites d'implantation jusqu'aux régions économiques, selon la portée des actions soutenues.

Pour harmoniser et rendre équitables nos soutiens, le Comité d'attribution privilégie certains critères. Parmi ceux-ci :

- Les projets associatifs sont portés par un parrain chez Fleury Michon ;
- Ces projets font la promotion de l'équilibre alimentaire, de l'activité physique ou de l'investissement social ;
- Fleury Michon ne doit pas être le seul financeur afin de favoriser la pérennité des associations soutenues ;
- Fleury Michon privilégie les aides auxancements d'initiatives plutôt que les soutiens permanents ;
- Fleury Michon veille à l'équité dans la répartition des soutiens en nombre et en valeur ;
- L'association fait un reporting de son action à Fleury Michon.

Contribuer aux initiatives locales en tant qu'acteur économique sur nos territoires d'implantation.

Sur ses territoires, Fleury Michon souhaite concilier son développement durable avec celui de ses parties prenantes autour de deux engagements :

- Le développement économique, avec pour objectifs de :
  - Pérenniser l'entreprise ;
  - Créer et maintenir l'emploi ;
  - Développer les compétences et l'employabilité sur ses bassins d'emploi ;
  - Participer à l'attractivité de ses territoires d'implantation ;
  - Contribuer aux projets technologiques et innovants.
- Le progrès sociétal, avec pour objectifs de :
  - Favoriser la vie locale et le bien-vivre ensemble ;
  - Développer des actions éducatives en faveur d'une alimentation variée et équilibrée et favoriser les bons comportements alimentaires et sportifs ;
  - Soutenir les actions au sein des communautés visant à l'insertion sociale des personnes en difficulté ;
  - Répondre à des urgences alimentaires et humanitaires.

### 2.6.4.3 LE MÉCÉNAT ET LES PARTENARIATS

Pour soutenir sa volonté forte de participer au développement local, les actions de Fleury Michon s'orientent vers un mécénat cohérent avec son identité et ses valeurs. L'entreprise soutient une centaine d'associations sportives, caritatives, culturelles dans lesquelles sont impliqués les salariés et le management. Parmi toutes les participations, les plus significatives sont les suivantes.

#### Éducation et comportements alimentaires

Dans le cadre de son engagement nutritionnel, Fleury Michon est mécène du programme EDUCALIM depuis son lancement à la rentrée 2010-2011. C'est un programme sociologique de recherche sur la modification des comportements alimentaires par l'éducation et l'apprentissage en milieu scolaire du CE2 au CM2. Il est initié à la demande de la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) des Pays de la Loire, soutenu par le Programme National pour l'Alimentation (PNA) et le ministère de l'Éducation nationale.

Le fait que ces activités aient été réalisées à l'école (classe et restaurant scolaire) a également facilité la mobilisation et l'implication de l'ensemble des acteurs engagés dans l'expérimentation : enseignants, cuisiniers, personnel de la restauration scolaire. Le choix de l'école a comme objectif de permettre, en cas de déploiement du projet, de reproduire l'expérience facilement et avec une grande économie de moyens.

Un rapport détaillé, reprenant l'ensemble du protocole et des contenus de l'expérimentation a été remis à la DRAAF des Pays de la Loire et au ministère de l'Éducation nationale en juin 2015.

Le Groupe soutient aussi le Fonds français pour l'alimentation et la santé depuis 2011, créé en mai 2011 par l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) et l'Institut Français pour la Nutrition (IFN). Le fonds s'organise autour de trois grandes missions : la promotion de l'alimentation, des actions de terrain et le soutien à la recherche sur le comportement alimentaire.

#### Alimentation et insertion sociale

Fleury Michon s'engage aussi pour la lutte contre le diabète. L'entreprise mécène depuis 2007 le projet thérapeutique d'Enfance Adolescence et Diabète, qui accompagne le jeune diabétique et sa famille dans l'acceptation et l'intégration de sa maladie.

Le Groupe a également signé en 2012 une charte d'adhésion au Groupement régional de l'aide alimentaire de la région des Pays de la Loire. Ce groupement a vocation à identifier et répertorier l'ensemble des actions menées par les partenaires et en améliorer la collecte et la distribution. L'objet de la charte est d'augmenter le volume et de diversifier la nature des produits alimentaires redistribués au sein des associations caritatives.

Room Saveurs, l'activité parisienne de plateaux-repas livrés, finance un service de recyclage pour les verres en verre et les couverts en inox en association avec des organisations caritatives comme le Samu Social de Paris ou l'Armée du Salut. Ces matériels sont ensuite distribués aux organisations caritatives partenaires.

Dans le cadre des dons en nature, Fleury Michon a redistribué au sein des différentes banques alimentaires et des associations caritatives locales plus de 146 tonnes de produits alimentaires en 2015.

### Actions de recherche collaboratives

À l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Choletais le projet Nova Child est la création d'un pôle d'excellence autour de l'univers de l'enfant comme moteur du développement du territoire (agroalimentaire, habillement, jeu, mobilier, puériculture, hygiène, services, etc.). Fleury Michon est membre de Nova Child depuis son lancement en novembre 2004.

Autre exemple, depuis 2004, Fleury Michon est un acteur engagé dans LIGERIAA, association qui fédère les entreprises agroalimentaires des Pays de la Loire. Les travaux ont abouti à des actions collectives en faveur de l'attractivité des métiers de l'agroalimentaire, de l'emploi et de la formation dans les industries agroalimentaires régionales.

En 2014, Fleury Michon s'est engagé auprès du pôle de recherche et de compétitivité Valorial dans un programme de recherche visant à comprendre la perception des consommateurs vis-à-vis du nouvel étiquetage nutritionnel européen. Les résultats seront connus en 2015.

### Contributions à la vie sur le territoire local

Fleury Michon souhaite contribuer à la vie sur le territoire local. Pour ce faire, les engagements sont multiples et variés depuis de nombreuses années :

- Des salariés ambassadeurs de l'entreprise présents dans les clubs d'employeurs, le Centre des jeunes dirigeants (CJD),

les groupes d'entraînement et de réflexion au management des entreprises (Germe) : organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des cadres et dirigeants, l'Association nationale des Directeurs des Ressources humaines (ANDRH), les écoles comme la Maison Familiale et Rurale de Pouzauges, le Centre de Formation Professionnelle de Saint-Laurent-sur-Sèvre, l'École de Gestion et de Commerce de la Roche-sur-Yon, l'Institut supérieur de la logistique et du transport de Montaigu ;

- Des projets en matière de développement du bassin d'emploi avec les acteurs locaux (le parcours de la seconde chance, le projet « regards », les projets d'insertion, la mise en place de groupes de formation avec les sociétés intérimaires, les travaux avec Pôle Emploi autour de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE), de la méthode de recrutement par simulation (MRS)) ;
- La contribution à des actions locales : sensibilisation aux handicaps, participation à des ateliers Ressources humaines ;
- La mise en place de réflexions collégiales afin de travailler les enjeux d'emploi et de formation sur le territoire :
  - Réunions avec les organismes de formation pour dynamiser le fonctionnement ;
  - Contribution à la mise en place d'un groupement d'employeurs départemental ;
  - Animation de réflexions sur les passerelles entre les structures d'insertion et les entreprises.

## 2.7 SIGNES DE RECONNAISSANCE

### 2.7.1 PRIX ET RECONNAISSANCE



#### GAÏA INDEX

Fleury Michon est classé n° 3 ex aequo dans la catégorie industrie du Gaïa Index, indice publié par Ethifinance et dédié au suivi du reporting extra-financier des entreprises de taille intermédiaire françaises.

Dans la catégorie des entreprises de plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, Fleury Michon en 5<sup>e</sup> position.

Ce classement récompense la qualité du reporting extra-financier et la performance de Fleury Michon sur les 119 critères étudiés par Ethifinance. Le classement est établi parmi 230 valeurs françaises de petites et moyennes capitalisations. Fleury Michon fait partie depuis 2009 de l'indice Gaïa composé des 70 meilleures valeurs sur les 230. Depuis sa création, cet indice surperforme le CAC et le CMS.



#### INDICE ENTERNEXT® PEA-PME 150

L'action Fleury Michon est intégrée à l'indice EnterNext® PEA-PME 150. Nouvel indice, lancé le 17 novembre 2014, se compose de 150 entreprises françaises accompagnées par EnterNext :

- Éligibles au PEA-PME ;
- Cotées sur les marchés d'Euronext et d'Alternext à Paris ;
- Parmi les flottants les plus liquides.

La présence dans cet indice donne à Fleury Michon une visibilité accrue auprès de la communauté d'investisseurs.



#### GOVERNANCE D'OR DÉCERNÉ PAR L'AGEFI

Fleury Michon est la première entreprise à recevoir pour la deuxième fois le 1<sup>er</sup> Prix Or de la Gouvernance d'entreprise dans la catégorie valeurs moyennes.

L'AGEFI a décerné cette Gouvernance d'Or pour récompenser le meilleur gouvernement d'entreprise toutes pratiques confondues (gouvernance, engagements RSE, transparence vis-à-vis des investisseurs...)

## 2.7.2 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Fleury Michon

Exercice clos le 31 décembre 2015

### **RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION**

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Fleury Michon, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le chapitre 2 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### **RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ**

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting RSE dans sa version 7 datée du 21 décembre 2015 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction du chapitre 2 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale » du rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

#### **INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### **RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière

sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre septembre 2015 et la date de signature de notre rapport pour une durée d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

#### **1. Attestation de présence des Informations RSE**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans la section « Choix des informations et indicateurs publiés et périmètre de reporting RSE » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

#### **2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE**

##### **NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX**

Nous avons mené dix-sept entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

des directions Communication et RSE, Ressources Humaines, Environnement, Qualité, Achat, Santé et alimentation durable et R&D en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- D'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- De vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- Au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- Au niveau des sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Les sites ainsi sélectionnés représentent 17 % des effectifs et entre 16 et 26 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

#### CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 28 avril 2016

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier

Associé Développement durable

Bruno Perrin

Associé

#### (1) Informations environnementales et sociétales :

- *Indicateurs (informations quantitatives) : les consommations énergétiques totales, les émissions de gaz à effet de serre, les consommations d'eau, les tonnages de déchets produits et valorisés, la quantité de DCO produite.*
- *Informations qualitatives : la politique générale en matière d'environnement (en particulier les démarches d'évaluation ou de certification), la pollution et la gestion des déchets (les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol, les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets), la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux et les relations avec les parties prenantes (en particulier l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale), les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.*

#### Informations sociales :

- *Indicateurs (informations quantitatives) : effectif total inscrit et sa répartition, taux d'absentéisme, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, nombre de maladies professionnelles reconnues, le nombre d'heures de formation.*
- *Informations qualitatives : l'emploi et l'organisation du temps de travail, l'absentéisme, les conditions de santé et de sécurité au travail, les politiques mises en œuvre en matière de formation.*

#### (2) Le site de Chantonnay Charcuterie (activité Charcuterie) et le site de Chantonnay Traiteur de la Mer (activité Traiteur) en audit de suivi. Ces deux sites sont situés en France.

## 2.7.3 TABLEAU DE CORRESPONDANCE

 Grenelle II. - Article 225	 GRI 4	 ISO 26000	 Pacte mondial	 Document de référence
<b>Organisation du travail</b>				
Organisation du temps de travail	-	6.4.4		2.5.3.2
Absentéisme	LA 6	6.4.4		2.5.3.1
<b>Relations sociales</b>				
Organisation du dialogue social	LA 4	6.4.3 / 6.4.5	3	2.5.7.1
Bilan des accords collectifs	-	6.4.3 / 6.4.5		2.5.7.3
<b>Santé et sécurité</b>				
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 5	6.4.6	4 & 5	2.5.3.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé & sécurité au travail	LA 8	6.4.6		2.5.7.3
Fréquence et gravité des accidents du travail	LA 6 / LA 7	6.4.6 / 6.8.8	4 & 5	2.5.3.1
Maladies professionnelles	LA 6 / LA 7	6.4.6 & 6.8.8	4 & 5	2.5.3.1
<b>Formation</b>				
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 10 / LA 11	6.4.7 / 6.8.5		2.5.4.1
Nombre total d'heures de formation	LA 9 / HR 2	6.3.5 / 6.4.7		2.5.4.2
<b>Égalité de traitement</b>				
Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	LA 3 / LA 12 / LA 13	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3 / 6.4.4		2.5.6.2
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 12	6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3		2.5.6.3
Politique de lutte contre les discriminations	LA 12 / HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3		2.5.6.1
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions OIT</b>				
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 4	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.10 / 6.4.5 / 6.6.6	3	Fleury Michon s'engage à respecter scrupuleusement les conventions internationales en vigueur sur ces points fondamentaux. Discrimination : 2.5.6.1 Adhésion au Global Compact
Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR 3	6.3.6 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.4.3	6	
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.10 / 6.6.6	4 & 5	
Abolition effective du travail des enfants	HR 5	6.3.3 / 6.3.4 / 6.3.5 / 6.3.7 / 6.3.10 / 6.6.6 / 6.8.4	4 & 5	
<b>Informations environnementales</b>				
<b>Politique générale en matière environnementale</b>				
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-1	6.2 / 6.5	7 & 8 & 9	2.4.1
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4-43	6.6.7 / 6.5	7 & 8 & 9	2.4.1.3



<b>Grenelle II. - Article 225</b>	<b>GRI 4</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>Pacte mondial</b>	<b>Document de référence</b>
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30 / EN 31	6.5	7 & 8 & 9	2.4.1.2 & 2.4.2
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice)	EC 2	6.5.5 / 6.8.7	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'enregistre pas de provision pour risques relatifs à l'environnement.
<b>Pollution et gestion des déchets</b>				
Mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN 10 / EN 20 / EN 21 / EN 22 / EN 24 / EN 26 / EN 31	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	Eau : 2.4.2.2 Compte tenu de son activité, Fleury Michon considère que ses rejets dans l'air et les sols ne sont pas susceptibles d'affecter l'air et les sols.
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN 23 / EN 24 / EN 25 / EN 27 / EN 28	6.5.3 / 6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.2.1
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 24	6.5.3	7 & 8 & 9	Les limites de nuisances sonores sont fixées dans les arrêtés d'exploitation propres à chaque site. La réduction des nuisances sonores est également prise en compte lors des achats de nouveaux équipements.
<b>Utilisation durable des ressources</b>				
Consommation d'eau	EN 8 / EN 9	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.1
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8 / EN 9	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.1
Consommation de matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.2
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	EN 1 / EN 2	6.5.4	7 & 8 & 9	2.4.3.2
Consommation d'énergie	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.3.3
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN 3 / EN 4 / EN 6 / EN 7	6.5.4 / 6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.3.3
Utilisation des sols	EN 11	6.5.4 / 6.5.6	7 & 8 & 9	Fleury Michon n'intervient pas directement sur l'utilisation des sols. L'un des axes d'action consiste à travailler en partenariat avec les agriculteurs locaux afin de promouvoir une agriculture durable, par exemple en les conseillant sur les plans de fumure dans le cadre des plans d'épandage des boues de station d'épuration.
<b>Changement climatique</b>				
Rejets de gaz à effet de serre	EN 15 / EN 16 / EN 17 / EN 18 / EN 19	6.5.5	7 & 8 & 9	2.4.4
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EC 2	6.5.5	7 & 8 & 9	Compte tenu de ses lieux d'implantation géographique, Fleury Michon n'est pas directement impacté à moyen terme.



Grenelle II. - Article 225



GRI 4



ISO 26000



Pacte mondial

Fleury Michon

Document de référence

**Protection de la biodiversité**

Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

EN 11 / EN 12 /  
EN 13 / EN 14 /  
EN 26

6.5.6

7 &amp; 8 &amp; 9

2.4.5 &amp; 2.2.1.3

**Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du DD**

6.8

**Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société**

En matière d'emploi et de développement régional

EC 6 / EN 7 /  
EC 8 / EC 9 /  
SO 1

6.4.3 / 6.6.6 /

6.7.8 / 6.8.5 /

6.8.7 / 6.8.9

2.6.3

Sur les populations riveraines ou locales

EC 6 / EC 7 /  
EC 8 / EC 9 /  
HR 8 / SO 1 &  
SO 2

6.4.3 / 6.5.3 /

6.6.6 / 6.7.8 /

6.8.3 / 6.8.5 /

6.8.7 / 6.8.9

2.6.4

**Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société (NB : parties prenantes)**

5

Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

G4-26 / G4-37

2.1.6

Actions de partenariat ou de mécénat

EC 7

6.3.9 / 6.8.7 /  
6.8.9

2.6.4.3

**Sous-traitance et fournisseurs**

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

LA 14 / LA 15 /  
EN 33 / HR 5 /  
HR 9 / HR 116.3.3 / 6.3.4 /  
6.3.5 / 6.3.7 /  
6.3.10 / 6.4.3 /  
6.6.6 / 6.8.4

1 &amp; 2

2.2.1 &amp; 2.6.1

Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants

LA 14 / LA 15 /  
G4-12 / EN 32 /  
EN 33 / HR 5 /  
HR 9 / HR 11 /  
SO 9 / SO 106.3.3 / 6.3.4 /  
6.3.5 / 6.3.7 /  
6.3.10 / 6.4.3  
6.6.6 / 6.8.4

1 &amp; 2

2.2.1.1 &amp; 2.6.1

**Loyauté des pratiques**

6.6

Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption

G4-56 / G4-58 /  
SO 3 / SO 4 /  
SO 5

6.6.3 / 6.6.6

10

2.1.8.2 &amp; 2.1.8.3 &amp; 2.1.8.4

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

EN 27 / PR 1 /  
PR 2 / PR 3 /  
PR 4 / PR 6 /  
PR 7 / PR 8 /  
PR 9

6.5.3 / 6.5.4 /

6.5.5 / 6.7.3 /

6.7.4 / 6.7.5 /

6.7.6 / 6.7.7 /

6.7.9 / 6.8.8

2.2.2.1 &amp; 2.2.2.2 &amp; 2.2.3 &amp; 2.2.4

**Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme**

6.3.3 / 6.3.4 /

6.3.5 / 6.3.6 /

6.3.7 / 6.3.8 /

6.6.6 / 6.6.7 /

6.8.3

Adhésion au Global Compact

HR 1 / HR 2 /  
HR 7 à HR 12

1 &amp; 2





5

Administrateurs  
indépendants

2

Administrateurs  
représentant des salariés

84%

Taux de participation  
aux conseils en 2015

# 3

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE</b>	<b>120</b>	<b>3.3</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>135</b>
3.1.1	Fonctionnement	120	3.3.1	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	135
3.1.2	Informations sur les mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années	121	3.3.2	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	139
3.1.3	Informations particulières relatives aux mandataires sociaux	125	<b>3.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>141</b>
3.1.4	Conflits d'intérêts au niveau de la direction et du Conseil d'administration	125			
3.1.5	Informations complémentaires concernant les mandataires sociaux	125			
<b>3.2</b>	<b>INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>129</b>			
3.2.1	Rémunérations et avantages	129			
3.2.2	Opérations sur titres des dirigeants	130			
3.2.3	Jetons de présence	131			
3.2.4	Informations sur les avantages et indemnités des mandataires sociaux	132			
3.2.5	Attributions de titres de capital, d'option d'achat ou de souscriptions d'actions	132			

## 3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La gouvernance de Fleury Michon veille à la bonne gestion de l'entreprise en garantissant la performance économique à long terme, en se souciant des emplois et en pérennisant le Groupe.

### 3.1.1 FONCTIONNEMENT

#### 3.1.1.1 UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET OUVERTE

Afin de concilier bonne gestion, sécurité et pérennité de l'entreprise, le Conseil d'administration du groupe Fleury Michon est composé de trois catégories d'administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence (5 sur 12) ;
- Les administrateurs indépendants qui apportent leurs compétences professionnelles et leurs conseils (5 sur 12) ;
- Les administrateurs représentant les salariés actionnaires (2 sur 12).

Le Conseil d'administration a pour missions générales :

- L'examen et la validation des orientations des activités de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- La nomination et la révocation du Président, du Directeur général et du Directeur général délégué ; fixe le montant de leur rémunération ainsi que l'étendue des pouvoirs et la durée des mandats.

Les membres du Conseil d'administration :

- M. Grégoire Gonnord – Président ;
- M. Yves Gonnord – Vice-Président et Président d'honneur ;
- M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord ;
- M. Hervé Gonnord ;
- M. Philippe Magdelénat ;
- M. Philippe Tharaud, Membre indépendant ;
- M. Pierre Jourdain, Membre indépendant ;
- M. Nicolas Le Chatelier, Membre indépendant ;
- M<sup>me</sup> Nadine Deswasière, Membre indépendant ;
- M<sup>me</sup> Christine Mondolot, Membre indépendant ;
- M. Vincent Roquebert, représentant des salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau, représentant des salariés actionnaires.

#### 3.1.1.2 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil a constitué en son sein des comités spécialisés destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions.

**Le Comité responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)** participe à la définition de la politique RSE, des objectifs et s'assure de sa mise en œuvre. Il est composé de : Nadine Deswasière (Présidente), Geneviève Gonnord, Bruno Billy (membre salarié).

**Le Comité rémunérations et nominations** examine et propose la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il s'assure du juste niveau des rémunérations et de l'existence de plans de successions pour les principaux cadres dirigeants. Il est composé de : Nicolas le Chatelier (Président) et de Yves Gonnord.

**Le Comité audit et risques** s'assure de la fiabilité des informations financières, du respect des normes, examine le plan d'audit interne et les systèmes de contrôle interne du Groupe et la cartographie et le pilotage des risques. Il est composé de : Pierre Jourdain (Président), Philippe Magdelénat, Hervé Gonnord.

#### 3.1.1.3 UNE DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE FORTEMENT MOBILISÉE

La Direction générale apporte ses compétences au Conseil d'administration dans l'élaboration et le suivi de la stratégie validée en conseil. Elle met tout en œuvre pour la bonne gestion de l'entreprise et la réalisation du budget validé par le Conseil d'administration.

La Direction générale s'appuie sur un Comité exécutif. Ce comité, animé par Régis Lebrun, se réunit autant que nécessaire et au minimum deux fois par mois. Le Comité exécutif, composé de sept membres permanents et de membres invités selon les sujets, a pour principales missions d'élaborer la vision stratégique en relation avec le projet et de s'assurer du déploiement du projet d'entreprise.

Les membres du Comité exécutif :

- M. Régis Lebrun – Directeur général ;
- M. Raymond Doizon – Directeur général délégué ;
- M. Jean-Louis Roy – Directeur administratif et financier ;
- M. Gérard Soulard – Président Fleury Michon Logistique et Directeur industriel ;
- M. Alex Joannis – Directeur général Activité Charcuterie ;

- M. Gérard Chambet – Directeur général des Activités Traiteur et Traiteur de la Mer ;
- M. David Garbous – Directeur marketing stratégique.

Ce dispositif de Direction est complété par un comité élargi à d'autres fonctions, le Comité de direction groupe, qui veille au bon fonctionnement du Groupe et s'assure de la mise en œuvre des synergies et actions correctives au sein des différentes filiales du Groupe.

## 3.1.2 INFORMATIONS SUR LES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

### 3.1.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Président

##### ■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

	Société
Directeur général	SHCP (SAS)
Administrateur	L'ÉCOLE DE DESIGN NANTES
Membre de l'International Advisory Board	AUDENCIA NANTES
Membre du Comité exécutif	FONDATION THIERRY LATRAN
Administrateur	FONDATION THÉRAPIE GÉNIQUE PAYS DE LOIRE

#### Membres du Conseil d'administration

##### ■ YVES GONNORD

*Vice-Président et Président d'Honneur*

Représentant de l'actionnaire familial de référence

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

	Sociétés
Président	SHCP (SAS)
Membre du Conseil de surveillance	BABY GIFT International (SAS)
Gérant	SCA de la Brosse

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2011-2013	Membre du Conseil de surveillance	BÉNÉTEAU (SA)
-----------	-----------------------------------	---------------

##### ■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

### ■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

#### Sociétés

Président	GONNORD FINANCES & PARTICIPATIONS SAS
Président Délégué	FONDATION BERTRAND GONNORD sous égide de la fondation Apprentis d'Auteuil
Président	FONDS SOLIDAIRE BERTRAND GONNORD Association

### ■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant

#### Mandats au 31 décembre 2015

#### Sociétés

Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE DE L'AVENIR (SAS)
Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE CA (SAS)
Membre du Conseil de surveillance	HOLDING EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
Président du Conseil de surveillance	BAG INVEST (SAS)
Board member	HG WEBER (Inc.)
Board member	DCM GROUP NORTH AMERICA (Inc.)
Président du Conseil de surveillance	MOULINOISE DE PARTICIPATIONS (SAS)
Membre du Directoire	AZULIS CAPITAL (SA)

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2011 à 2014	Membre du Comité stratégique	MERINVEST (SAS)
	Directeur général délégué	ALOIXOISE DE PARTICIPATION (SAS)
2011 à 2013	Vice-Président du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE MARTINE SAS
	Vice-Président du Conseil de surveillance	EUROPÉENNE DES DESSERTS (SAS)
	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE BRETECHE (SAS)
2011 à 2013	Administrateur représentant permanent d'Azulis Capital	VMI (SA)
2011 à 2013	Membre du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE SUMAYA (SAS)
2011	Membre du Conseil de surveillance	VITEOLE (SAS)
	Vice-Président du Conseil de surveillance	BRUNET HOLDING (SA)
	Président du Conseil de surveillance	FINANCIÈRE SAVENA (SAS)

### ■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur indépendant

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

### ■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur

#### Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés.

■ PHILIPPE THARAUD

*Administrateur indépendant*

**Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années**

**Société**

Gérant

SCI Vezin

■ NADINE DESWASIÈRE

*Administrateur indépendant*

**Mandats au 31 décembre 2015 et exercés au cours des cinq dernières années**

**Sociétés**

Gérant

ETHICONSEIL (SARL)

Associé

BE-LINKED (SARL)

■ CHRISTINE MONDOLLOT

*Administrateur indépendant*

**Mandats au 31 décembre 2015**

**Sociétés**

Administrateur

VIVARTE (SAS)

Administrateur

MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS (SA) <sup>(1)</sup>

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

2014-2015

Administrateur

FISKARS corporation

*(1) Ancienne dénomination BELVÉDÈRE (SA).*

■ VINCENT ROQUEBERT

*Administrateur représentant des salariés actionnaires*

■ OLIVIER FUZEAU

*Administrateur représentant des salariés actionnaires*



## 3.1.2.2 DIRECTION GÉNÉRALE

## Directeur général

## ■ RÉGIS LEBRUN

## Mandats au 31 décembre 2015

## Sociétés

Président	ROOM SAVEURS (SAS)
Administrateur	PIATTI FRESCHI ITALIA (SPA)
Administrateur représentant permanent de Fleury Michon	PLATOS TRADICIONALES (SA)
Président	DELTA DAILYFOOD CANADA (Inc.)
Président	FLEURY MICHON CANADA (Inc.)
Président du Conseil d'administration	PROCONI (DOO)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR DE LA MER (SAS)
Board member	FLEURY MICHON NORGE (AS)
Président	TRÈS BIEN MERCI (SAS)
Administrateur unique	FLEURY MICHON INC

## Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

2011	Président	123 DÉVELOPPEMENT (SAS)
------	-----------	-------------------------

## Directeur général délégué

## ■ RAYMOND DOIZON

## Mandats au 31 décembre 2015

## Sociétés

Président	CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLÉLAN (SAS)
Président	FLEURY MICHON CHARCUTERIE (SAS)
Président	FLEURY MICHON TRAITEUR (SAS)
Président	SOCIÉTÉ D'INNOVATION CULINAIRE (SAS)
Administrateur	PLATOS TRADICIONALES (SA)
Vice-Président	DELTA DAILYFOOD CANADA (Inc.)
Vice-Président	FLEURY MICHON CANADA (Inc.)
Administrateur	ÉCO-EMBALLAGES (SA)
Président	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE ET FINANCIÈRE D'INVESTISSEMENT (SAS)

## Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Sans aucun mandat dans d'autres sociétés

### 3.1.3 INFORMATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun des mandataires sociaux, au cours des cinq dernières années :

- N'a été condamné pour fraude ;
- N'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- N'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ;
- N'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de direction, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### 3.1.4 CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DE LA DIRECTION ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- Aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs de la direction et du Conseil d'administration à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration a été sélectionné en cette qualité ;
- Il n'existe aucune restriction acceptée par la direction ou un des membres du Conseil d'administration concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Le Conseil d'administration du 17 décembre 2009 a autorisé la poursuite du contrat de prestations de services relatif à la mission du conseil en stratégie et au développement des activités de la société Fleury Michon (contrat mentionné dans les conventions réglementées). Ce contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 707 milliers d'euros sur l'exercice 2015 (0,1 % du chiffre d'affaires N-1).

### 3.1.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

Depuis le 25 juin 2009, le Groupe a adopté une organisation en Conseil d'administration et Direction générale (mode de gouvernance antérieur en Conseil de surveillance et à Directoire) ; à cette occasion la présidence du conseil a été confiée à M. Grégoire Gonnord.

#### Président

##### ■ GRÉGOIRE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence  
Fils de M. Yves Gonnord et de M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord

##### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

#### Membres du Conseil d'administration

##### ■ YVES GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence  
Vice-Président et Président d'honneur  
Membre du Comité rémunérations et nominations

##### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et tenue en 2016

### ■ GENEVIÈVE GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence  
Épouse de M. Yves Gonnord

#### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et tenue en 2017

### ■ HERVÉ GONNORD

Représentant de l'actionnaire familial de référence  
Fils de M. Yves Gonnord et de M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord

#### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 31 mai 2012

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

### ■ PIERRE JOURDAIN

Administrateur indépendant  
Président du Comité d'audit et risques

#### Adresse professionnelle :

AZULIS

21, boulevard de la Madeleine, 75001 Paris

#### Domaines d'expertise :

Secteur de l'agroalimentaire  
Stratégie et finances d'entreprise  
Capital-investissement et financement

#### Expériences :

Food and Wines From France (SOPEXA) New York  
Ministère de l'Agriculture – Direction générale de l'Alimentation  
Banexi puis Azulis Capital depuis 2000 (ancien Banexi Capital Partenaire) – Directeur associé Capital Investissement

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

### ■ NICOLAS LE CHATELIER

Administrateur indépendant  
Président du Comité rémunérations et nominations

#### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP 1, 85707 Pouzauges

#### Domaines d'expertise :

Fusion-acquisitions  
Marketing et vente à l'international  
Plans stratégiques, restructurations et gestion des ressources humaines

#### Expérience :

Procter & Gamble – Chef de marque  
Yoplait France – Directeur général  
Président du Syndicat professionnel des produits laitiers frais  
Sodiaal – Président-Directeur général  
Groupe Entremont – Président du Directoire  
Président du Syndicat Professionnel des Fromages

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et tenue en 2016

### ■ PHILIPPE MAGDELÉNAT

Administrateur  
Membre du Comité d'audit et risques

#### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP1, 85707 Pouzauges

#### Domaines d'expertise :

Stratégie et marketing  
Diagnostic, redressement et restructuration d'entreprises

#### Expérience :

Rosières SA – Directeur général usines  
Tiffon – Directeur général  
Sarl Cohergence – Gérant (conseil en stratégie et gestion de développement)  
Fleury Michon Traiteur – Président Directeur général  
Cabinet SV&GM (Pôle Conseil du groupe Salustro-Reydel) – Directeur d'activité Diagnostic et Restructuration  
Avenir Conseil Entreprises (Conseil en cession/acquisition) – Président Directeur général  
Professionnal Air Service (services aériens) – Président Directeur général

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et tenue en 2017

#### ■ PHILIPPE THARAUD

Administrateur indépendant

##### Adresse professionnelle :

Fleury Michon SA, BP1, 85707 Pouzauges

##### Domaines d'expertise :

Finances, gestion, ingénieur conseil  
Distribution

##### Expérience :

Union de Brasserie – Directeur général adjoint  
Casino – Secrétaire général  
Thomson Grand Public – Directeur financier  
Findis SAS – Président

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et tenue en 2016

#### ■ NADINE DESWASIÈRE

Administrateur indépendant

Présidente du Comité responsabilité sociétale d'entreprise

##### Adresse professionnelle :

Ethiconseil, 20, rue Cail 75010 Paris

##### Domaines d'expertise :

Marketing & innovation  
Responsabilité sociétale d'entreprise  
Spécialiste du management et de l'international

##### Expérience :

Nestlé France – Directeur général  
Ethiconseil – Gérant  
Be-linked – Co-fondateur  
Intervenante à l'ENA, HEC Executive, Institut catholique de Paris  
et à l'Institut français des administrateurs

Début 1<sup>er</sup> mandat : 25 juin 2009

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et tenue en 2017

#### ■ CHRISTINE MONDOLLOT

Administrateur indépendant

##### Adresse professionnelle :

40, avenue Bosquet, 75007 Paris

##### Domaines d'expertise :

Secteur de la grande distribution  
Stratégie et marketing d'entreprise  
International (pays émergents : Chine, Indonésie, Moyen Orient...)

##### Expériences :

Groupe Virgin – présidence du Directoire  
Groupe Galeries Lafayette – Direction internationale  
BHV – Direction générale  
Kodak France – présidence des laboratoires Kodak et Direction générale de la division grand public.  
Saresco Groupe Hachette – adjoint Direction générale  
Groupe Pernod Ricard – Direction marketing, Direction commerciale et membre du Comité de direction  
Procter & Gamble France – marketing

Début 1<sup>er</sup> mandat : 28 mai 2014

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et tenue en 2017

#### ■ VINCENT ROQUEBERT

Administrateur représentant des salariés actionnaires

##### Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP – 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

#### ■ OLIVIER FUZEAU

Administrateur représentant des salariés actionnaires

##### Adresse professionnelle :

Fleury Michon, BP – 1, 85707 Pouzauges

Début 1<sup>er</sup> mandat : 28 mai 2015

Fin du mandat en cours : date de tenue de l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018

**MODIFICATION DE LA COMPOSITION  
DU CONSEIL PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE DU 26 MAI 2016**

Les mandats des administrateurs suivants prennent fin à l'issue de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 :

- De Monsieur Yves Gonnord ;
- De Monsieur Philippe Tharaud ;
- De Monsieur Nicolas le Chatelier.

Messieurs Yves Gonnord et Philippe Tharaud ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat. Il est néanmoins proposé d'attribuer à Monsieur Yves Gonnord, compte tenu de sa

contribution essentielle au groupe Fleury Michon, le titre de Président d'honneur.

Proposition de renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Nicolas Le Chatelier pour une durée de trois années prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et tenue en 2019.

Proposition de nomination de Madame Claire Gonnord en qualité d'administrateur pour une durée de trois années prenant fin lors de la tenue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et tenue en 2019.

## 3.2 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

### 3.2.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

La rémunération des dirigeants est fixée par le Comité rémunérations et nominations. La partie variable est basée sur l'évolution des performances du Groupe et de ses filiales, notamment la croissance du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel et le résultat net du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Fleury Michon porte à votre connaissance les informations suivantes relatives aux mandataires sociaux. Les rémunérations et avantages de toute nature (part variable, part fixe) dus aux dirigeants mandataires sociaux, durant l'exercice écoulé par la Société et par les sociétés contrôlées, s'élèvent globalement à 861 milliers d'euros.

Le groupe Fleury Michon informe qu'aucun engagement de versement de prime de départ spécifique n'a été pris par le Groupe au bénéfice des mandataires sociaux à raison d'un changement ou d'une cessation de leurs fonctions.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de l'actionnariat salariés, sur décision de l'Assemblée générale du 11 février 2013, le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013 de procéder à l'attribution d'actions gratuites, d'actions de performance au profit des salariés du Groupe et de proposer d'acquiescer des bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions réservés aux salariés membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est décrit au paragraphe 3.2.5.

3

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014</b>
<b>M. Grégoire Gonnord</b>		
<i>Président</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	172,1	172,1
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>172,1</b>	<b>172,1</b>
<b>M. Régis Lebrun</b>		
<i>Directeur général</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	342,7	342,5
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	2,0	2,0
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>344,7</b>	<b>344,5</b>
<b>M. Raymond Doizon</b>		
<i>Directeur général délégué</i>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	342,7	342,5
Valorisation des options attribuées	-	-
Valorisation des actions de performance	2,0	2,0
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>344,7</b>	<b>344,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>861,5</b>	<b>861,1</b>

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En milliers d'euros	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>M. Grégoire Gonnord</b>				
<i>Président</i>				
Rémunération fixe	157,1	157,1	157,1	157,1
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	15,0	15,0	15,0	5,6
Avantages en nature : véhicule	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>172,1</b>	<b>172,1</b>	<b>172,1</b>	<b>162,7</b>
<b>M. Régis Lebrun</b>				
<i>Directeur général</i>				
Rémunération fixe	270,4	270,4	270,4	270,4
Rémunération variable	64,2	64,2	64,2	64,2
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages en nature : véhicule	8,1	8,1	7,9	7,9
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>342,7</b>	<b>342,7</b>	<b>342,5</b>	<b>342,5</b>
<b>M. Raymond Doizon</b>				
<i>Directeur général délégué</i>				
Rémunération fixe	270,4	270,4	270,4	270,4
Rémunération variable	64,2	64,2	64,2	64,2
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jeton de présence	-	-	-	-
Avantages en nature : véhicule	8,1	8,1	7,9	8,0
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>342,7</b>	<b>342,7</b>	<b>342,5</b>	<b>342,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>857,5</b>	<b>857,5</b>	<b>857,1</b>	<b>847,7</b>

### 3.2.2 OPÉRATIONS SUR TITRES DES DIRIGEANTS

Conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et des dispositions du règlement de l'AMF, nous vous portons à votre connaissance, les transactions réalisées au cours de l'exercice 2015 déclarées par les dirigeants et personnes assimilées.

Nom du dirigeant	Nature de l'opération	Date de réalisation	Nombre de titres	Montant
Doizon Raymond	Vente	16/09/2015	150	9 466
Doizon Raymond	Vente	21/09/2015	150	9 428

### 3.2.3 JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Conseil d'administration perçoivent des jetons de présence. Chaque année, l'Assemblée générale fixe le montant global de cette rémunération.

Jetons de présence perçus par les mandataires sociaux <sup>(1)</sup>	2015 <sup>(2)</sup> montants dus	2014 <sup>(2)</sup> montants dus	2013 <sup>(2)</sup> montants dus
M. Grégoire Gonnord	15,0	15,0	5,6
M. Yves Gonnord	9,0	15,0	4,1
M <sup>me</sup> Geneviève Gonnord	9,0	15,0	2,6
M. Hervé Gonnord	15,0	15,0	5,6
M. Philippe Magdelénat	15,0	15,0	11,0
M. Philippe Tharaud	25,0	25,0	12,5
M. Pierre Jourdain	29,0	29,0	15,5
M. Nicolas Le Chatelier	29,0	29,0	15,5
M <sup>me</sup> Nadine Deswasière	29,0	29,0	15,5
M <sup>me</sup> Christine Mondollot	25,0	25,0	-
M. Valéry Bénétteau- représentant les salariés actionnaires	3,0	3,0	-
M. Bruno Billy – représentant les salariés actionnaires	3,0	3,0	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>218</b>	<b>88</b>

(1) Aucune autre rémunération n'a été versée aux mandataires sociaux.

(2) Jetons de présence dus au titre de l'exercice.

Le conseil propose à l'Assemblée générale d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2016, une somme globale de 193 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.



### 3.2.4 INFORMATIONS SUR LES AVANTAGES ET INDEMNITÉS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>(2)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnité relative à une clause de non-concurrence <sup>(4)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>M. Grégoire Gonnord</b> <i>Président</i>		X	X			X		X
Date de début de mandat <sup>(3)</sup>								
Date de fin de mandat <sup>(3)</sup>								
<b>M. Régis Lebrun</b> <i>Directeur général</i>	X		X			X		X
Date de début de mandat <sup>(3)</sup>								
Date de fin de mandat <sup>(3)</sup>								
<b>M. Raymond Doizon</b> <i>Directeur général délégué</i>	X		X			X		X
Date de début de mandat <sup>(3)</sup>								
Date de fin de mandat <sup>(3)</sup>								

(1) Les contrats de travail sont préalable à la prise de fonction des mandataires sociaux et correspondent à un emploi distinct. Ces contrats ont été maintenus du fait de l'expérience et de l'ancienneté des mandataires au sein du Groupe.

(2) Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies pour l'encadrement (contrat article 83). La charge versée par l'employeur et comptabilisée par l'émetteur est de 4,5 % de la rémunération brute, versée au bénéfice du dirigeant mandataire social.

(3) La durée des mandats est de trois ans et prendra fin lors de tenue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et tenue en 2018. Le mandat de Directeur général délégué a été renouvelé en 2015 pour un an et a pris fin le 31 décembre 2015.

(4) Clause de non-concurrence d'une durée de 12 mois à compter de la cessation du contrat de travail, applicable en France et étendue aux pays dans lesquels le groupe Fleury Michon est implanté et relevant de l'industrie traiteur (plats cuisinés, charcuterie, traiteur de la mer). En contrepartie, une indemnité égale à 20 % de la moyenne du salaire brut perçu au cours des 12 derniers mois (hors primes d'objectifs) sera versée.

### 3.2.5 ATTRIBUTIONS DE TITRES DE CAPITAL, D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTIONS D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 25 février 2013, de procéder à l'attribution d'actions gratuites, d'actions de performance et de bons d'acquisition ou de souscriptions d'actions au profit des salariés et membres de la direction. Le mécanisme d'attribution est résumé ci-dessous :

#### 1. DÉCISION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES SELON LES CONDITIONS SUIVANTES

Le nombre d'actions gratuites distribué est de 30 actions par salariés. Les membres du personnel bénéficiaires sont issus des sociétés du Groupe ayant leur siège en France sous condition

d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'attribution. Le conseil décide que cette attribution d'actions gratuites ne sera effective qu'au terme d'une période d'attribution de quatre ans, débutant le 25 février 2013 et s'achevant le 25 février 2017. Le conseil décide de ne pas fixer de période de conservation des actions gratuites au terme de la période d'attribution, elles seront donc immédiatement disponibles. Par ailleurs, l'attribution gratuite d'actions sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes autodétenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage ;

## 2. DÉCISION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Plan 1 : Le nombre d'actions gratuites distribuables sous condition de performance est de 240 actions maximum par bénéficiaire. Le conseil décide que sont bénéficiaires les membres des Comités de direction des différentes sociétés du Groupe ayant leur siège social en France ainsi que les cadres de direction du Groupe sous condition d'ancienneté (3 mois minimum) et de présence ininterrompue au sein de l'une ou plusieurs de ces sociétés pendant la période d'attribution. Les actions gratuites, sous réserve de l'atteinte, en totalité ou en partie, des critères de performance, seront effectivement acquises et livrées au terme d'une période d'attribution de quatre ans et 125 jours, s'achevant le 30 juin 2017. L'attribution d'actions est subordonnée à la réalisation de deux critères de performance et ce pour chacun des exercices de la période d'acquisition :

- Un critère financier d'atteinte de la marge opérationnelle courante pour les sociétés ci-dessus désignées ;
- Un critère non-financier lié à la tenue de réunion ayant pour vocation à permettre d'échanger avec l'ensemble des salariés sur les thèmes relatifs à la vie de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs sera appréciée de manière indépendante au terme de chaque exercice par le Conseil d'administration tenu à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle. Par ailleurs, l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes autodétenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage ;

## 3. ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Le conseil décide d'émettre un nombre maximum de 118 800 BSAARs donnant droit aux souscripteurs nommément désignés par l'Assemblée générale extraordinaire du 11 février 2013 d'acquérir ou de souscrire des actions de la société Fleury Michon, chaque bénéficiaire pouvant souscrire au minimum 1 800 BSAARs et au maximum 10 800 BSAARs. L'émission de 61 211 BSAARs réservée à certains collaborateurs du Groupe a été effective au 22 mars 2013 au prix de 2,82 euros. Les BSAARs sont incessibles et non exerçables pendant 3 ans. Le Conseil du 1<sup>er</sup> avril 2016 a confirmé la parité d'exercice des BSAARs et modifié la date de cotation. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros, qui représente 110 % de la moyenne des cours de clôture de l'action de la Société (cours des 20 séances de bourse précédant le 22 février 2013). La période d'exercice des BSAARs a débuté le 7 avril 2016, jour de leur 1<sup>ère</sup> cotation sur le marché d'Euronext Paris, et s'achèvera le 22 mars 2020.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juillet a attribué aux bénéficiaires, du fait de la réalisation des critères de performance, le droit de percevoir à l'issue de la période d'acquisition 60 actions gratuites de la Société. En synthèse ci-après, les tableaux 6 et 8 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux.

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS

#### Actions gratuites de performance attribuées à chaque mandataire social

Actions de performance attribuées par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition <sup>(1)</sup>	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>M. Régis Lebrun</b>	<b>N° 1</b>	<b>60</b>	<b>2 000 €</b>	<b>30 juin 2017</b>	<b>30 juin 2017</b>	<sup>(2)</sup>
<i>Directeur général</i>	<i>25/02/2013</i>					
<b>M. Raymond Doizon</b>	<b>N° 1</b>	<b>60</b>	<b>2 000 €</b>	<b>30 juin 2017</b>	<b>30 juin 2017</b>	<sup>(2)</sup>
<i>Directeur général délégué</i>	<i>25/02/2013</i>					

(1) Date d'attribution effective des actions de performance sous réserve des conditions de présence.

(2) L'attribution d'actions de performance est fonction d'un critère financier (rentabilité opérationnelle exprimée en % du chiffre d'affaires obtenue à chaque exercice clos suivant la date d'attribution) et d'un critère non financier.

Le conseil du 1<sup>er</sup> juillet 2015 a constaté l'atteinte des critères de performance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, et a attribué aux bénéficiaires le droit, au terme de la période d'acquisition, de percevoir 60 actions gratuites de la Société.

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

### Information sur les bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

Date Assemblée générale	11 février 2013
Date du Conseil d'administration	25 février 2013
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	118 800
Point de départ d'exercice des options	07/04/2016
Date d'expiration	22/03/2020
Prix de souscription ou d'achat	47,58 €
Modalités d'exercice	non exerçable et incessible du 22 mars 2013 au 22 mars 2016
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	57 589
Options de souscription ou achat d'actions restantes en fin d'exercice	61 211
dont nombre souscrit ou acheté par	
<b>M. Régis Lebrun</b>	<b>10 638</b>
<i>Directeur général</i>	
<b>M. Raymond Doizon</b>	<b>10 800</b>
<i>Directeur général délégué</i>	

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

### Information sur les actions attribuées gratuitement

Date Assemblée générale Plan N° 1	11 février 2013
Date du Conseil d'administration	25 février 2013
Nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement par bénéficiaire	240
Date de fin de période d'acquisition	30/06/2017
Nombre total d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux au 31 décembre 2015	
<b>M. Régis Lebrun</b>	<b>120</b>
<i>Directeur général</i>	
<b>M. Raymond Doizon</b>	<b>120</b>
<i>Directeur général délégué</i>	

La société Fleury Michon considère que les tableaux 4, 5, 7, et 9 de la Recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux du 20 décembre 2008, mis à jour le 17 décembre 2013, ne s'appliquent pas.

## 3.3 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Mesdames, Messieurs,

Conformément à l'article 117 de la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce ; je vous rends compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil d'administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Conformément aux dispositions de la loi du 3 juillet 2008, qui impose aux sociétés d'indiquer à quel Code de gouvernement d'entreprise elles se réfèrent, le groupe Fleury Michon précise qu'il se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de MiddleNext pour la gouvernance des entreprises moyennes et petites cotées. Le code est consultable sur le site internet [www.middlenext.com](http://www.middlenext.com).

Le groupe Fleury Michon applique l'ensemble des recommandations du Code MiddleNext et apporte les explications circonstanciées relatives aux quinze recommandations dans le présent rapport. Nous vous informons que le Conseil d'administration a bien pris connaissance des points de vigilance exprimés dans ce code.

Le présent rapport est élaboré en collaboration avec le responsable de l'audit et du contrôle interne et a été approuvé par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2016. Il sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 26 mai 2016.

3

### 3.3.1 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

#### 3.3.1.1 ORGANISATION GÉNÉRALE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le groupe Fleury Michon fonctionne sous la forme de société à Conseil d'administration. Le conseil comporte trois types d'administrateurs :

- Les représentants de l'actionnaire familial de référence ;
- Les administrateurs indépendants ;
- Les administrateurs salariés actionnaires.

Le Conseil d'administration est composé actuellement de douze membres dont le Président, M. Grégoire Gonnord, et cinq membres indépendants. Il s'agit de membres qui n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Les administrateurs sont indépendants au sens de la recommandation R8 du Code MiddleNext en raison du cumul des critères suivants :

- Absence de lien familial ;
- Absence de mandat social dirigeant ou contrat de travail de la Société ou d'une société du Groupe depuis au moins trois ans ;
- Absence de relation financière contractuelle (client, fournisseur, banque) ;
- Absence de lien capitalistique (non actionnaire de référence de la Société) ;

- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois dernières années.

Une information sur l'expérience et la compétence de chaque administrateur est communiquée dans le Document de référence au chapitre 3 Gouvernement d'entreprise (recommandation R9).

Les représentants des salariés actionnaires sont au nombre de deux. Ils sont désignés par le Conseil de surveillance du FCPE « Fleury Michon Actionnariat » détenant des actions de la Société, et siègent au Conseil d'administration de Fleury Michon.

La durée des mandats proposés lors des renouvellements ou nominations est de trois ans permettant l'investissement de chacun des administrateurs au conseil et aux différents comités (recommandation R10 du Code MiddleNext). Chaque année, le conseil procède au renouvellement par tiers des mandats.

Les membres du Conseil d'administration sont :

- M. Grégoire Gonnord : Président du Conseil d'administration ;
- M. Yves Gonnord : Vice-Président et Président d'honneur du Conseil d'administration ;
- M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord : Membre du Conseil d'administration ;
- M. Hervé Gonnord : Membre du Conseil d'administration ;
- M. Philippe Magdelénat : Membre du Conseil d'administration ;
- M. Philippe Tharaud : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M. Pierre Jourdain : Membre indépendant du Conseil d'administration ;

- M. Nicolas Le Chatelier : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M<sup>me</sup> Nadine Desvasière : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M<sup>me</sup> Christine Mondollot : Membre indépendant du Conseil d'administration ;
- M. Vincent Roquebert : Membre du Conseil d'administration, représentant des salariés actionnaires ;
- M. Olivier Fuzeau : Membre du Conseil d'administration, représentant des salariés actionnaires.

### Représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration

Conformément au Code de commerce et à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les sociétés cotées doivent atteindre la proportion d'au minimum 20 % de membres de chaque sexe dans ces conseils à partir de 2014 et d'au moins 40 % à partir de 2017. Le groupe Fleury Michon est sensibilisé à cet objectif et s'engage à s'y conformer. La répartition des hommes et femmes au sein du conseil incluant les salariés actionnaires est actuellement de 25 %.

### Les missions du Conseil d'administration

Les missions du Conseil d'administration sont fixées en conformité avec l'article 225-35 de Code de commerce.

Le Conseil d'administration :

- Nomme et révoque le Président, le Directeur général, ainsi que les Directeurs généraux délégués. Fixe le montant de leur rémunération, ainsi que l'étendue et la durée des pouvoirs des Directeurs généraux délégués ;
- Le Directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission ;
- Examine et valide les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- Plus particulièrement, étudie et valide les plans mis en place face aux principaux risques de l'entreprise, ainsi que les plans de contrôle interne. Suit régulièrement l'activité et la performance de l'entreprise et s'assure de la transparence dans la communication des informations. Met en place et contrôle les limitations de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux.

### Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le conseil est convoqué par le Président qui en dirige les débats. Les membres du conseil sont convoqués par tous moyens, y compris verbalement. Le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont présents ; les décisions sont prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés, y compris par voie de visioconférence la voix du Président étant prépondérante en cas de partage. Les ordres du jour sont établis par le Président à son initiative et/ou sur proposition du Directeur

général. Tous les sujets à l'ordre du jour sont documentés par écrit. Les administrateurs reçoivent les documents par courrier ou mail plusieurs jours avant la date. Ils ont ainsi l'opportunité de préparer les dossiers qui seront traités en séance, et peuvent demander des éléments et obtenir des explications supplémentaires (recommandation R11). Le conseil dispose d'un budget de fonctionnement voté chaque année par le conseil, ce budget étant ainsi distinct des sommes allouées au titre des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'est également doté d'un Règlement intérieur d'entreprise, conformément à la recommandation R6 du Code MiddleNext, qui a été modifié et validé lors de la tenue du conseil du 18 décembre 2014. Le Règlement intérieur :

- Précise les modalités de fonctionnement du conseil, de la direction, des relations avec les actionnaires et des valeurs fondamentales applicables à l'ensemble des filiales du Groupe ;
- Décrit les missions générales du conseil et des comités spécialisés ;
- Précise également les qualités attendues et devoirs de ses membres.

Les extraits substantiels du règlement sont inclus dans le présent rapport qui est rendu public chaque année et mis en ligne sur le site internet de la Société.

Conformément à la recommandation R15 du Code MiddleNext, les membres sont invités à s'exprimer et à partager leurs opinions lors des différents conseils, sur le fonctionnement du conseil, sur l'ordre du jour et sur la préparation de ses travaux.

### Les travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit régulièrement au cours de l'exercice, en accord avec la recommandation R13 du Code MiddleNext. Le taux de participation à ces réunions constaté en 2015 est de 84 % (*versus* 87 %).

Les membres du conseil perçoivent des jetons de présence dont le montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale chaque année. Les jetons de présence sont répartis en fonction de l'assiduité des membres aux différents conseils et à leur participation aux comités spécialisés, comme précisé dans la recommandation R14 du Code MiddleNext. L'information sur les jetons de présence est précisée dans le Document de référence au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise ».

### La Direction générale

La direction de l'entreprise se compose du Président du Conseil d'administration, d'un Directeur général et d'un Directeur général délégué. Le Président précise les orientations stratégiques et délègue la mise en œuvre au Directeur général qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans le respect des limitations fixées par les statuts et le Règlement intérieur. Le Directeur général délégué assure, quant à lui, la cohérence et la cohésion des filiales opérationnelles, et veille au bon fonctionnement transversal de ces mêmes filiales. En l'absence du Directeur général, il le remplace et dispose à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs. La direction s'appuie également sur deux comités, le Comité exécutif et le Comité de direction groupe.

### Le Comité exécutif

Le Comité exécutif est composé de 7 membres de la Direction générale, des Directeurs généraux des activités Charcuterie et Traiteur, du Directeur administratif et financier, du Directeur marketing stratégique, et du Directeur industriel. Il met en œuvre la stratégie générale du Groupe et oriente la gestion du Groupe assurée au quotidien par le Directeur général dans toutes ses dimensions : marketing-commercial-clients, industriel, ressources humaines, finance.

### Le Comité de direction groupe

Le Comité de direction groupe est composé des membres du Comité exécutif auxquels se rajoutent les directions des systèmes d'information, des ressources humaines, de la logistique, du commercial, du marketing international et des opérations de l'activité plateaux-repas.

Ce comité centralise, échange les informations et les réflexions dans la gestion opérationnelle notamment par la revue d'activités et des performances. Il veille au bon fonctionnement du Groupe, et s'assure de la mise œuvre des synergies et des actions correctives nécessaires.

Le conseil a également constitué en son sein des Comités spécialisés destinés à améliorer le fonctionnement du conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses décisions, en adéquation avec la recommandation R12 du Code MiddleNext. Par ailleurs, il existe un Comité stratégique rattaché à la holding animatrice SHCP.

#### 3.3.1.1.1 COMITÉ RÉMUNÉRATIONS ET NOMINATIONS

Le Comité rémunérations et nominations est composé de deux membres et a pour mission :

- De formuler à l'attention du conseil des remarques et/ou des propositions concernant la rémunération des mandataires sociaux, des dirigeants et cadres dirigeants dans leurs principes et dans leurs modalités ; et s'assure de la cohérence des rémunérations avec la performance du Groupe ;
- De demander au Directeur général et à la Directrice des Ressources humaines toute information sur le niveau et la structure de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ; le Comité vérifie que ces rémunérations sont justifiées, cohérentes et compétitives. Il s'assure également que le Directeur général repère, fidélise et gère de façon particulière les meilleurs talents de l'entreprise ;
- D'examiner et proposer le profil de nouveaux administrateurs et membres de la direction ; et s'assure de l'identification des hauts potentiels par le management ;
- S'il l'estime nécessaire, peut commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout conseil extérieur.

Les membres permanents sont :

- M. Nicolas Le Chatelier – Président ;
- M. Yves Gonnord – Membre.

Le Comité rémunérations et nominations s'est réuni 2 fois au cours de l'exercice.

Le comité suit les recommandations R1 à R5 du Code MiddleNext relatives aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considère que ces rémunérations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société : les informations requises sont précisées dans le Document de référence au paragraphe 3.2 « Intérêts et rémunérations » et suivent les recommandations de présentation de l'AMF.

**R1 Cumul des contrats de travail :** Les contrats de travail du Directeur général et Directeur général délégué sont préalables à la prise de fonction de mandataire social et correspondent à un emploi distinct. Ils ont été maintenus du fait de l'expérience et de l'ancienneté des mandataires au sein du Groupe.

**R2 Définition et transparence de la rémunération des dirigeants :** En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, la Société se conforme aux recommandations du Code MiddleNext. Ainsi les principes de détermination répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence. Les montants sont détaillés dans le Document de référence.

**R3 Indemnités de départ :** Les mandataires sociaux ne bénéficient pas d'indemnités de rupture susceptibles d'être dues à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions. M. Régis Lebrun bénéficie d'une clause de non-concurrence rattachée au contrat de travail initial et d'une durée de 12 mois.

**R4 Régime de retraite supplémentaire :** Le Groupe a mis en place un contrat de retraite complémentaire à cotisations définies (art 83) dont bénéficient les cadres et les dirigeants. Cette pratique est en conformité avec la recommandation citée.

**R5 Stock-options et attribution gratuite d'actions :** Il n'existe pas de plan de stock-options au bénéfice des salariés et dirigeants de la Société. Dans le cadre de sa politique de motivation et rémunération des salariés et dirigeants, la Société a décidé en février 2013 trois opérations :

- L'attribution d'environ 100 000 actions gratuites (30 actions par bénéficiaire sous conditions d'ancienneté) pour associer tout collaborateur au succès du Groupe et ainsi s'inscrire dans la durée ;
- L'attribution à certains collaborateurs et aux dirigeants (240 actions par bénéficiaire) d'actions de performance (conditions de performance validées par le conseil qui traduisent l'intérêt à moyen et long terme de la Société) ;
- La proposition de souscrire pour les membres du Comité de direction groupe à des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR). La direction ayant pris connaissance des choix de souscription reçus par les collaborateurs membre du Comité de direction groupe et agissant en subdélégation du Conseil d'administration du 25 février 2013, a procédé à l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR).

Les Conseils d'administration du 11 décembre 2013, du 18 décembre 2014 et du 17 décembre 2015 ont acté successivement l'attribution d'actions gratuites (30 actions par personne) pour chaque nouveau salarié respectant les conditions d'ancienneté requises depuis la première opération citée ci-avant.



### 3.3.1.1.2 COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois membres et a pour mission :

- De s'assurer de la fiabilité des informations financières, du respect des normes comptables et de la permanence des méthodes comptables adoptées ;
- L'examen des comptes soumis au Conseil d'administration, ainsi que des évaluations et des choix comptables retenus ;
- D'examiner le plan d'audit interne, les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'en évaluer la qualité par rapport aux enjeux du Groupe ;
- De s'assurer de l'indépendance et de l'objectivité des Commissaires aux comptes ;
- De veiller à la conformité des pratiques aux réglementations de tous ordres (alimentaires, etc.) ;
- S'il l'estime nécessaire, de pouvoir commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout consultant et/ou auditeur extérieur.

Les membres permanents sont :

- M. Pierre Jourdain – Président ;
- M. Philippe Magdelénat – Membre ;
- M. Hervé Gonnord – Membre.

Les trois membres ont été choisis pour leurs connaissances du secteur agroalimentaire et leurs expériences et compétences complémentaires. La présidence a été confiée à M. Pierre Jourdain de par ses compétences plus particulières en finance.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice. À l'occasion de ces réunions, le comité a entendu le Directeur financier du Groupe, le Directeur audit et consolidation. Par ailleurs, lors des séances relatives à l'examen des comptes, les Commissaires aux comptes ont été également entendus.

Son activité a porté sur :

- L'examen détaillé des comptes annuels 2014, des comptes semestriels 2015, l'analyse des normes IFRS applicables en 2014 et 2015 ou appliquées par anticipation, l'étendue des travaux des auditeurs sur les comptes consolidés et les comptes individuels ainsi que les conclusions et recommandations sur le contrôle interne ;
- La politique de sécurité du Groupe, les programmes d'assurances, les engagements et risques financiers, le risque fraude et la surveillance des risques et aléas.

### 3.3.1.1.3 COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE)

Le Comité RSE, créé en 2013, est composé de trois membres et a pour mission :

- De participer à la définition de la politique de responsabilité sociétale d'entreprise et définir les grands axes et objectifs RSE en lien avec le management ;
- De s'assurer du suivi de la mise en œuvre et de l'atteinte des objectifs ;

- De définir avec le management les axes de communication visant à valoriser la démarche RSE ;
- S'il l'estime nécessaire, de pouvoir commander des études spécifiques ou se faire assister dans son fonctionnement de tout consultant extérieur.

Le Comité RSE s'est réuni 3 fois au cours de l'exercice.

Les membres permanents sont :

- M<sup>me</sup> Nadine Deswasière – Président ;
- M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord – Membre ;
- M. Bruno Billy – Membre salarié.

### 3.3.1.2 FONCTIONNEMENT AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Au cours de l'exercice écoulé, le conseil s'est réuni quatre fois, les 2 avril 2015, 1<sup>er</sup> juillet 2015, 28 août 2015, et 17 décembre 2015, pour examiner notamment les documents sur les comptes de l'exercice précédent, sur les comptes semestriels, les plans prévisionnels et les orientations stratégiques.

Conformément à la recommandation R11 du Code MiddleNext, l'ensemble des documents et informations prescrits par la loi et nécessaires à l'accomplissement de sa mission, a été adressé à chaque membre du Conseil d'administration, ainsi que chaque représentant du Comité d'entreprise convoqué, dans un délai suffisant préalablement à la tenue des réunions.

Les Commissaires aux comptes ont été convoqués et ont participé aux conseils qui vérifient et contrôlent les comptes semestriels et les comptes annuels.

### 3.3.1.3 AUTRES INFORMATIONS

Les informations requises par l'article L. 225-100-3, relatives à la répartition du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat sont précisés au chapitre 7 « Information sur les sociétés et le capital » du Document de référence.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurant dans les statuts sont précisées ci-dessous :

- Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation ;
- Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la tenue de l'Assemblée.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

## 3.3.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Le présent rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place dans le Groupe s'appuie sur le guide de mise en œuvre du cadre de référence publié par l'AMF et applicable aux VaMPs (valeurs moyennes et petites des marchés financiers).

Le périmètre de gestion des risques et de contrôle interne décrit ci-après porte sur les filiales consolidées par intégration globale. Pour les sociétés hors France (Delta Dailyfood, Proconi et dernièrement FMNorge), celles-ci disposent de leur propre système de contrôle interne et intègrent progressivement le dispositif de la Holding.

### 3.3.2.1 ACTEURS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable, mais non une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs suivants :

- S'assurer que les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité ;
- Créer, optimiser et maintenir une organisation qui permette de prévenir et maîtriser les risques notamment alimentaires, économiques, financiers et juridiques auxquels sont exposés la Société et ses filiales ;
- S'assurer de la conformité aux lois et aux réglementations ;
- S'assurer de la protection des actifs.

La fonction audit interne est rattachée à la Direction financière et rapporte au Comité de direction groupe et au Comité d'audit et risques. Fondé sur une démarche d'identification et d'évaluation des risques, l'audit interne a pour objectifs d'animer le contrôle interne en appréciant sa pertinence et son efficacité, de diffuser les meilleures pratiques en encourageant l'amélioration continue, et de s'assurer de l'atteinte des objectifs du contrôle interne définis ci-dessus. L'audit interne s'assure également de l'harmonisation des procédures comptables et de leur cohérence globale afin de garantir une information financière pertinente.

### 3.3.2.2 GESTION DES RISQUES

Les objectifs principaux liés aux dispositifs de gestion des risques sont :

- De créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;
- De mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et de favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe.

En ce sens, la politique de sécurité mise en place se décline autour de quatre axes que sont la protection de la chaîne alimentaire, la sécurité des personnes, la sécurité des actifs, la sécurité des systèmes et prévention de l'environnement.

Les principaux risques auxquels le Groupe doit faire face sont décrits au chapitre 1 paragraphe 1.6 facteurs de risques du Document de référence.

Au cours de l'exercice 2015 afin de mieux faire vivre le dispositif de gestion des risques, le Groupe a poursuivi la nouvelle démarche engagée en 2014 type « bottom up » en complément de l'approche globale initiale de type « top down ». Les étapes de gestion des risques se déclinent ainsi :

- Recensement et description des macros processus métiers (supply chain), des macros processus de pilotage et supports ;
- Identification et évaluation des risques bruts, rattachement à la typologie de risques définie par le Groupe ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants (contrôle, indicateurs, documentation...);
- Réalisation de la cartographie des risques résiduels, identification des risques prioritaires et non prioritaires ;
- Traitement des risques par la mise en place des plans d'actions ;
- Plan de contrôle et de surveillance.

### 3.3.2.3 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION GÉNÉRALE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe a établi la structure décisionnelle autour des axes stratégiques selon 3 secteurs opérationnels : GMS France, International et Restauration Hors Domicile (inclus dans les autres secteurs). Les procédures de contrôle interne du Groupe sont alors organisées autour des principes suivants :

- Une organisation par pôle d'activité en phase avec les axes de développement et les orientations stratégiques. Cette organisation matricielle fixe les domaines d'intervention, les pouvoirs respectifs et les délégations de pouvoirs des directions transversales et des directions spécifiques aux activités stratégiques ;
- Un contrôle budgétaire qui se déroule en trois étapes :
  - L'établissement d'un plan de développement pluriannuel à 3 ans, décliné par activité stratégique et selon une périodicité annuelle ;
  - L'élaboration du budget annuel prévisionnel et la révision en cours d'exercice de l'estimation initiale ;
  - Le suivi des performances, dans le cadre d'un reporting mensuel à la direction, permettant de suivre l'évolution des performances de chacune des activités et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés.
- Un système de management de la qualité déployé en interne sur les processus majeurs (achats matières, investissements, fabrication, qualité, marketing, commercial et logistique) et contrôlé annuellement dans le cadre de certifications ISO 9001

version 2000 et IFS (International Food Standard), ainsi que lors d'audits internes. Les procédures et instructions associées fixent les modes opératoires, les responsabilités de chacun et les contrôles à réaliser ;

- Un système de traitement de l'information commun aux principales filiales opérationnelles en matière de gestion comptable et financière, gestion commerciale, gestion de production et gestion des ressources humaines. Une charte d'utilisation des Systèmes d'Information régit l'utilisation de l'environnement informatique et un responsable sécurité des systèmes d'information anime et pilote la démarche sécurité DSI du Groupe.

### 3.3.2.4 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

La fonction comptable et financière est assurée par une équipe centralisée au niveau du siège social du Groupe qui met en place les procédures comptables et la révision des principales sociétés du Groupe. Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de changement dans l'organisation du processus ni d'évolution de périmètre.

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière s'articulent autour des principes généraux suivants :

- La séparation des tâches ;
- Un contrôle de gestion dans chacune des filiales ;
- Un reporting financier homogène et régulier de l'activité et des résultats ;
- Une analyse mensuelle en Comité de direction groupe des performances.

Le Groupe élabore également des comptes consolidés semestriels et annuels en date respectivement du 30 juin et du 31 décembre de chaque année. Un calendrier est communiqué aux sociétés afin de réaliser dans les délais raisonnables les informations relatives aux chiffres d'affaires trimestriels et aux clôtures semestrielles et annuelles.

L'intégration des données comptables et financières est réalisée par le service consolidation rattaché à la Direction financière garante de la cohérence et de l'homogénéité des données consolidées. La réalisation des comptes consolidés est effectuée à partir des informations communiquées sous forme de liasses de consolidation Groupe en complément des balances comptables et états financiers d'origine. Le processus de consolidation défini dans le manuel de consolidation assure le respect des normes en vigueur, la comparabilité des comptes et l'information nécessaire lors d'opérations complexes.

Ce dispositif est complété par des visites du Directeur financier ou des membres de son équipe dans les filiales non centralisées et par l'intervention des auditeurs légaux dans le cadre de la certification des comptes semestriels et annuels.

### 3.3.2.5 APPRÉCIATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

L'organisation du contrôle interne, basée sur une centralisation des opérations de contrôle, d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les filiales contrôlées par le Groupe ainsi que sur une maîtrise des flux financiers, permet de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières communiquées aux organismes sociaux et de gestion ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 dite « de Sécurité Financière », les Commissaires aux comptes vous présenteront, dans un rapport joint à leur rapport général, leurs observations sur le présent rapport.

Le 1<sup>er</sup> avril 2016

Le Président du Conseil d'administration

**Grégoire Gonnord**

## 3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ FLEURY MICHON

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Fleury Michon et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- De vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- D'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- Prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- Prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- Déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Orvault et Nantes, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RSM OUEST  
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres  
François Macé

3



757,6 M€  
Chiffre d'affaires

17,0 M€  
Résultat net

2,2%  
Marge nette

# 4

## RAPPORT DE GESTION COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015

4.1	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE	144	4.7	AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)	148
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	144	4.8	DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)	148
4.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	144	4.9	INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)	149
4.2.2	Résultats consolidés	145	4.10	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	149
4.3	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE	146	4.11	ÉLÉMENTS PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	149
4.4	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2016	146			
4.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)	147			
4.6	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)	147			

Les comptes consolidés ont été arrêtés selon le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards). Les méthodes comptables et changements de méthodes éventuels sont exposés en annexe des comptes consolidés note 1.

Les comptes de Fleury Michon SA sont établis selon les règles et principes comptables applicables en France.

## 4.1 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FAITS MARQUANTS DU GROUPE

L'année 2015 a été marquée par l'intensification de la pression sur les prix suite au rapprochement de plusieurs grandes centrales d'achats l'année précédente. Les ventes des produits frais en libre-service, malgré la déflation, sont restées positives sur l'exercice.

Dans ce contexte économique général et concurrentiel toujours difficile, le groupe Fleury Michon a réalisé un chiffre d'affaires de 757,6 millions d'euros, en croissance de + 7,1 % par rapport à l'exercice 2014 à 707,1 millions d'euros. La performance de l'exercice se caractérise par une dynamique de tous les pôles et notamment du bon niveau de ventes à marque Fleury Michon

en activité GMS ainsi que de la progression des activités à l'international.

La croissance continue du chiffre d'affaires depuis plusieurs années démontre la pertinence de la stratégie et confirme le statut de marque de référence pour les consommateurs ; en apportant des produits du quotidien à marque Fleury Michon gages de sécurité alimentaire, de qualité, d'équilibre nutritionnel et de naturalité.

Le Groupe confirme ses positions de leader sur les segments de marché : les charcuteries cuisinées, les jambons de porc et volaille, les plats cuisinés et le surimi.

## 4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

### 4.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

L'activité est organisée autour de trois axes de développement : le pôle GMS France, le pôle International et le pôle Services (inclus dans autres secteurs).

Le chiffre d'affaires annuel consolidé s'élève à 757,6 millions d'euros, en hausse de plus de 50 millions d'euros, avec une performance au global de + 7,1 % sur l'exercice, dans une dynamique en léger ralentissement sur le quatrième trimestre à + 5,0 % au global par rapport au quatrième trimestre 2014.

Les 3 grands pôles d'activité évoluent de la manière suivante :

- Pôle GMS France : + 6,3 % ;
- Pôle International : + 20,8 % ;
- Pôle Services (autres secteurs) : + 6,2 %.

#### 4.2.1.1 PÔLE GMS FRANCE

Le pôle GMS a progressé de + 6,3 % sur l'exercice, avec un ralentissement en fin d'année. Le volume d'affaires du 4<sup>e</sup> trimestre enregistre une progression de 2,6 % à mettre en perspective, avec le contexte des produits de grande consommation en GMS à + 0,6 % <sup>(1)</sup> sur la même période. Tout au long de l'année, la marque Fleury Michon a surperformé avec une progression de 7,8 % sur l'exercice (+ 4,4 % sur le dernier trimestre). La qualité de la croissance des produits à la marque est le fruit du travail des équipes Fleury Michon pour répondre en permanence aux attentes des consommateurs en matière d'innovation, de plaisir, de santé, de naturalité de praticité et d'accessibilité prix.

Par segments de marché <sup>(1)</sup>, les orientations sont différentes, ainsi :

- L'activité de la Charcuterie libre-service, 100 % à la marque Fleury Michon, est en croissance de + 8,3 % sur l'ensemble de l'exercice (+ 4,6 % au 4<sup>e</sup> trimestre) dans un marché à + 0,8 % <sup>(1)</sup> ;

(1) Source IRI (Information Ressources Inc.) cumul annuel valeur 2015.

- L'activité des Plats cuisinés est en croissance de + 2,1 % et de + 5,8 % à la marque Fleury Michon, dans un marché à + 3,8 % <sup>(1)</sup>. La configuration du dernier trimestre 2015 est différente, avec toujours une dynamique à marque Fleury Michon + 4,8 % mais un recul au global de - 2,2 % de l'activité, du fait d'un volume d'affaires en retrait à marques distributeurs ;
- L'activité Traiteur de la Mer, est globalement en repli sur le dernier trimestre de 0,7 %. Sur l'ensemble de l'année, l'activité est en croissance de + 2,1 % et + 7,3 % à la marque Fleury Michon dans un marché à + 0,1 % <sup>(1)</sup>.

#### 4.2.1.2 PÔLE INTERNATIONAL

À l'international, la dynamique de progression a été forte, particulièrement sur le second semestre, avec au 4<sup>e</sup> trimestre, une progression de plus de 33 %. Sur l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires a évolué positivement de 20,8 % (+ 18,1 % à taux de change constant).

L'activité canadienne affiche une croissance de + 29,7 % (+ 25,7 % à taux de change constant) et continue ainsi à prendre des parts de marché à la fois en plats cuisinés frais à la marque

Fleury Michon (en grande distribution) et en produits surgelés à destination du catering aérien.

Les deux activités en joint-venture (sociétés consolidées par mise en équivalence – activités en Espagne et en Italie) continuent d'évoluer favorablement dans un contexte économique national difficile. Le chiffre d'affaires non intégré de ces activités est proche de 160 millions d'euros *versus* 148 millions d'euros en 2014, qui traduit une progression de + 9,5 % de l'activité italienne et de + 4,8 % de l'activité espagnole.

#### 4.2.1.3 PÔLE SERVICES (AUTRES SECTEURS)

Le pôle « Services » regroupe l'activité de support et d'assistance aux filiales (logistique, ressources humaines, système d'information, finance) et notamment l'activité services (« catering » ou restauration de voyage, ainsi que la restauration proprement dite) des différentes sociétés, qui n'est pas présentée de manière distincte.

Le chiffre d'affaires ressort à 55,1 millions d'euros contre 51,9 millions d'euros en 2014, soit une progression de + 6,2 %, portée par la bonne tenue du catering aérien et de la restauration hospitalière.

## 4.2.2 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

L'année 2015 est marquée par le maintien du résultat opérationnel à 28,6 millions d'euros, identique à l'an passé, et en ligne avec la stabilité des résultats annoncée le 28 août 2015. Cette stabilité s'explique par des coûts d'approvisionnement en hausse (cours de matières premières et effet parité USD/EUR), par une concurrence soutenue sur les prix de vente consommateurs entre enseignes de la grande distribution et par l'amélioration des résultats des activités internationales. Le taux de marge opérationnelle annuelle s'établit ainsi à 3,8 %, contre 4,0 % en 2014.

Les charges et dépenses de l'exercice 2015 évoluent ainsi :

- Des achats consommés en hausse de 10 % ;
- Des charges de personnel à + 3,7 % ;
- Des charges externes et autres charges d'exploitation en hausse de 6,8 % ;
- Les impôts et taxes globalement stables ;
- Et les dotations aux amortissements nettes des reprises en évolution de 5,2 %.

Le résultat financier ressort à - 1,6 million d'euros *versus* - 1,1 million d'euros en raison d'une performance moindre des placements des excédents de trésorerie et de la comptabilisation de la juste valeur des instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture pour - 361 milliers d'euros.

La quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive à 1 million d'euros (Italie, Espagne) en 2015 contre - 0,6 millions d'euros (après correction des éléments exceptionnels d'assurance de 2,3 millions d'euros en 2014).

En 2015, le niveau de rentabilité s'établit à 2,2 % de marge nette (résultat net consolidé/chiffre d'affaires consolidé), soit - 0,3 point par rapport à 2014. Le résultat net du Groupe atteint ainsi 17,0 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 *versus* 17,9 millions d'euros en 2014.

Globalement, il n'y a pas d'effet de saisonnalité significatif sur les ventes du groupe Fleury Michon. Cependant, le Groupe peut avoir des résultats très différents d'un semestre à l'autre au titre de son activité.

## 4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

Le coût de l'endettement net est globalement stable et ressort à - 1,1 million d'euros au 31 décembre 2015 *versus* - 1,0 million d'euros en 2014. L'endettement financier net s'établit ainsi à 58,9 millions d'euros, en légère amélioration par rapport à 2014 (60,5 millions d'euros). Le taux d'intérêt de référence (Euribor 3 mois) a continué sa baisse sur l'exercice et est ainsi resté négatif sur les trois quarts de l'année ; cependant l'effet sur le résultat financier est limité, en raison de la politique de couverture des taux (swap) et des conditions bancaires à taux plancher (floor) à zéro. Enfin, le taux de rendement moyen des placements des excédents de trésorerie (équivalents de trésorerie) a diminué sur l'exercice.

Le niveau de trésorerie de clôture reste élevé à plus de 94 millions d'euros, garantissant la liquidité et une certaine réactivité pour le Groupe afin de financer les projets de développement et toutes autres opportunités.

Le programme d'investissements industriels est en progression à 35,8 contre 25 millions d'euros sur l'exercice précédent ; le montant d'investissement courant du Groupe se situant autour de 30 millions d'euros.

Les acomptes et immobilisations en cours représentent 10,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2015 contre 9,2 millions d'euros en 2014.

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres s'élèvent à 209,2 *versus* 194,3 millions d'euros. Le gearing (taux endettement net/capitaux propres) reflétant l'autonomie financière du Groupe est en constante amélioration à 0,28 en fin d'exercice *versus* 0,31 en 2014 (0,51 en 2013).

## 4.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 2016

L'environnement dans lequel le Groupe se développera en 2016, restera très certainement marqué par :

- La concurrence soutenue entre les distributeurs et en particulier, sur les prix de vente aux consommateurs ;
- Les difficultés et tension du monde agricole ;

- Un environnement géopolitique incertain et perturbé.

Le Groupe, en s'appuyant sur la force de sa marque, envisage la poursuite des gains de part de marché tant en France qu'à l'International. Avec un peu plus de 297 millions d'euros d'actifs immobilisés et un gearing maîtrisé, le Groupe dispose des moyens et ressources nécessaires pour conforter ses positions.

## 4.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE (FLEURY MICHON SA)

Les comptes annuels de Fleury Michon SA ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France et appliquent les règles de comptabilisation et d'évaluation des actifs selon les dispositions du règlement 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général.

Le chiffre d'affaires de la société mère n'est pas représentatif de l'activité du Groupe. Celui-ci est constitué principalement par les prestations d'assistance aux filiales en matière administrative, comptable et financière, informatique, ressources humaines, communication, ainsi que par la location de l'immobilier industriel.

Au titre de l'exercice 2015, le chiffre d'affaires évolue de + 8 %, en lien avec la progression des activités du Groupe et s'élève à 39 632 milliers d'euros contre 36 535 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation s'élève à 211 milliers d'euros contre 377 milliers d'euros en 2014.

L'activité financière est caractérisée notamment par la remontée des dividendes des filiales, soit 25 597 milliers d'euros en 2015 *versus* 25 189 milliers d'euros en 2014. La Société n'a pas constaté sur l'exercice 2015 de dépréciation significative des titres financiers, la valeur d'utilité étant supérieure à la valeur comptable à la date de l'inventaire.

Après dotation et reprise des dépréciations de nature financière et prise en compte du coût de l'endettement net, le résultat financier s'élève à 25 906 *versus* 23 739 milliers d'euros en 2014.

Le résultat exceptionnel ressort à + 248 milliers d'euros contre 2 174 milliers d'euros sur l'exercice précédent, ce dernier ayant été impacté par la cession de 95 000 actions propres.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net après impôts et participations ressort à 26 817 milliers d'euros contre un résultat de 24 322 milliers d'euros en 2014.

## 4.6 ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR (FLEURY MICHON SA)

La société Fleury Michon SA continuera d'assurer au profit des sociétés du Groupe les prestations d'assistance en matière administrative et comptable, informatique, ressources humaines, communication et de location de l'immobilier industriel.

## 4.7 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDES (FLEURY MICHON SA)

Le bénéfice de l'exercice 2015 de la société Fleury Michon est de 26 817 385 euros, auquel s'ajoute le report à nouveau des exercices antérieurs pour 21 035 778 euros, ce qui porte le bénéfice distribuable à 47 853 163 euros.

Il est proposé à l'Assemblée générale d'affecter ce résultat de la manière suivante :

Versement d'un dividende de 1,20 € par action	5 265 308 €
Affectation au compte réserves facultatives	22 000 000 €
Le solde au compte report à nouveau	20 587 855 €
<b>TOTAL</b>	<b>47 853 163 €</b>

Chaque action recevra un dividende de 1,20 euro brut. Ce dividende sera mis en paiement à l'issue de l'Assemblée générale dans un délai de cinq jours de bourse, soit le 2 juin 2016. En

application de l'article 243 bis du Code général des impôts, Fleury Michon informe que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercices	Nombre d'actions	Dividende brut versé par action
2012	4 387 757	1,20 €
2013	4 387 757	1,20 €
2014	4 387 757	1,20 €

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France sont obligatoirement imposés selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Ils sont éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

## 4.8 DÉLAIS DE PAIEMENT ET AUTRES INFORMATIONS (FLEURY MICHON SA)

Conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le groupe Fleury Michon présente dans le tableau ci-dessous, la décomposition du solde des dettes échues et non échues de la Société à l'égard de ses fournisseurs, par date d'échéance :

À la clôture de l'exercice 2015.

En milliers d'euros	Dettes échues	Dettes non échues au 31/12/2015				Total
		< 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	> 3 mois	
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>487</b>	<b>1 104</b>	<b>1 177</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 768</b>

À la clôture de l'exercice 2014.

En milliers d'euros	Dettes échues	Dettes non échues au 31/12/2014				Total
		< 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	> 3 mois	
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>64</b>	<b>596</b>	<b>871</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 531</b>

Conformément à l'article 223 quater du CGI, il est précisé qu'il n'existe pas de charges non déductibles fiscalement au titre de l'exercice. Cette information est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 26 mai 2016 dans sa première résolution.

## 4.9 INVESTISSEMENTS, GESTION DES PARTICIPATIONS ET ACTIVITÉS DES FILIALES (FLEURY MICHON SA)

Les investissements corporels et incorporels réalisés et financés en propre au cours de l'exercice, s'élèvent à 4 770 milliers d'euros et correspondent principalement à l'aménagement de bureaux, aux améliorations du système d'information et aux divers investissements sur les bâtiments des unités de production (charcuterie, traiteur et traiteur de la mer). Les développements et évolutions de l'ERP, sont financés par contrats de location-financement pour un montant global sur l'exercice de 586 milliers d'euros *versus* 641 milliers d'euros en 2014. Le montant des avances et immobilisations en cours s'élève à 465 milliers d'euros à la clôture de l'exercice.

La Société a procédé à diverses opérations sur les titres des filiales et créances rattachées à ces participations :

- Sortie des titres de la société Albigeoise de Panification (société liquidée et sans activité) pour un montant de 1 213 milliers d'euros et reprise de la provision pour dépréciation d'un montant équivalent ;
- Rachat de 60 % des titres de la société Fleury Michon Norge, ce qui porte désormais la participation à 100 % du capital ;
- Renforcement des capitaux propres de la filiale Fleury Michon Norge par augmentation de capital de 896 milliers d'euros et

incorporation du compte courant à hauteur de 522 milliers d'euros ;

- Versement complémentaire de 1 000 milliers d'euros en compte courant pour financer l'activité et la croissance de la société Piatti Freschi Italia. Un montant équivalent a été versé par notre partenaire italien Beretta ;
- Création de la société Fleury Michon Inc. aux USA.

Par l'intermédiaire de la société Fleury Michon Charcuterie, détenue à 100 %, la Société a pris une participation minoritaire de 19 % au capital de la société Vallégrain et poursuit ainsi sa stratégie de filière qualité initiée depuis plusieurs années.

Vous pouvez vous reporter au paragraphe 4.2 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés » de ce même rapport ainsi qu'à la liste des filiales et participations afin de connaître les faits et données significatifs de l'activité de chacune des principales sociétés du Groupe.

La société Fleury Michon n'a pas procédé au cours de l'exercice à des prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ni à des prises de contrôle de telles sociétés.

## 4.10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes consolidés.

## 4.11 ÉLÉMENTS PRÉSENTÉS DANS D'AUTRES PARTIES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres de ce document :

- Facteurs de risques et activité de recherche et développement – chapitres 1.5 et 1.6 ;
- Informations sociales et environnementales – chapitre 2 ;
- Rémunérations et rapport sur le contrôle interne – chapitre 3 ;
- Tableau des résultats des 5 derniers exercices – chapitre 6.7 ;
- Informations sur la Société et le capital – chapitre 7.



209,2 M€  
Capitaux propres

58,9 M€  
Endettement financier net

28,1 %  
Gearing

# 5

## COMPTES CONSOLIDÉS

5.1	BILAN	152	5.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	156
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	153	5.5	NOTES ANNEXES	157
5.2.1	Compte de résultat	153	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	179
5.2.2	État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	154			
5.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	155			

## 5.1 BILAN

### ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>ACTIF NON COURANT</b>		<b>297 677</b>	<b>290 805</b>
Écart d'acquisition	3.2	48 927	48 283
Immobilisations incorporelles	3.3	3 819	3 931
Immobilisations corporelles	3.4	211 448	205 949
Actifs financiers non courants	3.5	15 741	15 406
Titres mis en équivalence	3.6	16 419	15 844
Actifs d'impôt différés	3.12	1 323	1 391
<b>ACTIF COURANT</b>		<b>270 743</b>	<b>275 568</b>
Stocks et en-cours	3.7	59 568	56 818
Créances clients	3.8	82 732	83 605
Autres créances	3.8	27 505	20 691
Actifs financiers courants	3.5	487	875
Trésorerie et équivalents	3.9	100 452	113 578
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>568 420</b>	<b>566 373</b>

### PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>209 226</b>	<b>194 328</b>
Capital		13 383	13 383
Primes liées au capital		13 590	13 590
Réserves consolidées		165 151	149 307
Résultat consolidé	3.20	17 070	18 165
Intérêts ne donnant pas le contrôle		33	- 117
<b>PASSIF NON COURANT</b>		<b>156 051</b>	<b>158 078</b>
Provisions non courantes	3.10	25 544	27 433
Dettes financières à long terme	3.11	118 085	119 658
Passif d'impôt différé	3.12	6 904	5 084
Autres passifs non courants	3.13	5 519	5 902
<b>PASSIF COURANT</b>		<b>203 143</b>	<b>213 968</b>
Provisions courantes	3.10	5 044	4 577
Dettes financières à court terme	3.11	41 570	55 121
Dettes fournisseurs	3.14	87 484	83 519
Autres dettes	3.14	69 045	70 751
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>568 420</b>	<b>566 373</b>

## 5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

### 5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>3.15</b>	<b>757 592</b>	<b>707 153</b>
Achats consommés		- 387 233	- 352 038
Charges de personnel	3.16	- 179 899	- 173 448
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation		- 115 824	- 108 481
Impôts et taxes		- 14 357	- 14 478
Dotations aux amortissements et provisions		- 31 676	- 30 101
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>28 602</b>	<b>28 608</b>
Autres produits et charges opérationnels	3.17	0	0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>28 602</b>	<b>28 608</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		1 990	2 463
Coût de l'endettement brut		- 3 073	- 3 457
Coût de l'endettement net	3.18	- 1 082	- 994
Autres charges et produits financiers	3.18	- 503	- 133
Charge d'impôt	3.19	- 10 963	- 11 888
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	3.6	985	2 340
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>17 039</b>	<b>17 934</b>
Résultat net - part du Groupe		17 070	18 165
Résultat net - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 31	- 231
Résultat net - part du Groupe par action €	3.20	3,89	4,14
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)		4,12	4,43

## 5.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>17 039</b>	<b>17 934</b>
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger		- 1 974	1 130
+/- Réévaluations des instruments de couverture		264	- 500
+/- Réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente		0	17
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		23	- 54
+/- Impôts		846	- 280
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT</b>		<b>- 840</b>	<b>313</b>
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		2 911	- 5 443
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence		5	- 53
+/- Impôts		- 1 106	2 085
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECLASSÉS ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT</b>		<b>1 809</b>	<b>- 3 411</b>
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		969	- 3 098
<b>RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>		<b>18 008</b>	<b>14 836</b>
Dont - part du Groupe		18 033	15 065
Dont - intérêts ne donnant pas le contrôle		- 26	- 229

## 5.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat net de l'ensemble consolidé		17 039	17 934
Dotations nettes aux amortissements et provisions		29 067	29 807
Autres produits et charges calculés		1 328	992
Plus ou moins values de cession		1 357	182
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		- 985	- 2 340
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement net et impôt</b>		<b>47 806</b>	<b>46 575</b>
Coût de l'endettement financier net	3.18	1 082	994
Charge d'impôt (y compris impôt différé)		10 963	11 888
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt</b>		<b>59 851</b>	<b>59 457</b>
Impôt versé	3.21	- 10 563	- 11 119
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.21	- 5 919	3 791
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>43 370</b>	<b>52 129</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3.21	- 34 576	- 25 674
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		56	451
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 2 511	- 365
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		913	6 228
Dividendes perçus de sociétés mise en équivalence		950	208
Incidences des variations de périmètre		- 326	- 25
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>- 35 494</b>	<b>- 19 177</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Rachats et reventes d'actions propres		- 2	5 122
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice		- 4 976	- 4 861
Émissions de bons de souscription d'actions		0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		32 715	28 238
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)		- 36 449	- 36 243
Intérêts financiers nets versés		- 1 082	- 994
Autres flux liés aux opérations de financement (participation des salariés)		- 407	248
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>- 10 202</b>	<b>- 8 491</b>
+/- Incidences des variations des cours des devises		259	- 140
<b>VARIATIONS DE TRÉSORERIE</b>		<b>- 2 067</b>	<b>24 322</b>
Trésorerie d'ouverture		96 698	72 377
Trésorerie de clôture	3.9	94 631	96 698

## 5.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>13 383</b>	<b>13 590</b>	<b>- 9 693</b>	<b>161 850</b>	<b>179 130</b>	<b>103</b>	<b>179 233</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé				18 165	18 165	- 231	17 934
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				- 3 099	- 3 099	1	- 3 098
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>				<b>15 066</b>	<b>15 066</b>	<b>- 230</b>	<b>14 836</b>
Opérations sur capital					-		-
IFRS 2 paiements fondés sur des actions <sup>(2)</sup>				886	886		886
Opérations sur titres auto-détenus			2 756	1 467	4 223		4 223
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 860	- 4 860		- 4 860
Variations de périmètre						10	10
Autres mouvements							-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014 PUBLIÉ</b>	<b>13 383</b>	<b>13 590</b>	<b>- 6 937</b>	<b>174 409</b>	<b>194 444</b>	<b>- 117</b>	<b>194 327</b>
<b>Au 31 décembre 2014 - Situation retraitée <sup>(1)</sup></b>	<b>13 383</b>	<b>13 590</b>	<b>- 6 937</b>	<b>175 316</b>	<b>195 352</b>	<b>- 117</b>	<b>195 235</b>
Résultat net de l'ensemble consolidé				17 070	17 070	- 31	17 039
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				964	964	5	969
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>				<b>18 034</b>	<b>18 034</b>	<b>- 26</b>	<b>18 008</b>
Opérations sur capital					-		-
IFRS 2 paiements fondés sur des actions <sup>(2)</sup>				962	962		962
Opérations sur titres auto-détenus			- 6	3	- 4		- 4
Dividendes versés au cours de l'exercice				- 4 976	- 4 976		- 4 976
Autres mouvements				- 176	- 176	176	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>13 383</b>	<b>13 590</b>	<b>- 6 943</b>	<b>189 163</b>	<b>209 192</b>	<b>33</b>	<b>209 226</b>

(1) Fleury Michon a appliqué de manière obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015, les principes de comptabilisation énoncés par l'interprétation « IFRIC 21 Taxes prélevées par une autorité publique ». L'application de cette interprétation étant rétrospective, les comptes publiés au 31 décembre 2014 ont été modifiés en conséquence (cf. notes annexe chapitre 5.5 § 1.1.1).

(2) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe (AGE du 11 février 2013).

## 5.5 NOTES ANNEXES

### SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION</b>	<b>158</b>		
	1.1 PRINCIPES COMPTABLES	158		
	1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION	159		
	1.3 RISQUES FINANCIERS	163		
	1.4 GESTION DU CAPITAL	165		
<b>NOTE 2</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>165</b>		
<b>NOTE 3</b>	<b>NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>165</b>		
	3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS	165	3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	170
	3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION	166	3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	171
	3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	167	3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES	171
	3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	168	3.11 DETTES FINANCIÈRES	172
	3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS	168	3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ	173
	3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	169	3.13 AUTRES PASSIFS NON COURANTS	174
	3.7 STOCKS	170	3.14 DETTES	174
			3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES	174
			3.16 CHARGES DE PERSONNEL	174
			3.17 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	175
			3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET	175
			3.19 CHARGE D'IMPÔT	175
			3.20 RÉSULTAT PAR ACTION	175
			3.21 NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX	176
			3.22 ENGAGEMENTS HORS BILAN	176
			3.23 EFFECTIFS	176
			3.24 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	177
			3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	177
			3.26 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2015	177
			3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	178

## NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES, MÉTHODES D'ÉVALUATION ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION

### 1.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement 16/06/2002 du Conseil européen, les comptes consolidés de Fleury Michon et ses filiales (« le Groupe »), publiés au titre de l'exercice 2015, sont établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les comptes consolidés sont présentés conformément aux dispositions de l'IAS 1 et l'IAS 7 et de la recommandation n° 2009-R.03 proposant des formats de compte de résultat, de tableau de flux de trésorerie et variation des capitaux propres. Le Groupe a choisi de présenter le modèle de compte de résultat par nature et le tableau de flux de trésorerie consolidé selon la méthode indirecte.

Les comptes consolidés sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire (arrondis au millier d'euros le plus proche). Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> avril 2016 et établis selon la convention du coût historique, à l'exception des actifs financiers disponibles à la vente et des actifs et passifs financiers établis à la juste valeur (instruments dérivés compris).

#### 1.1.1 Changements de méthodes comptables

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015. Il n'est fait mention dans ce rapport que des nouvelles normes, amendements et interprétations d'importance significative et s'appliquant au Groupe. L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 tiennent compte des nouvelles normes et interprétations suivantes, d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :

- IFRIC 21 : « Taxes prélevées par une autorité publique » adoptée par l'Union européenne le 13 juin 2014 et d'application obligatoire pour les exercices commençant le 17 juin 2014 ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2011-2013). Ces améliorations ont pour objectif la résolution, estimée nécessaire mais non urgente, de questions dont l'IASB a discuté au cours du cycle entamé en 2011. Trois IFRS sont impactées, IFRS 13, IFRS 3 et IAS 40.

Fleury Michon a appliqué de manière obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 les principes de comptabilisation énoncés par l'interprétation « IFRIC 21 Taxes prélevées par une autorité publique ». Ce texte précise la date à laquelle les taxes prélevées par les autorités publiques doivent être provisionnées. Les modifications apportées aux comptes antérieurement publiés concernent essentiellement la France et plus précisément la Contribution Sociale de Solidarité sur les Sociétés et la taxe foncière (effet sur les comptes intermédiaires). La C3S entièrement reconnue au rythme de la constitution du chiffre d'affaires de l'année N, est dorénavant reconnue au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N+1. Les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2015 sont en conséquence augmentés de 0,9 millions d'euros. L'application de cette interprétation est rétrospective, les impacts sur les comptes consolidés publiés au 31 décembre 2014 sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

### ÉTATS FINANCIERS DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉS IFRIC 21

#### Compte de résultat consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Année 2014 publiée en avril 2015</b>	<b>Impact IFRIC 21</b>	<b>Année 2014 retraitée</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>707 153</b>		<b>707 153</b>
Impôts et taxes	- 14 478	1 463	- 13 014
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>28 608</b>	<b>1 463</b>	<b>30 071</b>
Charge d'impôt	- 11 888	- 556	- 12 444
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>17 934</b>	<b>907</b>	<b>18 841</b>
Résultat net - part du Groupe	18 165	907	19 072
Résultat net - intérêts ne donnant pas le contrôle	- 231		- 231
Résultat net - part du Groupe par action €	4,14	0,21	4,35
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)	4,43	0,22	4,66

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

<i>En milliers d'euros</i>	Année 2014 publiée en avril 2015	Impact IFRIC 21	Année 2014 retraitée
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>17 934</b>	<b>907</b>	<b>18 841</b>
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat	313		313
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat	- 3 411		- 3 411
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>- 3 098</b>		<b>- 3 098</b>
<b>RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14 836</b>	<b>907</b>	<b>15 743</b>
Dont - part du Groupe	15 065	907	15 972
Dont - intérêts ne donnant pas le contrôle	- 229		- 229

Bilan consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	Année 2014 publiée en avril 2015	Impact IFRIC 21	Année 2014 retraitée
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>194 328</b>	<b>907</b>	<b>195 235</b>
Résultat consolidé	18 165	907	19 072
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>158 078</b>	<b>556</b>	<b>158 634</b>
Passif d'impôt différé	5 084	556	5 640
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>213 968</b>	<b>- 1 463</b>	<b>212 505</b>
Autres dettes	70 751	- 1 463	69 287
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>566 373</b>		<b>566 373</b>

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015

Le groupe Fleury Michon n'applique pas de façon anticipée les nouveaux amendements et normes, non encore applicables de façon obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- Amendements à IAS 19 « Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2010-2012) ;
- Amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes » ;
- Amendements IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2012-2014) ;
- Amendements IAS 1 « Présentation des états financiers ».

Les normes, amendements et interprétations qui ne sont pas encore applicables et qui n'ont pas été appliquées de manière anticipée sont en cours d'étude par le Groupe.

1.1.2 Estimations et jugements de la direction

La présentation d'états financiers consolidés conforme aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs

figurant au bilan, les actifs et passifs éventuels à la date de clôture des comptes consolidés, ainsi que des revenus et des charges du compte de résultat.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances, sur lesquelles elles étaient fondées, évoluent. Les montants effectifs peuvent, naturellement, diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les tests de pertes de valeur, les impôts différés actifs, les avantages du personnel ainsi que les engagements commerciaux. Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2014.

1.2 RÈGLES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

1.2.1 Méthode et périmètre de consolidation

Toutes les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle est présumé exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une entreprise. Les entités contrôlées conjointement sont consolidées par mise en équivalence ainsi que les sociétés associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable conformément aux dispositions de l'IFRS 11 « Partenariats » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ». L'influence notable est présumée exister lorsque le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entreprise détenue.



Fleury Michon ne contrôle directement ou indirectement aucune entité *ad hoc*.

Les transactions réciproques (inter-compagnies) entre les sociétés intégrées sont éliminées, de même que les résultats internes significatifs à l'ensemble consolidé et notamment les dividendes, les provisions sur titres, les provisions sur créances, les plus-values de cession.

### 1.2.2 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les bilans des sociétés en devises étrangères sont convertis en euros aux cours officiels de fin de la période ; leurs comptes de résultat sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période.

### 1.2.3 Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont des composantes du Groupe qui réalisent des activités, susceptibles de faire percevoir à l'entité des produits et de supporter des charges, dont les performances sont suivies par l'organe décideur opérationnel et pour lesquelles des informations financières distinctes sont disponibles.

Le reporting interne reflète l'organisation de la structure décisionnelle qui propose une direction par axes stratégiques. Les résultats et éléments d'appréciation de la situation financière sont suivis selon 3 pôles ou secteurs opérationnels : GMS France, International et Restauration hors domicile. Ce dernier pôle n'atteignant pas à ce stade les critères énoncés par la norme pour être présenté séparément, il est ainsi inclus dans la catégorie « autres secteurs » avec les activités de support aux filiales (société holding et société logistique). Les résultats de ces secteurs opérationnels identifiés sont examinés régulièrement par la direction dans le cadre de ce reporting interne qui constitue le Document de référence pour l'évaluation des performances de l'entreprise par axes stratégiques et pour la validation de l'allocation des ressources budgétaires sur le court et moyen terme.

Les facteurs déterminants ou structurants qui ont permis de valider la cohérence et la conformité du découpage des secteurs opérationnels tels que suivis par l'organe de direction, sont les suivants :

- Modèle économique ayant des caractéristiques identiques avec une structure de prix de revient similaire ;
- Nature des produits et services identiques ;
- Nature des procédés de fabrication ;
- Types ou catégories de clients ;
- Méthodes de distribution des produits, logistique et pratiques commerciales ;
- Environnement réglementaire.

Les éléments différenciant les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Secteur GMS France** : produits frais emballés en libre-service au rayon traiteur et charcuterie – sous marque Fleury Michon ou Marque de Distributeurs (MDD) – réglementation de production et de distribution France ;

- **Secteur International** : produits frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;
- **Autres Secteurs** : secteur services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et de l'activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment logistique, ressources humaines, système d'information, finance).

Cette information sectorielle est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.1.

### 1.2.4 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en application des normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée. Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont les suivants :

- La possibilité d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle dans l'estimation du goodwill, soit à la juste valeur, soit en fonction de la quote-part d'actifs nets identifiables détenus dans l'entité acquise ;
- La comptabilisation des coûts d'acquisition directement en charges de l'exercice ;
- L'inclusion dès la date d'acquisition de la juste valeur des compléments de prix conditionnels au prix payé (clause d'earn out) ;
- Les effets de variation de pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle n'ont d'effet que sur les capitaux propres (part du Groupe et intérêts ne donnant pas le contrôle). Le montant du goodwill est figé à la date initiale de prise de contrôle ;
- Les pertes revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle leur sont attribuées pour la totalité de leur quote-part, même si cette affectation a pour effet de rendre négatif le montant des intérêts ne donnant pas le contrôle.

L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis, représente l'écart d'acquisition. Il est inscrit à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écart d'acquisition » pour les sociétés intégrées globalement et sous la rubrique « Titres mis en équivalence » pour les sociétés mises en équivalence.

### 1.2.5 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) et font l'objet d'un test annuel de dépréciation qui vise à comparer la valeur comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité (qui est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés) et la juste valeur. Les hypothèses retenues pour la détermination de la valeur d'utilité sont issues des plans à moyen et long terme utilisés par le management du Groupe. Le taux d'actualisation utilisé pour l'ensemble des UGT correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe. Les dépréciations d'actifs éventuelles sont affectées prioritairement aux écarts d'acquisition, puis aux actifs des UGT concernées. Concernant l'UGT Canada produits frais, la valeur d'utilité est déterminée par valeurs d'expertise.

**GOODWILL : AFFECTATION DU GOODWILL AUX DIFFÉRENTES UGT (UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE)**

UGT dénomination	Valeur de l'écart d'acquisition/deverse	Description
UGT Charcuterie	18 301 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de charcuterie (jambons) en libre-service.
UGT Traiteur	13 300 k€	Secteur : pôle GMS – activité historique de plats cuisinés et de surimi sur le marché du traiteur libre-service.
UGT Canada surgelés & catering aérien	8 020 kCAD	Secteur : pôle International – activité historique de surgelés et de catering aérien sur le continent Nord Américain.
UGT Canada produits frais	-	Secteur : pôle International – développement de l'activité de plats cuisinés frais destinés à la Grande Distribution au Canada (pas de goodwill affecté à cette activité).
UGT Proconi	2 514 k€	Secteur : pôle International – activité de plats cuisinés destinés à la Grande Distribution et restauration collective – localisation Slovénie.
UGT Traiteur Norvège	1 041 k€	Secteur : pôle International – activité de plats cuisinés commercialisés en Norvège.
UGT Plateaux-repas	8 465 k€	Autres secteurs – activité de livraison de plateaux-repas en France (incluse dans le pôle restauration – secteur non présenté séparément).

**1.2.6 Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires identifiables, sans substance physique, détenus en vue d'une utilisation pour la production ou la fourniture de biens ou services, pour la location à des tiers ou à des fins administratives. Les immobilisations incorporelles acquises sont comptabilisées à leur coût, s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entreprise et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Postérieurement à la comptabilisation initiale, la méthode du coût historique est appliquée par la constatation d'amortissements linéaires sur la durée d'utilité estimée.

Les dépenses de recherche, d'innovations produits, des marques et brevets générés en interne constatées au cours de l'exercice, sont directement comptabilisées en charge. Les frais de développement répondant aux critères d'immobilisation selon l'IAS 38 sont inscrits à l'actif ; ils correspondent à des projets nettement individualisés, non récurrents et générant des avantages économiques à long terme significatifs. Les coûts de développement sont amortis à compter de leur date de mise en service.

**1.2.7 Immobilisations corporelles**

Un élément d'immobilisation corporelle est comptabilisé en actif s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront à l'entreprise et que le coût de cet actif pour l'entreprise peut être évalué de façon fiable. Lorsque les différentes composantes significatives d'un actif ont des durées d'utilité différentes ou qu'elles procurent des avantages selon un rythme différent, chaque élément est comptabilisé séparément.

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, diminué du cumul d'amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût d'une immobilisation se compose de son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, et des frais directement attribuables pour mettre l'actif en état de marche diminué des rabais et remises obtenus.

La juste valeur a notamment été retenue pour tester la valeur comptable des actifs de support de l'activité produits frais de l'UGT Canada.

Un test de dépréciation est réalisé dès l'instant où un indice de perte de valeur est intervenu au cours de la période. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective. Les principales durées d'amortissement retenues sont décrites ci-après :

Catégories d'actifs	Durée d'utilisation
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de constructions	10 à 20 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Mobilier & matériel de bureau et informatique	6 à 10 ans

**COÛTS D'EMPRUNTS**

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de la construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

**SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT**

Conformément aux dispositions de l'IAS 20, l'option de présentation dans les états financiers retenue par le Groupe est l'inscription des subventions liées à des actifs en produits différés (rubrique autres dettes). Par ailleurs, la différence de juste valeur lors de l'enregistrement initial des emprunts sans intérêts ou à taux faibles versés par une autorité publique est comptabilisée en tant que subvention.

**CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT**

Les contrats de location financement selon l'IAS 17, dont le Groupe retire l'essentiel des avantages économiques et supporte la quasi-totalité des risques, sont comptabilisés à l'actif et au passif, au commencement du contrat de location, à la juste valeur du bien loué.

## 1.2.8 Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur du prix payé et évalués ultérieurement à la juste valeur. Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers selon les 4 catégories définies par l'IAS 39 lors de la comptabilisation initiale en fonction des motivations de l'acquisition. Cette classification est reconsidérée à chaque clôture annuelle et intermédiaire.

La norme IFRS 7 amendée définit également trois niveaux hiérarchiques d'évaluation applicables aux instruments financiers valorisés à la juste valeur :

- Niveau I valeurs cotées sur un marché actif ;
- Niveau II valeurs observables ;
- Niveau III valeurs non observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les swaps de taux d'intérêts et achats et ventes à terme de devises (méthode niveau II).

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées et non cotées ainsi que les créances associées sont classés dans la catégorie « disponible à la vente » et évalués à la juste valeur en contrepartie des capitaux propres. En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués au coût historique amorti, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle. Ces actifs financiers sont classés en courant ou non courant en fonction de l'échéance.

Les créances (§ 1.2.10) comptabilisées au poste clients et autres créances sont des actifs courants classés dans la catégorie « prêts et créances » selon l'IAS 39.

Les instruments de trésorerie et équivalents (§ 1.2.11) sont des actifs financiers détenus à des fins de transactions et à ce titre comptabilisés à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont alors constatées en résultat.

Les actions propres et les mouvements d'achats et reventes sont directement déduits des capitaux propres.

## 1.2.9 Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût initial. Ce coût comprend les coûts d'acquisition, les coûts de transformation et les autres coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. La méthode de détermination du coût est en général la méthode du coût moyen pondéré. Les stocks non recouvrables (casses, obsolètes) sont dépréciés dans la limite de la valeur nette de réalisation. Les stocks de pièces détachées spécifiques à une immobilisation et d'un montant significatif sont comptabilisés en immobilisations corporelles.

## 1.2.10 Créances

Les créances sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie donnée, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les créances ne sont pas assorties de conditions différées de règlement exceptionnelles. Une dépréciation est constatée lorsque le montant probable de recouvrement est inférieur à la valeur au bilan (provision).

## 1.2.11 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie regroupent les soldes de banque et les OPCVM monétaires et placements liquides sans restrictions.

## 1.2.12 Provisions

Des provisions sont comptabilisées lorsqu'il existe une obligation résultant d'événements passés et qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie attendue soit nécessaire pour éteindre cette obligation dans la mesure où le montant peut être évalué de manière fiable.

## 1.2.13 Avantages du personnel – engagements de retraite

Pour le Groupe, les avantages du personnel porteurs d'engagement futur concernent les indemnités de fin de carrière et les médailles du travail. Ces engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées reposant sur des hypothèses actuarielles revues annuellement. Ce calcul prend en compte :

- Le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
- L'âge prévisible moyen de départ à la retraite (63 ans) ;
- Le taux de rotation du personnel (table de turnover faible) ;
- Le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales et patronales ;
- Le taux de revalorisation prévisionnel des salaires (2,5 % à 3 % selon les catégories de personnel) ;
- Le taux d'actualisation (taux de référence : taux Iboxx € corporates AA 10 +, soit 2,03 % au 31 décembre 2015 et 1,50 % au 31 décembre 2014) ;
- Les tables de mortalité publiées à l'échelle nationale (Insee 2007).

Les départs en retraite sont considérés à l'initiative des salariés justifiant ainsi l'application des charges sociales et fiscales.

Les écarts actuariels sont directement comptabilisés en capitaux propres.

## 1.2.14 Passifs financiers

Les passifs financiers sont initialement enregistrés à la juste valeur de la contrepartie reçue et sont classés dans la catégorie des passifs financiers non détenus à des fins de transaction.

Les dettes financières sont constituées principalement des emprunts bancaires, de la contrepartie de la comptabilisation à l'actif des contrats de location de financement et d'emprunts divers. Les intérêts des emprunts contractés sont comptabilisés en charge selon l'application du taux contractuel, assimilable selon les conditions bancaires consenties au Groupe à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dettes financières peuvent être soumises à des clauses de défaut qui en cas d'évolution défavorable entraîneraient une accélération de leur exigibilité (note 1 § 1.3 risques financiers). Si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum de 12 mois après clôture, les passifs financiers sont considérés en non courant (long terme). À défaut, les passifs financiers sont classés en passif courant (court terme).

### 1.2.15 Instruments financiers dérivés et opérations de couverture

Afin de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur et à la variabilité de flux de trésorerie futurs, en termes de risque de change et de risque de taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments conclus de gré à gré. Les instruments dérivés existants et utilisés dans les relations de couverture sont désignés comme couverture de flux de trésorerie et sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur remplissant les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement en capitaux propres pour la part efficace, la part inefficace étant enregistrée en résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions pour une comptabilité de couverture sont directement comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Le Groupe n'intervient pas sur le marché à des fins spéculatives.

### 1.2.16 Impôts différés

Les différences existant entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable constituent des différences temporelles donnant lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôt différé ou de passifs d'impôt différé. Le taux d'impôt différé retenu à l'ouverture et à la clôture est de 38 % pour les sociétés de droit français. En raison du report de la suppression de la contribution exceptionnelle et temporaire de 10,7 % du montant de l'impôt des sociétés, le taux d'imposition de 38 % est maintenu pour les impôts différés de l'exercice 2015. Le taux de 38 % est ramené à 34,43 % pour les échéances suivantes :

- Les impôts différés actifs, liés aux déficits fiscaux reportables, sont comptabilisés lorsque la période de consommation est déterminée avec une précision suffisante, selon les informations disponibles et hypothèses retenues à la clôture de chaque exercice ;
- Les passifs d'impôts sont compensés avec les actifs chaque fois qu'une législation particulière autorise une entité à se constituer seule redevable de l'impôt pour un ensemble de sociétés (intégration fiscale).

### 1.2.17 Dettes

Les dettes sont enregistrées au bilan à la juste valeur de la contrepartie reçue, en pratique pour le montant facturé, sans effet d'actualisation, dans la mesure où les dettes ne sont pas assorties de conditions différées exceptionnelles de règlement.

### 1.2.18 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat, au moment de transfert de propriété des produits. Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de participations publicitaires, de référencement ou concernant des actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs.

### 1.2.19 Comptabilisation des écarts de change et des effets des opérations de couverture

Les effets de change ainsi que les effets des opérations de couverture qui sont directement rattachables à des activités opérationnelles du Groupe, et notamment les achats de matières premières, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel, en charges ou produits d'exploitation.

### 1.2.20 Autres charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels sont des éléments non récurrents et significatifs au regard de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont présentés de manière distincte du résultat opérationnel courant. Ils comprennent un nombre limité de produits ou de charges tels que certaines plus et moins-values de cession d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines dépréciations d'actifs non courants corporels ou incorporels, certaines charges de restructuration ou provisions relatives à des litiges majeurs pour l'entreprise.

Le résultat opérationnel intègre l'ensemble des éléments récurrents et non récurrents décrits ci-avant.

### 1.2.21 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en retenant :

- Au numérateur le résultat net part du Groupe ;
- Au dénominateur, le nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, avec et hors actions propres rachetées par la Société.

## 1.3 RISQUES FINANCIERS

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de gérer de façon centralisée la majeure partie des risques financiers de marché, de liquidité et de crédit liés à ses activités. La Direction financière et le département de trésorerie interviennent en étroite collaboration sur les marchés financiers afin :

- De proposer le financement dans les meilleures conditions et garantir le développement des activités opérationnelles ;
- D'identifier, évaluer et couvrir les risques financiers.

Des instruments financiers dérivés sont utilisés pour couvrir certaines expositions aux risques.

### 1.3.1 Risque de change

Le Groupe publie ses comptes consolidés en euro et réalise plus de 90 % de son activité en euro. La partie, de l'actif du passif des ventes et résultats, exprimée en autres devises n'est donc pas significative au regard des comptes consolidés. Néanmoins, la stratégie de croissance à l'international expose le Groupe à différentes devises, principalement le dollar canadien et le dollar US et ce principalement par l'intermédiaire de la filiale Delta Dailyfood.

Le Groupe a recours à des produits de couverture du risque de change, contrats de change à terme et options de change sur devise afin de réduire la volatilité des flux de trésorerie futurs

uniquement en dollars (USD). Au 31 décembre 2015, les contrats à terme ou options venant à échéance entre janvier 2016 et janvier 2017 sont présentés ci-dessous :

Ventes/Achats de devises <sup>(1)</sup>	USD/EUR	USD/CAD
Contrats de change à terme achats	10 000	-
Change à terme part asymétrique	500	-
Contrat de change à terme ventes	-	7 500
<b>TOTAL</b>	<b>10 500</b>	<b>7 500</b>

(1) Valeur nominale en milliers de dollars.

Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace est directement comptabilisée en capitaux propres, la part inefficace est inscrite en résultat. La variation de juste valeur des instruments dérivés de change non éligibles à la comptabilité de couverture est enregistrée en résultat. Au titre de l'exercice 2015, la part efficace comptabilisée en capitaux propres est de - 392 milliers d'euros, la part inefficace ou non éligible à la comptabilité de couverture est de - 361 milliers d'euros.

### 1.3.2 Risque de taux

Le Groupe ne détient pas d'actif significatif portant intérêt en dehors des OPCVM monétaires et placements liquides sans restriction comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie ». Le risque de taux d'intérêt auquel le Groupe est exposé provient des emprunts bancaires à long terme nets de ces placements financiers.

Les emprunts sont principalement émis à taux variable et exposent donc le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Afin de réduire son exposition nette, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des instruments de gré à gré. Au 31 décembre 2015, le montant couvert est de 63 981 milliers d'euros. Le taux de couverture de la dette globale (fixe + variable) ressort ainsi à 48,3 % à la clôture de l'exercice. Le traitement comptable de ces instruments est décrit dans la note 1 § 1.2.15. La part efficace directement comptabilisée en capitaux propres est de + 653 milliers d'euros, la part inefficace inscrite en résultat financier est négative de 4 milliers d'euros.

### 1.3.3 Risque sur titres

Les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont composés de titres de sociétés non cotées. En l'absence de marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. Lorsqu'une estimation fiable de la juste valeur ne peut être retenue, les actifs financiers sont évalués au coût historique amorti, déduction faite de toute perte de valeur éventuelle.

Au 31 décembre 2015 le Groupe détenait directement et par l'intermédiaire du contrat de liquidité 240 944 actions propres pour une valeur totale 6 943 milliers d'euros. Comme indiqué dans la note 1 paragraphe 1.2.8, les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres consolidés. Sur la base du cours de clôture de 63,86 euros au 31 décembre 2015, la valeur de marché des actions propres détenues à cette date s'élevait à 15 387 milliers d'euros.

### 1.3.4 Risque de liquidité

Le Groupe pratique une gestion prudente qui lui permet de disposer d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché afin d'être à même d'honorer ses engagements. Au 31 décembre 2015, la trésorerie nette ressort à 94,6 millions d'euros (100,4 millions d'euros de trésorerie et équivalents - 5,8 millions d'euros de découvert bancaire) versus 96,7 millions d'euros, avec un endettement net financier de 58,9 millions d'euros (contre 60,5 millions d'euros au 31 décembre 2014). Les financements bancaires du Groupe contiennent les engagements habituels de ce type de contrat. Certains financements, représentant 1,5 % du capital restant dû auprès des établissements de crédit, contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de non-respect du covenant financier. Au 31 décembre 2015, le Groupe satisfait à l'ensemble des covenants à l'exception de ceux liés aux emprunts en dollar canadien (société Delta Dailyfood), pour lesquels un « waiver » a été obtenu en décembre 2015.

#### Deux emprunts sont concernés pour le non-respect des covenants :

Compagnie de « Financement Agricole Canada »

Les ratios de covenants non respectés sont :

- Ratio de fonds de roulement minimum 1,3 (Actif court terme/ Passif court terme) ;
- Ratio de couverture du service de la dette 1,00 [bénéfice avant impôt, intérêts et amortissement/(intérêts débiteurs + part à court terme de la dette à long terme de la période précédente)].

Nous avons obtenu en 2015, une lettre de tolérance aux conditions non respectées de la compagnie de « Financement Agricole Canada ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois, se terminant le 31 décembre 2016 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 1 833 milliers d'euros est classé en dettes financières à long terme au vu de l'obtention avant la clôture du « waiver ».

Société « Investissement Québec »

Le ratio de covenants non respecté est :

- Ratio de fonds de roulement minimum 1,3 (Actif court terme/ Passif court terme).

En 2015, nous avons obtenu une lettre de tolérance aux conditions non respectées de la société « Investissement Québec ». Cette dernière dérogation porte sur une période de douze mois se terminant le 31 décembre 2016 sans modification des conditions. Le montant de l'emprunt considéré de 405 milliers d'euros est classé en dettes financières à long terme au vu de l'obtention avant la clôture du « waiver ».

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

### 1.3.5 Risque lié à la concentration de la distribution et risque de crédit

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré. Certains clients pris individuellement représentent plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé (en lien avec les parts de marché des distributeurs).

Le mouvement de concentration de la distribution qui se traduit par un nombre plus restreint de clients en 2015, pourrait affecter la marge opérationnelle du Groupe à moyen terme ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut d'un client majeur, notamment compte tenu du contexte économique actuel.

Par ailleurs, le Groupe s'assure de la qualité financière de ses clients et suit régulièrement les soldes des créances. Compte tenu de la qualité des principales contreparties, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de contrepartie significatif.

#### 1.4 GESTION DU CAPITAL

La politique du Groupe consiste à maintenir une structure de capital suffisante afin de garantir la pérennité de l'entreprise et de préserver la confiance des investisseurs et créanciers.

Le Conseil d'administration veille ainsi à l'adéquation du niveau de dividendes et des capacités nécessaires au développement futur de l'activité. Le Groupe porte également une attention particulière au suivi de l'endettement et du gearing (ratio d'endettement net sur capitaux propres). Ce ratio ressort à 0,28 versus 0,31 en 2014.

## NOTE 2 INFORMATIONS RELATIVES AU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au cours de l'exercice, le périmètre de consolidation du Groupe a évolué, néanmoins sans impact significatif sur les données de bilan, de compte de résultat ni sur les ratios du Groupe.

- Société entrante : Société Immobilière et Financière d'Investissement (SIFI) ;
- Société entrante : SCI immobilière des saveurs ;

- Société entrante : société Fleury Michon Inc. (USA) ;
- Changement de méthode de consolidation : la participation de 40 % dans la société FM Norge, société mise en équivalence a été portée à 100 % et est désormais comptabilisée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2015.

La liste des sociétés du périmètre est présentée chapitre 5.5 note annexe 3.27.

## NOTE 3 NOTES SUR LE BILAN ET LE COMPTE DE RÉSULTAT

### 3.1 SECTEURS OPÉRATIONNELS

#### INFORMATIONS SECTORIELLES AU 31 DÉCEMBRE 2015

En milliers d'euros	Pôle GMS France		Pôle International		Autres secteurs		Éliminations Intra-groupe		Total consolidé	
	Déc. 2015	Déc. 2014	Déc. 2015	Déc. 2014	Déc. 2015	Déc. 2014	Déc. 2015	Déc. 2014	Déc. 2015	Déc. 2014
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	654 326	615 382	48 181	39 898	55 084	51 873	-	-	757 592	707 153
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES palier secteur</b>	661 841	622 158	48 917	41 216	133 113	123 328	- 86 279	- 79 548	757 592	707 153
Vente à des clients externes	654 326	615 382	48 181	39 898	55 084	51 873	-	-	757 592	707 153
Ventes entre secteurs Fleury Michon	7 514	6 776	736	1 317	78 029	71 455	- 86 279	- 79 548	-	-
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	31 432	33 581	- 3 802	- 6 716	972	1 743	-	-	28 602	28 608
<b>ACTIFS SECTORIELS</b>	451 981	441 720	62 188	61 233	101 463	90 411	- 158 355	- 145 110	457 277	448 253
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	206 109	200 532	49 372	50 935	74 999	68 008	- 34 126	- 30 062	296 354	289 414
Actifs courants <sup>(2)</sup>	245 873	241 188	12 816	10 298	26 464	22 402	- 124 230	- 115 049	160 923	158 840
<b>PASSIFS SECTORIELS</b>	171 844	169 081	10 616	7 269	134 395	130 882	- 124 220	- 115 049	192 635	192 183
Provisions pour risques & charges	24 564	25 944	393	40	5 630	6 027	-	-	30 588	32 011
Fournisseurs, comptes rattachés	89 591	85 181	3 027	2 401	8 731	7 783	- 13 865	- 11 847	87 484	83 519
Autres passifs <sup>(2)</sup>	57 689	57 956	7 196	4 828	120 033	117 072	- 110 355	- 103 202	74 563	76 653
<b>INVESTISSEMENTS</b>	29 603	21 086	2 236	1 259	6 474	2 735	-	-	38 313	25 080
<b>DOTATION AUX PROVISIONS ET AMORTISSEMENTS</b>	22 872	22 633	3 497	3 343	2 698	3 831	-	-	29 067	29 807

(1) L'activité de la société Fleury Michon, notamment financière, est incluse dans « autres secteurs », soit une valeur de 53 600 milliers d'euros en actifs courant ou non courant au 31/12/2015 contre 41 176 milliers d'euros au 31/12/2014.

(2) Hors impôt différé et impôt sur les sociétés.

Les secteurs retenus par le Groupe se présentent ainsi :

- **Le pôle GMS France** : produits frais emballés en libre-service au rayon traiteur et charcuterie – sous marque Fleury Michon ou Marque de Distributeurs – réglementation de production et de distribution France ;
- **Le pôle International** : produits frais emballés en libre-service – réglementation de production et de distribution hors

France – en développement, pas de maturité de l'entreprise sur les marchés ;

- **Le pôle Autres Secteurs** : secteur services non présenté de manière distincte (restauration hors domicile et de voyage) et activité de support et d'assistance aux filiales (prestations de services notamment logistique, ressources humaines, systèmes d'information et finance).

### 3.2 ÉCARTS D'ACQUISITION

31 décembre 2015	Écarts d'acquisition bruts	Pertes de valeur	Écarts d'acquisition nets
Pôle GMS - UGT Charcuterie	18 301		18 301
Pôle GMS - UGT Traiteur	13 300		13 300
Pôle International - UGT surgelés & catering (Can)	5 306		5 306
Pôle International - UGT Proconi (Slo)	2 514		2 514
Pôle International - UGT FM Norvège	1 042		1 042
Autres secteurs - UGT plateaux-repas	8 465		8 465
<b>TOTAL</b>	<b>48 927</b>	<b>0</b>	<b>48 927</b>

Variation des écarts d'acquisition	31 décembre 2014	Variation de l'exercice	31 décembre 2015
Pôle GMS - UGT Charcuterie	18 301		18 301
Pôle GMS - UGT Traiteur	13 300		13 300
Pôle International - UGT surgelés & catering (Can)	5 703	- 397	5 306
Pôle International - UGT Proconi (Slo)	2 514		2 514
Pôle International - UGT FM Norvège	0	1 042	1 042
Autres secteurs - UGT plateaux-repas	8 465		8 465
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION NETS</b>	<b>48 283</b>	<b>644</b>	<b>48 927</b>

La variation de l'écart d'acquisition de l'activité canadienne de - 397 milliers d'euros provient de la conversion au taux de clôture.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation annuellement. La détermination de la valeur actuelle est réalisée selon la méthode des *discounted cash flows* avec valeur terminale (méthode des flux de trésorerie actualisés), à partir des plans prévisionnels validés par la Direction du Groupe. Le calcul se base sur les principales hypothèses suivantes :

- Utilisation d'un taux d'actualisation de 6 % en France et Slovaquie, 6,8 % au Canada ;
- Une hypothèse de croissance à l'infini de 2 % ;
- Une période de projection des flux de trésorerie égale à 5 ans.

Au 31 décembre 2015, les analyses de la sensibilité relatives aux UGT comprenant les écarts d'acquisition majeurs du Groupe, à savoir les UGT charcuterie, traiteur et plateaux-repas illustrent des valeurs recouvrables très nettement supérieures aux valeurs comptables. La direction estime qu'aucune modification raisonnablement possible des hypothèses clés utilisées pour le calcul de la valeur recouvrable ne pourrait conduire à ce que la valeur comptable de ces UGT soit significativement supérieure à sa valeur recouvrable.

#### UGT surgelés & catering Canada

La Direction du Groupe a poursuivi la méthodologie initiée en 2011 en affectant l'écart d'acquisition de 8 millions de dollars canadiens à l'UGT Canada surgelés & catering aérien (activité historique) et a testé la valeur recouvrable de cette activité historique selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

La performance de cette activité en 2015 est en nette progression par rapport à celle de 2014 et conforme à l'orientation du plan d'affaires établi l'an passé, avec notamment un chiffre d'affaires et un résultat d'exploitation à respectivement 34,1 millions de dollars canadiens et - 0,6 millions de dollars canadiens contre 31,3 millions de dollars canadiens et - 3,3 millions de dollars canadiens en 2014.

Les flux de trésorerie actualisés ont été déterminés sur la base d'un plan d'affaires à 5 ans qui prévoit un *cash flow* positif en 2016, avec un rétablissement de la marge brute, une baisse attendue des coûts de structure et le gain de nouvelles parts de marché. Plus généralement, le plan d'affaires prévoit un résultat d'exploitation cible à environ 6,5 % du chiffre d'affaires (*versus* 5,5 % en 2014). L'hypothèse du taux d'actualisation est maintenue à 6,8 % comme en 2014.

Le test de dépréciation est négatif avec une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable des actifs. La sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT s'est réduite par rapport à l'exercice précédent ; l'analyse sur les hypothèses clés montre ainsi les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 2,5 % (soit 9,3 %), la valeur recouvrable est légèrement supérieure à la valeur comptable. En 2014, pour une variation de taux d'actualisation de 1 %, la valeur recouvrable était inférieure à la valeur comptable de - 4,7 millions d'euros ;
- Pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 %, la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable. En 2014 la valeur recouvrable était inférieure de - 3,5 millions d'euros ;
- Pour un taux de réalisation de 65 % des flux prévisionnels de trésorerie, la valeur recouvrable est légèrement supérieure à la valeur comptable. En 2014, un taux de réalisation de 90 % faisait ressortir une valeur inférieure de - 2,0 millions d'euros.

La Direction du Groupe a également procédé à l'analyse de la valeur recouvrable des actifs associés aux UGT Canada Surgelés & Catering aérien et UGT produits frais. Ces actifs, essentiellement constitués d'actifs corporels (bâtiments et équipements industriels), ont fait l'objet d'une expertise visant à approcher une valeur de marché. Selon cette approche, il n'y a pas lieu de constater de dépréciation sur l'exercice, la valeur d'expertise étant supérieure à la valeur des actifs.

### 3.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

31 décembre 2015	Immobilisations incorporelles brutes	Amortissements	Immobilisations incorporelles nettes
Frais de développement	188	188	0
Licences et marques	1 094	728	367
Logiciels	9 436	6 169	3 267
Immobilisations en cours	185		185
Avances et acomptes	0		0
<b>TOTAL</b>	<b>10 903</b>	<b>7 084</b>	<b>3 819</b>

Variation des immobilisations incorporelles	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Solde début de période</b>	<b>3 931</b>	<b>3 319</b>
Dotations aux amortissements	- 1 115	- 623
Acquisitions/Augmentations	956	1 235
Cessions/Diminutions	- 4	0
Variation de périmètre	50	0
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>3 819</b>	<b>3 931</b>

Aucun frais de recherche et de développement n'a été porté à l'actif au cours de l'exercice.

### UGT Proconi

Le chiffre d'affaires ressort à 5,4 millions d'euros par rapport à 5,5 millions d'euros à l'année précédente. Ce niveau d'activité ne permet pas d'absorber les coûts fixes de Proconi, qui affiche une perte de - 1,3 million d'euros contre - 1,8 million d'euros l'exercice précédent. Le transfert d'activité de préparation de matières premières (viandes) pour les filiales du Groupe a été déployé durant l'exercice 2015 et va continuer en 2016. Les flux de trésorerie provenant de cette activité seront effectifs en 2016 et permettront d'atteindre l'équilibre du *cash flow* en 2017.

Selon les hypothèses et estimations retenues, il n'y a pas lieu de constater de perte de valeur sur l'exercice, la valeur d'utilité demeurant supérieure à la valeur des actifs.

Au 31 décembre 2015, une analyse de la sensibilité de la valeur d'utilité de l'UGT montre les variations suivantes :

- Pour une augmentation du taux d'actualisation de 1 % (soit 7 %), la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable pour un montant de - 0,8 million d'euros ;
- Pour une utilisation du taux de croissance à l'infini de 1 %, la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable pour un montant de - 0,4 million d'euros ;
- Pour un taux de réalisation de 90 % des flux de trésorerie prévisionnels, la valeur recouvrable est équivalente à la valeur comptable.

### 3.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

31 décembre 2015	Immobilisations corporelles brutes	Amortissements	Immobilisations corporelles nettes
Terrains & agencements	3 906	357	3 549
Terrains crédit-bail	1 740	241	1 499
Constructions	216 771	118 217	98 553
Constructions crédit bail	23 555	4 720	18 835
Installations techniques	246 199	168 371	77 828
Autres immobilisations corporelles	4 855	3 859	996
Immobilisations en cours	4 010		4 010
Avances et acomptes	6 178		6 178
<b>TOTAL</b>	<b>507 212</b>	<b>295 764</b>	<b>211 448</b>

Variation des immobilisations corporelles	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Solde début de période</b>	<b>205 949</b>	<b>208 390</b>
Dotations aux amortissements	- 28 413	- 26 899
Acquisitions/Augmentations	35 433	24 125
Cessions/Diminutions	- 197	- 597
Variation de périmètre	170	0
Écart de conversion	- 1 494	930
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>211 448</b>	<b>205 949</b>

Aucun coût d'emprunt n'a été comptabilisé sur l'exercice 2015 en application de la norme IAS 23.

### 3.5 ACTIFS FINANCIERS COURANTS & NON COURANTS

31 décembre 2015	Actifs financiers bruts	Dépréciations	Actifs financiers nets
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>15 869</b>	<b>128</b>	<b>15 741</b>
Titres de participation non consolidés	1 631	76	1 555
Créances rattachées à des participations	11 926		11 926
Autres titres immobilisés	152	52	100
Dépôts et cautionnements	691		691
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>1 468</b>	<b>0</b>	<b>1 468</b>
Actifs financiers courants	487		487
Instruments financiers dérivés	330		330
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>157</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16 355</b>	<b>128</b>	<b>16 227</b>

31 décembre 2015	Catégories d'actifs financiers			Total	Mode de détermination de la juste valeur		
	Actifs disponible à la vente	Prêts et créances	Actifs à la juste valeur		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>1 655</b>	<b>14 086</b>	<b>0</b>	<b>15 741</b>	<b>0</b>	<b>15 741</b>	<b>0</b>
Titres de participation non consolidés	1 555			1 555		1 555	
Créances rattachées à des participations		11 926		11 926		11 926	
Autres titres immobilisés	100			100		100	
Dépôts et cautionnements		691		691		691	
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>0</b>	<b>1 468</b>	<b>0</b>	<b>1 468</b>	<b>0</b>	<b>1 468</b>	<b>0</b>
Actifs financiers courants		157	330	487		487	
Instruments financiers dérivés			330	330		330	
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>0</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>157</b>	<b>0</b>	<b>157</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 655</b>	<b>14 242</b>	<b>330</b>	<b>16 227</b>	<b>0</b>	<b>16 227</b>	<b>0</b>

Conformément à la norme IFRS 7 instruments financiers – informations à fournir, les niveaux d'évaluation présentés dans le tableau ci-dessus se définissent ainsi :

- Niveau 1 : on entend par données de niveau 1, les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;

- Niveau 2 : les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement ;

- Niveau 3 : les données de niveau 3 sont des données non observables de marché concernant l'actif ou le passif.

### 3.6 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Titres mis en équivalence	% d'intérêt	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Piatti Freschi Italia	50,00 %	5 708	5 630
Platos Tradicionales	47,50 %	10 712	10 214
FM Norvège <sup>(1)</sup>	40,00 %	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>16 419</b>	<b>15 844</b>

	Piatti Freschi Italia	Platos Tradicionales	FM Norvège <sup>(1)</sup>
<b>Capitaux propres au 31/12/2014</b>	<b>11 261</b>	<b>21 503</b>	<b>- 101</b>
Résultat net de l'exercice	145	3 015	- 1 300
Gains/pertes direct. comptabilisés en capitaux	10	33	29
Distribution de dividendes	0	- 2 000	0
Augmentation de capital	0	0	0
<b>Capitaux propres au 31/12/2015</b>	<b>11 415</b>	<b>22 551</b>	<b>- 1 373</b>
% intérêt	50,00 %	47,50 %	40,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 708</b>	<b>10 712</b>	<b>(1)</b>
<b>Quote-part de mise en équivalence</b>	<b>72</b>	<b>1 432</b>	<b>- 520</b>

(1) FM Norvège : rachat des intérêts majoritaires (60 % du capital) au 31 octobre 2015 – changement de méthode de consolidation en cours d'exercice.

Les agrégats (présentés ci-dessus) des entreprises associées sont établis selon le référentiel IFRS. Des retraitements d'homogénéité sont réalisés si nécessaire au niveau du Groupe dans le cadre de l'arrêté des comptes consolidés.

Autres informations (normes IFRS)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Piatti Freschi Italia</b>		
Actif	91 711	99 805
Passif (hors capitaux propres)	80 296	88 544
Chiffre d'affaires	103 311	94 382
<b>Platos Tradicionales</b>		
Actif	63 484	68 276
Passif (hors capitaux propres)	40 933	46 773
Chiffre d'affaires	56 289	53 715

### 3.7 STOCKS

31 décembre 2015	Montant brut	Dépréciations	Montant net
Stocks matières premières	44 543	2 214	42 329
Stocks d'encours	6 894		6 894
Stocks de produits finis	10 582	353	10 229
Stocks de marchandises	115		115
<b>TOTAL</b>	<b>62 135</b>	<b>2 567</b>	<b>59 568</b>

Variation des stocks	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Solde début de période	56 818	54 697
Variation stocks	3 589	2 008
Mouvement de périmètre	0	0
Dépréciations	- 2 567	- 1 727
Reprise dépréciations	1 727	1 840
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>59 568</b>	<b>56 818</b>

### 3.8 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Actifs courants - Créances	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Créances clients	83 743	84 703
Provisions créances douteuses	- 1 228	- 1 098
Mouvement de périmètre	216	0
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>82 732</b>	<b>83 605</b>
Créances sociales	988	770
Créances fiscales (dont TVA)	13 472	11 516
Comptes courants débiteurs	13	8
Actif d'impôt courant	9 368	3 151
Débiteurs divers	2 841	4 350
Charges constatées d'avance	730	897
Mouvement de périmètre	93	0
<b>TOTAL AUTRES CRÉANCES</b>	<b>27 505</b>	<b>20 691</b>
<b>TOTAL</b>	<b>110 236</b>	<b>104 297</b>

### 3.9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Trésorerie	5 820	4 503
Valeurs mobilières de placement	94 622	109 075
Mouvements de périmètre	9	0
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>100 452</b>	<b>113 578</b>
Découverts bancaires	5 703	16 880
Mouvements de périmètre	117	0
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>94 631</b>	<b>96 698</b>

La trésorerie comprend les liquidités disponibles sur les comptes courants bancaires. Les équivalents de trésorerie d'une valeur de 94 622 milliers d'euros sont composés de parts d'OPCVM, de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme avec des options de sorties exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, sans risque significatif de valeur. Ces éléments se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur pour les montants suivants :

- Niveau 1 : 337 milliers d'euros (Sicav) – On entend par données de niveau 1 les prix cotés (non ajustés) auxquels l'entité peut

avoir accès à la date d'évaluation, sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques ;

- Niveau 2 : 94 285 milliers d'euros – Les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif, autres que les prix cotés inclus dans les données de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.

### 3.10 PROVISIONS COURANTES ET NON COURANTES

Provisions	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Avantages au personnel	25 518	27 223
Contentieux fiscaux et autres litiges	5 069	4 747
Titres mis en équivalence	0	40
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>30 588</b>	<b>32 011</b>
Provisions non courantes	25 544	27 433
Provisions courantes	5 044	4 577
<b>TOTAL</b>	<b>30 588</b>	<b>32 011</b>

Variation des provisions	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Solde début de période</b>	<b>32 011</b>	<b>24 249</b>
Dotations aux provisions	2 195	3 387
Reprise de provisions (utilisées)	- 150	0
Reprise de provisions (non utilisées)	- 291	- 30
Autres mouvements	- 3 177	4 405
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>30 588</b>	<b>32 011</b>

La variation des avantages au personnel et indemnités de fin de carrière (y compris médaille du travail) sur l'exercice se décompose ainsi :

Avantages au personnel - engagement retraite	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Solde début de période</b>	<b>27 223</b>	<b>20 794</b>
Coûts des services rendus	1 442	1 409
Coûts des services passés	0	0
Coût financier	383	616
Prestations versées	- 619	- 1 038
Charge de l'exercice	1 206	987
Gains et pertes actuariels <sup>(1)</sup>	- 2 911	5 443
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>25 518</b>	<b>27 223</b>

(1) Le taux d'actualisation utilisé chaque année est le taux Iboxx € corporates AA 10+, ce taux est de 2,03 % au 31/12/2015 et de 1,50 % au 31/12/2014. Les gains actuariels comptabilisés directement en capitaux propres s'élèvent à 2 911 milliers d'euros.

Le montant total des engagements IFC, soit 25 518 milliers d'euros (indemnités de fin de carrière) calculé selon les nouvelles dispositions se décompose ainsi :

- 1 049 milliers d'euros montant de la provision médaille du travail ;
- 24 469 milliers d'euros montant de la provision IFC comptabilisée.

### 3.11 DETTES FINANCIÈRES

Dettes financières	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Emprunts bancaires	124 690	124 214
Participation des salariés	2 647	3 086
Concours bancaires	5 821	16 880
Dettes crédit-bail et location financement	21 498	23 256
Instruments financiers dérivés <sup>(1)</sup>	2 519	2 833
Autres <sup>(2)</sup>	2 481	4 511
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>159 655</b>	<b>174 779</b>
Dettes financières à long terme	118 085	119 658
Dettes financières à court terme	41 570	55 121
<b>TOTAL</b>	<b>159 655</b>	<b>174 779</b>

(1) Les instruments financiers se composent des contrats de Swap de taux fixe évalués à la juste valeur (couverture partielle de la dette conclue à taux variable) et des contrats de change à terme. Au 31 décembre 2015, dans le cadre de la comptabilité de couverture, la part efficace est comptabilisée directement en capitaux propres pour un montant positif de 264 milliers d'euros, la part inefficace est comptabilisée en charge financière pour un montant de 4 milliers d'euros. Les instruments non éligibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés en résultat et représente une charge de 361 milliers d'euros.

(2) Dont 397 milliers d'euros de financement à taux aidé obtenu auprès d'un organisme public par la filiale Delta Dailyfood.

Variation dettes financières	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Solde début de période</b>	<b>174 779</b>	<b>168 840</b>
Emprunts contractés sur l'exercice	32 500	28 063
Remboursements emprunts	- 32 024	- 32 249
Augmentation participation des salariés	494	626
Diminution participation des salariés	- 933	- 378
Augmentation crédit-bail & location financement	587	641
Diminution crédit-bail & location financement	- 2 345	- 2 158
Augmentation autres dettes financières	236	456
Diminution autres dettes financières	- 2 265	- 1 964
Variation instruments financiers dérivés	- 314	1 328
Variation concours bancaires	- 11 059	11 574
<b>SOLDE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>159 655</b>	<b>174 779</b>

<b>Dettes financières répartition par échéances</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Emprunts bancaires	30 101	82 387	12 202
Participation des salariés	358	2 290	
Concours bancaires	5 821		
Dettes crédit-bail et location financement	2 523	10 094	8 880
Instruments financiers dérivés	1 293	1 226	
Autres	1 475	1 006	
<b>TOTAL</b>	<b>41 570</b>	<b>97 003</b>	<b>21 082</b>

La structure de l'endettement du Groupe est essentiellement à taux variable. Pour la gestion du risque de taux d'intérêt et réduire son exposition aux variations de taux, le Groupe conclut chaque année des contrats dérivés de taux. Au 31 décembre 2015, le montant notionnel couvert est de 63 981 milliers d'euros. Le taux de couverture globale de la dette (fixe + variable) ressort à 48,3 % à la clôture de l'exercice.

S'agissant de l'exposition au taux d'intérêt, le périmètre retenu pour l'analyse de la sensibilité comprend les dettes bancaires euro, le crédit-bail et les instruments dérivés de couverture. La sensibilité de la dette euro à une variation de taux de plus ou moins 25 points de base (selon situation des taux à la date d'arrêt des comptes au 31 décembre 2015) est de plus ou moins 157 milliers d'euros.

### 3.12 IMPÔT DIFFÉRÉ

<b>Impôts différés</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Actifs d'impôt différé	1 799	2 127
Périmètre intégration fiscale	- 476	- 736
Mouvement de périmètre	0	0
<b>Actifs d'impôt comptabilisé</b>	<b>1 323</b>	<b>1 391</b>
Passifs d'impôt différé	7 380	5 820
Périmètre intégration fiscale	- 476	- 736
Mouvement de périmètre	0	0
<b>Passifs d'impôt comptabilisé</b>	<b>6 904</b>	<b>5 084</b>

<b>Impôts différés par nature</b>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Impôts différés actif	1 323	1 391
Impôts différés passif	6 904	5 084
<b>Impôts différés nets</b>	<b>5 581</b>	<b>3 692</b>
Immobilisations	18 507	18 007
Provision engagement retraite	- 8 432	- 9 006
Autres	- 4 494	- 5 309
<b>Impôts différés nets</b>	<b>5 581</b>	<b>3 692</b>

Le taux d'imposition utilisé pour les éléments différés est de 38 % en 2015 et 34,43 % pour les années suivantes pour les sociétés de droit français. Les actifs d'impôt activables, liés aux déficits reportables, sont comptabilisés lorsque la période de

consommation est déterminée avec une précision suffisante et sur la base des prévisions de résultat. Le montant des impôts différés actifs liés aux déficits fiscaux reportables et non activés s'élève à 9 226 milliers d'euros.

### 3.13 AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants correspondent aux subventions publiques comptabilisées conformément aux dispositions de l'IAS 20 (voir note 1.2.7 règles et méthodes de consolidation).

Subventions	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Subventions département, région, POA	2 075	2 468
Fonds européen (FEOGA, IFOP, FEADER)	869	1 074
Fonds Province Québec	754	895
Divers	1 821	1 466
<b>TOTAL</b>	<b>5 519</b>	<b>5 902</b>

### 3.14 DETTES

Passifs courants - Dettes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Fournisseurs d'exploitation	86 934	83 519
Mouvement de périmètre	550	0
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>87 484</b>	<b>83 519</b>
Dettes sociales	59 252	59 527
Dettes fiscales	1 301	1 335
Fournisseurs d'immobilisations	6 688	5 462
Comptes courants créditeurs	72	1 511
Subventions	767	722
Passif d'impôt courant	0	0
Dettes diverses	869	2 194
Mouvement de périmètre	96	0
<b>TOTAL AUTRES DETTES</b>	<b>69 045</b>	<b>70 751</b>
<b>TOTAL</b>	<b>156 529</b>	<b>154 270</b>

### 3.15 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffres d'affaires	31 décembre 2015	% variation	31 décembre 2014
Pôle GMS	654 326	6,3 %	615 382
Pôle International	48 181	20,8 %	39 898
Autres secteurs	55 084	6,2 %	51 873
<b>TOTAL</b>	<b>757 592</b>	<b>7,1 %</b>	<b>707 153</b>

### 3.16 CHARGES DE PERSONNEL

Charges de personnel	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Rémunération du personnel	122 798	118 070
Charges sociales	49 707	47 895
Intéressement et participations des salariés	7 394	7 513
<b>TOTAL</b>	<b>179 899</b>	<b>173 478</b>

Le crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de l'exercice est comptabilisé en déduction des charges du personnel (charges sociales). Ce CICE d'un montant de 5 170 milliers d'euros dont

va bénéficier le Groupe au titre de l'exercice 2015 a été utilisé conformément aux objectifs prévus par la loi et a permis notamment de soutenir les investissements commerciaux du Groupe.

### 3.17 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Au titre de l'exercice 2015, aucun événement majeur, inhabituel et d'un montant significatif n'est intervenu au cours de l'exercice.

### 3.18 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Coût de l'endettement net	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Produits financiers de gestion de trésorerie	1 990	2 463
Charges financières des emprunts	- 3 073	- 3 457
<b>TOTAL</b>	<b>- 1 082</b>	<b>- 994</b>

Autres charges et produits financiers	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Pertes/profits actifs disponibles à la vente	- 76	0
Pertes/profits de juste valeur des instruments financiers dérivés	- 365	- 106
Pertes/profits de change transactions en devises	- 55	97
Pertes/profits autres actifs et passifs financiers	- 7	- 124
<b>TOTAL</b>	<b>- 503</b>	<b>- 133</b>

### 3.19 CHARGE D'IMPÔT

Impôts sur les résultats	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Charge d'impôt courant	9 983	13 324
Charge d'impôt différé	980	- 1 437
<b>TOTAL</b>	<b>10 963</b>	<b>11 888</b>

Charge d'impôt théorique	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat des activités avant impôts	27 017	27 481
Taux d'imposition applicable	38,0 %	38,0 %
<b>Impôt théorique</b>	<b>10 267</b>	<b>10 443</b>
Incidences des différences permanentes		
<i>Crédit d'impôt et régularisation IS exercice antérieur</i>	- 957	- 953
<i>Impact crédit d'impôt recherche et CICE (reclass. en RO)</i>	- 2 232	- 2 206
<i>Différence de taux d'imposition</i>	741	1 268
<i>Autres différences permanentes</i>	1 174	1 058
Actif d'impôt différé de l'exercice non comptabilisé	1 969	2 278
<b>TOTAL</b>	<b>10 963</b>	<b>11 888</b>

### 3.20 RÉSULTAT PAR ACTION

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat net consolidé part du Groupe ( <i>en milliers d'euros</i> )	17 070	18 165
Nombre d'actions	4 387 757	4 387 757
<b>Résultat par action (<i>en euro</i>)</b>	<b>3,89</b>	<b>4,14</b>
Nombre moyen d'actions hors actions propres	4 146 578	4 096 735
<b>Résultat par action (<i>en euro</i>)</b>	<b>4,12</b>	<b>4,43</b>

Le résultat dilué par action en tenant compte des 61 211 BSAAR souscrits ressort à 4,06 euros, le Groupe n'ayant pas émis d'autres instruments dilutifs au 31 décembre 2015.

### 3.21 NOTES COMPLÉMENTAIRES AU TABLEAU DE FLUX

#### A – Variation du besoin en fonds de roulement

Variation du besoin en fonds de roulement	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Variation des stocks	2 749	2 121
Variation des comptes clients	354	2 235
Variation des dettes fournisseurs	- 3 965	- 2 033
Autres créances et dettes liées à l'exploitation <sup>(1)</sup>	6 781	- 6 114
<b>TOTAL</b>	<b>5 919</b>	<b>- 3 791</b>

(1) Hors créances et dettes fiscales d'impôt des sociétés.

#### B – Impôt versé

L'impôt exigible sur l'exercice est de 9 983 milliers d'euros pour un montant versé de 10 563 milliers d'euros.

#### C – Opérations d'investissement

Sur l'exercice 2015, la ligne « décaissements » liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 34 576 milliers d'euros correspond :

- Aux investissements incorporels : 370 milliers d'euros ;
- Aux investissements corporels : 35 432 milliers d'euros ;
- À la variation des dettes fournisseurs d'immobilisations : - 1 226 milliers d'euros.

#### D – Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les comptes de trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en note 3.9.

### 3.22 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés par la société Fleury Michon au 31 décembre 2015 s'élevaient à 11 890 milliers d'euros :

- À hauteur de 5 041 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Platos Tradicionales ;
- À hauteur de 3 725 milliers d'euros, pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Piatti Freschi Italia ;
- À hauteur de 405 milliers d'euros (613 milliers dollars canadiens) pour sûreté des emprunts bancaires consentis à la société Delta Dailyfood ;

La société Fleury Michon a reçu un engagement sous forme de caution bancaire 5 292 milliers d'euros (8 000 milliers dollars canadiens) en garantie d'un emprunt souscrit par la société Delta Dailyfood.

Par ailleurs, les emprunts bancaires de la société Proconi sont assortis de sûretés réelles à hauteur de 2 718 milliers d'euros.

### 3.23 EFFECTIFS

Effectifs par catégorie socio-professionnelle en ETP	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Cadres	368	362
Techniciens - agents de maîtrise	846	817
Employés - ouvriers	2 586	2 517
<b>TOTAL</b>	<b>3 800</b>	<b>3 696</b>

Effectifs par activité en équivalent temps plein (ETP)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Pôle GMS	2 864	2 790
Pôle International	382	377
Autres secteurs	554	529
<b>TOTAL</b>	<b>3 800</b>	<b>3 696</b>

### 3.24 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales parties liées sont les entreprises associées et les dirigeants. Les sociétés associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont mises en équivalence. Les transactions avec ces sociétés ne sont pas significatives.

Le montant global des rémunérations accordées aux dirigeants du Groupe s'éleve à 1 052 milliers d'euros répartis de la manière suivante :

Rémunération des dirigeants	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Salaires et autres avantages à court terme	1 048	1 060
Paiements fondés sur des actions	4	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 052</b>	<b>1 060</b>

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 707 milliers d'euros sur l'exercice 2015.

### 3.25 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes consolidés.

### 3.26 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires des contrôleurs légaux correspondant aux prestations effectuées au titre de l'exercice 2015.

en milliers d'euros	Ernst & Young et Autres				RSM Ouest			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	80,9	79,6	24 %	31 %	71,1	70,0	43 %	43 %
• Filiales intégrées globalement	138,7	134,0	41 %	52 %	95,3	93,6	57 %	57 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
• Émetteur	27,5	2,7	8 %	1 %				
• Filiales intégrées globalement	10,0	9,4	3 %	4 %				
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>257,0</b>	<b>225,8</b>	<b>75 %</b>	<b>88 %</b>	<b>166,4</b>	<b>163,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
• Fiscalité								
• Autres	84,0	30,3	25 %	12 %				
<b>TOTAL</b>	<b>341,0</b>	<b>256,1</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>166,4</b>	<b>163,5</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Taux moyen dollar canadien en 2015 = 0,704731.

### 3.27 LISTE DES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sociétés	Siège	N° siren	31 décembre 2015		31 décembre 2014	
			% Intérêts et Contrôle	Méthode	% Intérêts et Contrôle	Méthode
Fleury Michon	La Gare 85700 Pouzauges	572 058 329	-	TOP	-	TOP
Fleury Michon Charcuterie	La Gare 85700 Pouzauges	439 220 203	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Traiteur	La Gare 85700 Pouzauges	340 545 441	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Logistique	La Gare 85700 Pouzauges	389 667 007	100 %	IG	100 %	IG
Charcuteries Cuisinées de Plélan (CCP)	Rue de la Pointe 35380 Plélan Le Grand	444 525 240	100 %	IG	100 %	IG
Room Saveurs	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	479 292 047	100 %	IG	100 %	IG
Société d'Innovation Culinaire (SIC)	Zone Actipôle 261 avenue J. Jacques Segard 59554 Tilloy lez Cambrai	489 625 111	100 %	IG	100 %	IG
Très Bien Merci	64-68 Rue du dessous des berges 75013 Paris	801 617 291	75 %	IG	75 %	IG
Société Immobilière et Financière d'Investissement	La Gare 85700 Pouzauges	612 036 657	100 %	IG	-	-
Société Civile Immobilière des Saveurs	La Gare 85700 Pouzauges	811 012 368	100 %	IG	-	-
Fleury Michon Suisse	1226 Plan Les Ouates (Suisse)	-	51 %	IG	51 %	IG
Piatti Freschi Italia (PFI)	Via Bergamo 35 Merate (Italie)	-	50 %	ME	50 %	ME
Platos Tradicionales	Buñol (Valencia) (Espagne)	-	47,50 %	ME	47,50 %	ME
Fleury Michon Canada (FMCI)	Montréal - Québec (Canada)	-	100 %	IG	100 %	IG
Delta Dailyfood Canada (DDFC)	26 rue Seguin Rigaud, J0P1P0 Québec (Canada)	-	100 %	IG	100 %	IG
Proconi	Staneta Rozmana, Murska Sobota (Slovénie)	-	100 %	IG	100 %	IG
Fleury Michon Polska	Noberta Barlickiego 7 Bielsko Biala (Pologne)	-	-	-	100 %	IG sortante
Fleury Michon Norge	Thomas Heftyes gate 52 0267 Oslo (Norvège)	-	100 %	IG	40 %	ME
Fleury Michon Inc.	C/O Pramex Int. Corp. 1251 Ave of Americas New York NY 10020	-	100 %	IG	-	-

Les sociétés de droit français détenues à plus de 95 % sont intégrées fiscalement avec Fleury Michon.

IG : intégration globale

ME : mise en équivalence

## 5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- Le contrôle des comptes consolidés de la société Fleury Michon, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- La justification de nos appréciations ;
- La vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'incidence de la première application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique ».

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés mentionne les jugements et les estimations significatifs retenus par la direction qui concernent principalement les écarts d'acquisition, les impôts différés actifs, les avantages du personnel et les engagements commerciaux. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par votre société, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction, et à revoir l'information donnée sur ces sujets dans les notes aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Orvault et Nantes, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

RSM OUEST  
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG et Autres  
François Macé



4 387 757

Nombre d'actions  
au capital

FLEURY MICHON SA

Holding de tête du Groupe

1,20 €

Dividende proposé  
à l'Assemblée générale 2016

# 6

## COMPTES SOCIAUX

6.1	BILAN	182	6.6	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	200
6.2	COMPTE DE RÉSULTAT	184	6.7	TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES	202
6.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	185	6.8	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	203
6.4	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	186			
6.5	NOTES ANNEXES	187			

## 6.1 BILAN

### ACTIF

En milliers d'euros	Notes	31 décembre 2015			31 décembre 2014
		Montant brut	Amortissements provisions	Montant net	Montant net
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>3-4</b>	<b>248 007</b>	<b>69 756</b>	<b>178 251</b>	<b>174 402</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>19 483</b>	<b>4 766</b>	<b>14 717</b>	<b>14 619</b>
Concessions brevets marques		13 820	-	13 820	13 770
Autres immobilisations incorporelles		5 478	4 766	712	844
Immobilisations en cours		185	-	185	4
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>64 363</b>	<b>30 947</b>	<b>33 416</b>	<b>31 069</b>
Terrains		1 565	204	1 361	1 339
Constructions		61 576	30 016	31 560	29 128
Installations techniques		334	265	69	59
Autres immobilisations corporelles		608	462	146	169
Immobilisations en cours		261	-	261	244
Avances et acomptes sur immobilisations		20	-	20	129
<b>Immobilisations financières</b>	<b>5-6</b>	<b>164 160</b>	<b>34 042</b>	<b>130 118</b>	<b>128 715</b>
Participations		155 260	33 990	121 271	119 701
Créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		152	52	100	100
Prêts autres immobilisations financières		8 748	-	8 748	8 914
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>172 066</b>	<b>1 066</b>	<b>171 000</b>	<b>164 860</b>
<b>Stocks et en cours</b>					
<b>Créances</b>	<b>5-6</b>	<b>76 374</b>	<b>1 066</b>	<b>75 308</b>	<b>59 176</b>
Avances et acomptes		4	-	4	9
Clients et comptes rattachés		10 395	1 066	9 329	8 428
Autres créances		65 975	-	65 975	50 739
<b>Divers</b>		<b>95 294</b>	<b>-</b>	<b>95 294</b>	<b>105 107</b>
Valeurs mobilières de placement	9	94 285	-	94 285	103 871
Disponibilités		1 009	-	1 009	1 236
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>11</b>	<b>398</b>	<b>-</b>	<b>398</b>	<b>577</b>
Écart de conversion actif		-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>420 073</b>	<b>70 822</b>	<b>349 251</b>	<b>339 262</b>

## PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>10</b>	<b>193 511</b>	<b>171 784</b>
Capital social		13 383	13 383
Prime d'émission, fusion et apports		61 343	61 343
Réserve légale		1 554	1 554
Réserves réglementées		-	-
Autres réserves		61 979	54 979
Report à nouveau		21 036	8 690
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>26 817</b>	<b>24 322</b>
Subventions d'investissements		1 641	1 862
Provisions réglementées	5	5 758	5 651
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>5</b>	<b>3 109</b>	<b>3 022</b>
<b>DETTES</b>	<b>6</b>	<b>151 550</b>	<b>160 866</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit		28 435	42 348
Emprunts et dettes financières divers		111 671	108 371
Fournisseurs et comptes rattachés		4 026	2 494
Dettes fiscales et sociales		6 402	6 726
Dettes sur immobilisations		797	270
Autres dettes		219	658
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION</b>		<b>1 080</b>	<b>3 590</b>
Produits constatés d'avance		-	-
Écart de conversion passif		1 080	3 590
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>349 251</b>	<b>339 262</b>

## 6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31 décembre 2015	31 décembre 2014
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>40 829</b>	<b>38 099</b>
Chiffre d'affaires net		39 632	36 535
Subventions d'exploitation		12	29
Reprises sur amortissement et provisions - transfert de charges		285	313
Autres produits		900	1 222
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>40 618</b>	<b>37 722</b>
Autres charges et achats externes		22 045	20 557
Impôts et taxes		1 748	1 500
Salaires et traitements		9 312	8 532
Charges sociales		4 808	4 441
Dotations aux amortissements et provisions		2 323	2 340
Autres charges		382	353
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>211</b>	<b>377</b>
Produits financiers		28 707	28 606
Charges financières		2 801	4 867
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>12</b>	<b>25 906</b>	<b>23 739</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>26 118</b>	<b>24 116</b>
Produits exceptionnels		2 486	6 181
Charges exceptionnelles		2 238	4 007
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>13</b>	<b>248</b>	<b>2 174</b>
<b>Impôts sur les bénéfices</b>	<b>14</b>	<b>- 452</b>	<b>1 968</b>
Participation des salariés		-	-
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>26 817</b>	<b>24 322</b>

## 6.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net	26 817	24 322
Dotations aux amortissements et provisions	3 170	5 471
Reprises aux amortissements et provisions	- 1 792	- 394
Plus ou moins values de cession	1 217	- 2 357
Quote-part de subventions	- 221	- 235
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>29 191</b>	<b>26 808</b>
Variations sur créances clients et autres	- 7 293	6 366
Variations sur fournisseurs et autres dettes	766	1 204
Variations du besoin en fonds de roulement (BFR)	- 6 527	7 570
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>22 664</b>	<b>34 378</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 4 770	- 1 473
Acquisitions d'immobilisations financières	- 1 649	- 130
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	317
Cessions ou remboursements d'immobilisations financières	177	183
Variations des avances consenties aux filiales	- 7 853	- 862
Subventions reçues au cours de l'exercice	-	-
Variations du BFR liées aux immobilisations	528	28
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>- 13 569</b>	<b>- 1 937</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
Augmentation de capital	-	-
Émissions de bons de souscription d'actions	-	-
Dividendes versés au cours de l'exercice	- 4 976	- 4 861
Cession d'actions propres	- 6	5 225
Encaissements de nouveaux emprunts	5 432	2 085
Remboursements d'emprunts	- 10 509	- 11 416
Variations d'intérêts courus non échus	15	2
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>- 10 044</b>	<b>- 8 965</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>- 949</b>	<b>23 476</b>
Trésorerie d'ouverture	95 638	72 162
Trésorerie de clôture	94 689	95 638

## 6.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	Capital social	Primes liées au capital	Réserves	Report à nouveau	Résultat	Subventions	Provisions réglementées	Total capitaux propres
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>13 383</b>	<b>61 343</b>	<b>56 534</b>	<b>20 824</b>	<b>- 7 274</b>	<b>2 097</b>	<b>5 185</b>	<b>152 092</b>
Opérations sur le capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Affectation du résultat	-	-	-	- 12 135	12 135	-	-	-
Dividendes versés au cours de l'exercice	-	-	-	-	- 4 861	-	-	- 4 861
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	24 322	-	-	24 322
Quote part de subventions versées au résultat	-	-	-	-	-	- 235	-	- 235
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotations/reprises sur les provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	466	466
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>13 383</b>	<b>61 343</b>	<b>56 534</b>	<b>8 690</b>	<b>24 322</b>	<b>1 862</b>	<b>5 651</b>	<b>171 784</b>
Opérations sur le capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Affectation du résultat	-	-	7 000	12 346	- 19 346	-	-	-
Dividendes versés au cours de l'exercice	-	-	-	-	- 4 976	-	-	- 4 976
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	26 817	-	-	26 817
Quote part de subventions versées au résultat	-	-	-	-	-	- 221	-	- 221
Nouvelles subventions reçues au cours de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotations/reprises sur les provisions réglementées	-	-	-	-	-	-	107	107
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>13 383</b>	<b>61 343</b>	<b>63 534</b>	<b>21 036</b>	<b>26 817</b>	<b>1 641</b>	<b>5 758</b>	<b>193 511</b>

## 6.5 NOTES ANNEXES

### SOMMAIRE DES NOTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	188	NOTE 11	CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	194
NOTE 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	188	NOTE 12	RÉSULTAT FINANCIER	194
2.1	COMPARABILITÉ DES COMPTES	188	NOTE 13	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	195
2.2	ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION	188	NOTE 14	VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	196
2.3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	188	NOTE 15	INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	196
2.4	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	188	NOTE 16	ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN	196
2.5	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)	189	NOTE 17	ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL	197
2.6	CRÉANCES ET DETTES	189	NOTE 18	EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	197
2.7	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	189	NOTE 19	ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	198
2.8	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	189	NOTE 20	RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	198
2.9	AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES	189	NOTE 21	INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES	199
2.10	IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	189	NOTE 22	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	199
2.11	MÉDAILLES DU TRAVAIL	189			
NOTE 3	ACTIF IMMOBILISÉ	190			
NOTE 4	ÉTATS DES AMORTISSEMENTS	190			
NOTE 5	ÉTATS DES PROVISIONS	191			
NOTE 6	ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES	192			
NOTE 7	CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE	192			
NOTE 8	CRÉANCES ET DETTES CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	193			
NOTE 9	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	193			
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES	193			

## NOTE 1 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice, la Société a procédé aux opérations suivantes :

- Sur les titres de participations :
  - Au rachat d'une part des intérêts majoritaires (60 %) de la société Fleury Michon Norge pour un montant de 218 milliers d'euros, ce qui porte la participation de la Société à 100 % du capital ; et d'autre part au renforcement des capitaux propres de cette même société successivement par augmentation de capital (896 milliers d'euros) et incorporation du compte courant pour un montant de 522 milliers d'euros ;
- À la sortie des titres de la société SAP Albi pour 1 213 milliers d'euros et reprise de la provision pour dépréciation d'un montant équivalent ;
- À la création de la société Fleury Michon Inc. (USA).
- Sur les créances rattachées à des titres de participations :
  - À procédé au versement de 1 000 milliers d'euros en avance en compte courant au bénéfice de la société Piatti Freschi Italia pour financer le développement de ses activités.

## NOTE 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation ;
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- Indépendance des exercices.

Les règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels sont conformes au règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014.

### 2.1 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Il n'y a pas eu de changement sur les principes et méthodes comptables qui sont conformes à ceux utilisés pour la préparation des comptes de l'exercice précédent.

### 2.2 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

Les comptes annuels ont été préparés conformément aux normes comptables françaises et comprennent des montants qui se fondent sur les meilleures estimations et jugements de la direction. Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent. Les montants effectifs peuvent naturellement diverger de ces estimations. Les estimations et hypothèses principales concernent les valeurs d'utilité des titres de participation, les provisions pour risques et les indemnités de fin de carrière mentionnées en hors-bilan.

Les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations sont de même nature que celles du 31 décembre 2014.

### 2.3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les marques sont valorisées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. La méthode d'évaluation retenue est celle couramment utilisée dans le secteur de la distribution alimentaire, à savoir deux années de budget de dépenses publicitaires. La durée de consommation des avantages économiques attendus n'est pas déterminable et par conséquent ces marques ne sont pas amorties. Un test annuel de dépréciation est réalisé. Une dépréciation est constatée si la valeur actuelle est inférieure à sa valeur nette comptable. Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et amorties linéairement en fonction de leur durée d'utilisation (logiciels de 3 à 10 ans).

### 2.4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur valeur d'apport résultant de la fusion intervenue en 1998. Les autres immobilisations acquises depuis cette date sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Fleury Michon n'a pas choisi l'option d'activation des coûts des emprunts.

Lorsque les composants d'un actif corporel ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés séparément et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Plan des amortissements	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Agencements et aménagements de construction	10 à 15 ans
Matériels et installations industrielles	6 à 15 ans
Matériel de bureau et informatique	5 à 10 ans

## 2.5 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (PARTICIPATIONS, AUTRES VALEURS IMMOBILISÉES)

Les titres de participation et autres titres sont valorisés à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur de ces titres, au regard de la situation nette et des perspectives d'avenir, est inférieure à la valeur nette comptable.

Les frais d'acquisition des titres sont incorporés au prix de revient des titres et suivent le traitement fiscal dérogatoire selon l'article 9 de la loi de Finances 2007, sauf pour la société Proconi dont les frais d'acquisition ont été passés en charge.

Les actions d'autocontrôle sont classées en « autres immobilisations financières » et sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constituée lorsque le cours moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au cours moyen d'acquisition, à l'exception des titres rachetés en vue de les annuler par réduction de capital.

## 2.6 CRÉANCES ET DETTES

Les créances et les dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Les créances sont appréciées individuellement en fonction des litiges, contentieux, ou plus spécifiquement des risques de non-recouvrement résultant de retards de paiements excessifs. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en euros sur la base du dernier cours du change. Lorsque l'application du taux de conversion à la date de clôture de l'exercice a pour effet de modifier les montants en euros précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites à l'actif du bilan pour les différences correspondant à une perte latente ou au passif du bilan pour les différences correspondant à des gains latents. Les pertes de change latentes peuvent entraîner, à due concurrence, la constitution d'une provision pour risques.

## 2.7 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Il s'agit de placements de trésorerie constitués essentiellement de certificats de dépôt négociables ou de comptes à terme. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché à la clôture est inférieure à la valeur d'acquisition.

## 2.8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont constituées de manière à prendre en compte les obligations de la Société à l'égard de tiers, dont il est probable ou certain qu'elles provoqueront une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente, et dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise.

## 2.9 AMORTISSEMENTS DÉROGATOIRES

Au plan fiscal, la durée d'usage prévalant, la différence avec l'amortissement comptable est déduite par la constatation d'une provision exceptionnelle pour amortissement dérogatoire.

## 2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La société Fleury Michon est tête du groupe fiscal constitué en application du régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du CGI et suivants. La charge d'impôt est déterminée comme en absence d'intégration avec réallocation immédiate de l'économie d'impôt des sociétés déficitaires.

Conformément à la note d'information de l'ANC en date du 28 février 2013, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

## 2.11 MÉDAILLES DU TRAVAIL

La provision pour médailles du travail est constituée au fur et à mesure du temps de présence des salariés en fonction de la probabilité d'atteindre l'ancienneté requise pour l'octroi de la médaille (prise en compte de la rotation du personnel, des tables de survie, et d'un taux d'actualisation).

## NOTE 3 ACTIF IMMOBILISÉ

Postes (en milliers d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions	Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	13 770	50	-	13 820
Fonds de commerce	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	5 515	139	176	5 478
Immobilisation en cours	4	185	4	185
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>19 289</b>	<b>374</b>	<b>180</b>	<b>19 483</b>
Terrains	1 525	40	-	1 565
Constructions	57 184	4 398	5	61 576
Installations techniques, matériel et outillage	291	42	-	334
Autres immobilisations	616	14	22	608
Immobilisation en cours	244	261	244	261
Avances et acomptes	129	20	129	20
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>59 990</b>	<b>4 774</b>	<b>401</b>	<b>64 363</b>
Participations	154 828	1 645	1 213	155 260
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	152	-	-	152
Prêts autres immobilisations financières	8 914	11	177	8 748
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>163 894</b>	<b>1 656</b>	<b>1 390</b>	<b>164 160</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>243 173</b>	<b>6 804</b>	<b>1 970</b>	<b>248 007</b>

## NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

Amortissements (en milliers d'euros)	Amortissement au début de l'exercice	Dotations	Diminutions	Amortissement à la fin de l'exercice
Concessions, brevets et droits similaires	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	4 671	267	172	4 766
<b>AMORT. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>4 671</b>	<b>267</b>	<b>172</b>	<b>4 766</b>
Terrains	186	18	-	204
Constructions	28 055	1 966	5	30 016
Installations techniques, matériel et outillage	233	32	-	265
Autres immobilisations	447	37	22	462
<b>AMORT. IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>28 921</b>	<b>2 053</b>	<b>27</b>	<b>30 947</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENT</b>	<b>33 592</b>	<b>2 321</b>	<b>199</b>	<b>35 714</b>

## NOTE 5 ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions (en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises	Montant en fin d'exercice
Provisions pour investissement	-	-	-	-
Provisions pour hausse des prix	-	-	-	-
Amortissements dérogatoires	5 651	563	456	5 758
Autres provisions	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>5 651</b>	<b>563</b>	<b>456</b>	<b>5 758</b>
Provisions pour pensions et obligations similaires	46	2	-	49
Provisions pour impôts	-	-	-	-
Autres provisions pour risques et charges	2 975	208	123	3 060
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>3 022</b>	<b>211</b>	<b>123</b>	<b>3 109</b>
Sur immobilisations financières	35 179	76	1 213	34 042
Stock et encours	-	-	-	-
Comptes clients	1 066	-	-	1 066
Autres provisions pour dépréciations <sup>(1)</sup>	457	-	457	-
<b>TOTAL PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>36 703</b>	<b>76</b>	<b>1 670</b>	<b>35 108</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>45 375</b>	<b>849</b>	<b>2 250</b>	<b>43 975</b>

(1) Reprise de la provision pour dépréciation du compte courant de la société SAP Albi (société dissoute et radiée) et constatation de la perte financière sur l'exercice du même montant.

## NOTE 6 ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DETTES

Nature des créances (en milliers d'euros)	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Prêts	167	-	167
Autres immobilisations financières	8 581	-	8 581
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>8 748</b>	<b>-</b>	<b>8 748</b>
Créances clients et comptes rattachés	10 395	10 395	-
Personnel et comptes rattachés	63	63	-
Créances sociales et fiscales	10 089	10 089	-
Groupe et associés	55 664	55 664	-
Débiteurs divers	159	159	-
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>76 371</b>	<b>76 371</b>	<b>-</b>
Charges constatées d'avance	398	398	-
<b>TOTAL CRÉANCES</b>	<b>85 516</b>	<b>76 769</b>	<b>8 748</b>

Nature des dettes	Montant Brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et 5 ans au plus	Dont à plus de 5 ans
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	27 776	8 145	17 831	1 800
Emprunts et dettes financières divers	195	28	168	-
Concours bancaires courants	659	659	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 026	4 026	-	-
Personnel et comptes rattachés	2 316	2 316	-	-
Dettes fiscales et sociales	4 086	4 086	-	-
Dettes sur immobilisations	797	797	-	-
Groupe et associés	111 476	111 476	-	-
Autres dettes	219	219	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>151 551</b>	<b>131 752</b>	<b>17 999</b>	<b>1 800</b>

## NOTE 7 CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

Créances clients et comptes rattachés	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-

## NOTE 8 CRÉANCES ET DETTES CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

### Actif (en milliers d'euros)

Créances rattachées à des participations	-
Clients et comptes rattachés	8 873
Comptes courants	43 728
Débiteurs divers	-

### Passif (en milliers d'euros)

Fournisseurs et comptes rattachés	530
Comptes courants	111 439
Créditeurs divers	-

### Compte de résultat (en milliers d'euros)

Charges financières	1 099
Produits financiers	537

## NOTE 9 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont composées de certificats de dépôt négociables et de comptes à terme et sont inscrites pour une valeur comptable de 94 284 milliers d'euros en 2015.

## NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	31 décembre 2014	Affectation du résultat 31 décembre 2014	Variation	31 décembre 2015
Capital social	13 383	-	-	13 383
Prime d'émission, de fusion, d'apport...	61 343	-	-	61 343
Écarts de réévaluation	-	-	-	-
Réserve légale	1 554	-	-	1 554
Réserves réglementées	-	-	-	-
Autres réserves	54 979	7 000	-	61 979
Report à nouveau	8 690	12 346	-	21 036
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-	-
31 décembre 2014	24 322	- 24 322	-	-
31 décembre 2015	-	-	26 817	26 817
Subvention et provisions réglementées	7 513	-	- 114	7 399
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>171 784</b>	<b>- 4 976</b>	<b>26 703</b>	<b>193 511</b>

Au 31 décembre 2015, le capital se compose de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros. Un dividende de 4 976 milliers d'euros a été versé au cours de l'exercice.

## NOTE 11 CHARGES À PAYER, PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
<b>Charges à payer</b>		
Emprunts et dettes auprès Ets de crédit	149	149
Emprunts et dettes financières divers	2	3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 862	1 074
Dettes fiscales et sociales	3 318	3 390
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	194	157
Avoirs à établir	0	342
Autres dettes	218	266
<b>TOTAL CHARGES À PAYER</b>	<b>5 743</b>	<b>5 381</b>
<b>Produits à recevoir</b>		
Clients et comptes rattachés	5 086	4 086
Créances fiscales et sociales	95	123
Avoirs à recevoir	96	0
Autres créances	40	48
Disponibilités	914	1 162
<b>TOTAL PRODUITS À RECEVOIR</b>	<b>6 231</b>	<b>5 418</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>		
Charges d'exploitation	352	535
Charges financières	46	42
<b>TOTAL CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE</b>	<b>398</b>	<b>577</b>

## NOTE 12 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier de l'exercice s'élève à + 25 906 milliers d'euros et se décompose ainsi :

<i>Produits financiers (en milliers d'euros)</i>	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Produits financiers de participations	25 597	25 189
Produits des autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	3	3
Autres intérêts et produits assimilés	3 050	3 336
Reprises sur provisions et transfert de charges	55	78
Différences positives de change	3	-
Produits nets de cession sur valeurs mobilières de placements	-	-
Reprises sur provisions financières	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>28 707</b>	<b>28 606</b>

<b>Charges financières</b> (en milliers d'euros)	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	284	2 310
Intérêts et charges assimilées	2 515	2 555
Différences négatives de change	2	2
Charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placements	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 801</b>	<b>4 867</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>25 906</b>	<b>23 739</b>

En 2014, les provisions financières se composent principalement de la dotation de dépréciation de titres de participation de la société Fleury Michon Canada (Inc.) pour un montant de 2 254 milliers d'euros.

## NOTE 13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'exercice s'élève à + 248 milliers d'euros et se décompose ainsi :

<b>Produits exceptionnels</b> (en milliers d'euros)	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Sur opérations de gestion	15	5
Sur opérations en capital	221	5 809
Reprises sur amortissements dérogatoires	456	356
Reprises sur provisions	1 794	11
<b>TOTAL</b>	<b>2 486</b>	<b>6 181</b>

<b>Charges exceptionnelles</b> (en milliers d'euros)	<b>31 décembre 2015</b>	<b>31 décembre 2014</b>
Sur opérations de gestion	458	1
Sur opérations en capital	1 217	3 185
Dotations aux amortissements dérogatoires	563	821
Dotations aux provisions	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 238</b>	<b>4 007</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>248</b>	<b>2 174</b>

Le résultat exceptionnel constaté en 2014 est lié essentiellement à la plus-value de cession des 95 000 actions autodétenues pour un montant de 2 425 milliers d'euros.

## NOTE 14 VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En milliers d'euros	Résultat avant impôt	Impôt dû	Montant net
Courant (y compris participation des salariés)	26 118	- 499	26 617
Exceptionnel	248	47	201
<b>TOTAL</b>	<b>26 366</b>	<b>- 452</b>	<b>26 817</b>

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévue à l'article 223 A du C.G.I. Le régime retenu est celui de droit commun, la société Fleury Michon étant tête de Groupe.

## NOTE 15 INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

Résultat de l'exercice	26 817
Dotations provisions réglementées	563
Reprises provisions réglementées	- 456
Réduction d'impôt correspondant	- 214
Augmentation d'impôt correspondant	173
<b>RÉSULTAT HORS ÉVALUATION FISCALES DÉROGATOIRES</b>	<b>26 884</b>

## NOTE 16 ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN

Engagements donnés cautions <sup>(1)</sup>	9 172
Engagements reçus cautions <sup>(2)</sup>	5 292
Indemnités de fin de carrière au 31/12/2015 <sup>(3)</sup>	2 342

(1) Dont pour sûreté des emprunts bancaires et/ou en garantie de contrat de location financement consentis :

- À la filiale Platos Tradicionales : 5 042 milliers d'euros ;
- À la filiale Piatti Freschi Italia : 3 725 milliers d'euros ;
- À la filiale Delta Dailyfood : 405 milliers d'euros.

(2) Dont engagements reçus de 8 millions de dollars canadiens soit 5 292 milliers d'euros à la clôture 2015.

(3) Les engagements de retraite sont calculés à partir de la rémunération brute charges sociales comprises et tiennent compte d'un taux d'actualisation (2,03 %), de l'ancienneté, de l'âge prévisible moyen de départ en retraite (63 ans), de l'espérance de vie (INSEE 2007), de la rotation des effectifs, de l'évolution des salaires et charges sociales. En application de la CCN des industries charcutières modifiée par arrêté d'extension du 24 décembre 2010 et applicable à compter du 1<sup>er</sup> février 2011, le montant total des engagements IFC (Indemnités de fin de carrière) est calculé selon ces nouvelles dispositions.

À la clôture de l'exercice, le notionnel résiduel des swaps de taux d'intérêts est de 63 981 milliers d'euros pour une valorisation MTM (Market to Market) de - 2 179 milliers d'euros.

## NOTE 17 ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Immobilisations en crédit bail (en milliers d'euros)	Coût d'entrée	Dotation aux amortissements		Valeur nette
		De l'exercice	Cumulées	
Immobilisations incorporelles (logiciels)	3 541	300	1 004	2 537
Terrains	888	-	-	888
Constructions	24 208	1 321	4 236	19 972
Matériel et outillage	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>28 637</b>	<b>1 621</b>	<b>5 240</b>	<b>23 397</b>

Engagements de crédit-bail (en milliers d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer				Prix d'achat résiduel
	Exercice	Cumulées	Jusqu'à 1 an	de 1 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Immobilisations incorporelles (logiciels)	542	1 612	660	1 708	-	2 368	7
Terrains	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	2 183	7 024	2 190	9 067	8 986	20 242	109
Matériel et outillage	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 725</b>	<b>8 637</b>	<b>2 849</b>	<b>10 775</b>	<b>8 986</b>	<b>22 610</b>	<b>117</b>

## NOTE 18 EFFECTIFS MOYENS EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Cadres	71	68
Agents de Maîtrise, Techniciens	82	75
Ouvriers/Employés	16	17
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>160</b>

Le crédit impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) de l'exercice est comptabilisé en déduction des charges du personnel (charges sociales). Ce CICE d'un montant de 199 milliers d'euros dont va bénéficier la Société au titre de l'exercice 2015 a été utilisé conformément aux objectifs prévus par la loi.

La réglementation concernant les droits individuels à la formation a été modifiée au 1<sup>er</sup> janvier 2015, ces derniers ont été transférés sur le compte personnel de formation des salariés de la Société.

## NOTE 19 ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

### Accroissements (en milliers d'euros)

Provisions pour hausse des prix	-
Amortissements dérogatoires	5 758
Autres provisions réglementées	-
Subventions d'investissements	1 641
<b>TOTAL</b>	<b>7 399</b>
<b>IMPÔTS CORRESPONDANTS (38 %)</b>	<b>2 812</b>
<b>Allègements (en milliers d'euros)</b>	
Charges déductibles l'année suivante	1 118
<b>TOTAL</b>	<b>1 118</b>
<b>IMPÔTS CORRESPONDANTS (38 %)</b>	<b>425</b>

## NOTE 20 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Organe d'administration	218
Organe de direction	157
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>

Les informations détaillées concernant les rémunérations des dirigeants sont reprises dans le chapitre 3.2 Intérêts et rémunérations du Document de référence.

## NOTE 21 INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Le contrat de prestations de services avec la société SHCP SAS dont les administrateurs concernés sont M. Yves Gonnord et M. Grégoire Gonnord a donné lieu à la prise en charge d'un montant de 707 milliers d'euros sur l'exercice 2015.

## NOTE 22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important ou ayant un lien direct et prépondérant avec une situation existante à la clôture n'est survenu entre la date de clôture et la date d'établissement des comptes annuels.

## 6.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital de la Société	Capitaux propres avant affectation des résultats (autre que capital)	Quote-part du capital détenu en %	Valeur comptable brute des titres détenus
<b>1) FILIALES</b>				
• Fleury Michon Charcuterie	56 221 000	70 240 095	100,00 %	64 015 000
• Fleury Michon Traiteur	11 980 206	36 163 986	100,00 %	15 534 666
• Fleury Michon Traiteur de la Mer	37 000	-	100,00 %	37 000
• Société d'Innovation Culinaire	6 237 000	11 768	100,00 %	6 237 000
• Fleury Michon Logistique	38 650	3 173 585	100,00 %	1 074 766
• Société Immobilière Financière d'Investissement	143 055	1 540 085	100,00 %	470 249
• Room Saveurs	7 800 000	3 350 696	100,00 %	7 800 000
• Très Bien Merci	40 000	- 2 101 318	75,00 %	30 000
• Fleury Michon Canada INC <sup>(1)</sup>	24 278 922	- 24 065 401	100,00 %	24 254 200
• Proconi (Slovénie)	3 373 471	- 4 688 596	100,00 %	13 460 000
• Fleury Michon Suisse <sup>(2)</sup>	92 294	- 24 176	51,00 %	34 753
• Fleury Michon Inc <sup>(3)</sup>	9 185	- 18	100,00 %	9 147
• Fleury Michon Norge <sup>(4)</sup>	114 179	- 367 015	100,00 %	1 747 304
<b>2) PARTICIPATIONS</b>				
• Piatti Freschi Italia	16 000 000	- 4 307 407	50,00 %	13 118 008
• Platos tradicionales	15 500 000	7 901 770	47,50 %	7 362 500
• L'Assiette Bleue	329 264	nc	12,63 %	75 601
• SCI immobilière des saveurs	10 000	- 2 532	1,00 %	100
<b>TOTAL</b>				<b>155 260 294</b>

(1) CAD taux de conversion clôture 0,661551 pour capital et taux de conversion moyen de 0,704731 pour résultat.

(2) CHF taux de conversion clôture 0,922935 pour capital et taux de conversion moyen de 0,877303 pour résultat.

(3) USD taux de conversion clôture 0,918527 pour capital et taux de conversion moyen de 0,918527 pour résultat.

(4) NOK taux de conversion clôture 0,104134 pour capital et taux de conversion moyen de 0,105298 pour résultat.

nc Non communiqué.

Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Renseignements financiers au
64 015 000	-	517 419 627	17 991 830	19 677 350	31/12/2015
15 534 666	-	252 166 170	2 754 916	3 132 080	31/12/2015
37 000	-	-	-	-	sans activité
6 237 000	2 797 285	52 086 770	116 656	-	31/12/2015
1 074 766	-	44 706 203	211 485	200 000	31/12/2015
470 249	247 690	40 004	17 212	-	31/12/2015
7 800 000	-	24 751 918	1 650 967	1 638 000	31/12/2015
30 000	1 983 139	82 095	- 1 540 616	-	31/12/2015
200	34 135 824	-	54 878	-	31/12/2015
3 800 000	4 430 000	5 366 182	- 1 331 492	-	31/12/2015
34 753	-	2 286 825	- 62 539	-	31/12/2015
9 147	82 667	-	- 18	-	création en 2015
1 747 304	51 218	1 644 421	- 1 528 344	-	31/12/2015
13 118 008	11 925 647	103 311 240	168 729	-	31/12/2015
7 362 500	167 000	56 289 398	2 930 663	950 000	31/12/2015
1	10 510	nc	nc	-	31/12/2015
100	-	-	- 2 532	-	création en 2015
<b>121 270 694</b>	<b>55 830 981</b>			<b>25 597 430</b>	

## 6.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Nature des indications (en euros)	2011	2012	2013	2014	2015
<b>1. Situation financière en fin exercice</b>					
a) Capital Social	13 382 659	13 382 659	13 382 659	13 382 659	13 382 659
b) Nombre d'actions émises	4 387 757	4 387 757	4 387 757	4 387 757	4 387 757
c) Nombre d'obligations convertibles en actions	-	-	-	-	-
<b>2. Résultat global des opérations effectives</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	28 519 238	31 916 420	36 344 861	36 535 077	39 632 425
b) Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions et participations	12 163 592	12 718 514	26 574 784	31 367 083	27 286 282
c) Impôts sur les bénéfices	124 410	395 330	86 455	1 967 644	- 451 551
d) Participation des salariés	0	0	0	0	0
e) Bénéfice après impôts, amortissements et provisions et participations	10 089 239	10 940 820	- 7 273 626	24 322 057	26 817 385
f) Montant des bénéfices distribués	3 992 859	5 265 308	5 265 308	5 265 308	5 265 308 <sup>(1)</sup>
<b>3. Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant amortissements et provisions	2,74	2,81	6,04	6,70	6,32
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions et participations	2,30	2,49	- 1,66	5,54	6,11
c) Dividende versé à chaque action	0,91	1,20	1,20	1,20	1,20 <sup>(1)</sup>
<b>4. Personnel</b>					
a) Nombre de salariés (moyen)	135	142	149	160	170
b) Montant de la masse salariale	6 749 537	7 117 978	8 415 119	8 531 945	9 311 778
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales...)	3 322 458	3 606 365	4 009 545	4 440 813	4 808 121

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale.

## 6.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- Le contrôle des comptes annuels de la société Fleury Michon, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- La justification de nos appréciations ;
- Les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2 de l'annexe aux comptes annuels relative aux titres de participation présente les modalités de détermination de la valeur d'inventaire conduisant à la constitution éventuelle d'une dépréciation. Nous nous sommes assurés de la pertinence des approches mises en œuvre par votre société sur la base des éléments disponibles à ce jour, ainsi que du caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Orvault et à Nantes, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

RSM Ouest  
Jean-Michel PICAUD

ERNST & YOUNG et Autres  
François MACE





64,3 %

du capital détenu par  
l'actionariat familial

26,5 %

du capital  
coté en bourse

3,8 %

du capital détenu par  
l'actionariat salarié

# 7

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	208	7.3.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions	214
7.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	212	7.3.4	Actionnariat des salariés	214
7.2.1	Capital social	212	7.3.5	Autocontrôle	214
7.2.2	Historique du capital social	212	7.3.6	Délégations et autorisations	216
7.3	ACTIONNARIAT	213	7.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	217
7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	213			
7.3.2	Franchissements de seuils sur les 12 derniers mois	213			

## 7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

### DÉNOMINATION SOCIALE

Fleury Michon

### SIÈGE SOCIAL

La Gare, 85700 Pouzauges

Téléphone : 02 51 66 32 32

Courriel : info.finances@fleurymichon.fr

### FORME JURIDIQUE

Société anonyme à Conseil d'administration, de nationalité française, régie notamment par le Code de commerce.

### DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Origine du fonds ou de l'activité : acquisition par fusion-absorption le 7 novembre 1998 avec la société Fleury Michon RCS 552 016 875 (commencement de la fabrication de produits alimentaires le 1<sup>er</sup> avril 1921).

Durée : 99 années, qui viendront à expiration le 6 novembre 2097, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

### NUMÉRO D'IDENTIFICATION

572 058 329 RCS La Roche-sur-Yon

### EXERCICE SOCIAL

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

### OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet :

- La fabrication et le commerce de tous produits alimentaires, et notamment à base de viande, de poisson, salaisons, légumes, fruits, etc. ;
- L'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;
- La fourniture de toutes prestations de services en matière commerciale, financière, administrative ou autres, ainsi que la réalisation de toutes opérations financières, immobilières ou commerciales, tant au profit ou à destination des sociétés, dans lesquelles est détenue une participation, que de tiers ;
- Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet social ainsi défini ou susceptible d'en faciliter la réalisation, l'extension ou le développement.

### FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

- I. Toute personne qui viendrait à détenir, directement ou indirectement au sens des dispositions de la loi susvisée, au moins 2 % du total des droits de vote des actions ou du capital de la Société et qui franchirait, à la hausse ou à la baisse, une fraction de 2 % au moins des droits de vote ou du capital ou tout multiple de ce pourcentage, est tenue dans les quinze jours de l'inscription en compte des titres, qui lui permet de franchir à la hausse ou à la baisse ces seuils, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social, le nombre total de droits de vote et le capital qu'elle détient.
- II. À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du code précité, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % des droits de vote afférents aux actions émises par la Société.

### DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS (ARTICLE 10 DES STATUTS)

- I. Chacune des actions de la Société donne droit de participer aux Assemblées d'actionnaires avec voix délibérative dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi et les règlements.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires. Le nu-proprétaire a le droit de participer à toutes les Assemblées générales.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles, il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès son émission, aux actions nominatives nouvelles, attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

- II. Chacune des actions donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité de capital qu'elle représente.

En cas de répartition ou de remboursement, chacune des actions donne droit au règlement de la même somme nette. Il sera en conséquence fait masse entre toutes les actions

de toutes exonérations fiscales susceptibles d'être prises en charge par la Société et auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourraient donner lieu.

- III. Quand il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

### **RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (ARTICLE 19 DES STATUTS)**

La Société peut acquérir en bourse ses actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

### **IDENTIFICATION DES PORTEURS (ARTICLE 7 DES STATUTS)**

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Elles sont inscrites en compte, tenu par la Société ou par un intermédiaire habilité, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Pour lui permettre d'identifier les titres au porteur qu'elle a émis, la Société se réserve le droit d'user à tout moment des dispositions prévues à l'article L. 228-2 du Code de commerce.

### **RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ARTICLE 23 DES STATUTS)**

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fond a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction. Le solde dudit bénéfice, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Toutefois, l'Assemblée générale ordinaire a la faculté de prélever sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividendes les sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves généraux ou spéciaux dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra. Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (ARTICLES 17-18 DES STATUTS)**

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi et les règlements. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu suivant les indications figurant dans les avis de convocation.

Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur justification de leur identité, sous réserve que l'inscription en compte de leurs titres soit antérieure de trois jours à la date de l'Assemblée. Les titulaires d'actions au porteur doivent justifier de leur qualité par la présentation d'un certificat émis par l'intermédiaire chargé de la tenue de leur compte constatant l'indisponibilité des actions jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée.

En l'absence du Président du Conseil d'administration, l'Assemblée est présidée par un membre du Conseil d'administration délégué à cet effet.

Les Assemblées sont tenues et délibèrent conformément à la loi et aux règlements.

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 11 DES STATUTS)**

- I. Le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus. Un salarié de la Société ne peut être nommé membre du Conseil d'administration que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Par ailleurs, un membre du Conseil d'administration ne peut jamais conclure de contrat de travail avec la Société. Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 2 du Code de commerce, le nombre des membres du Conseil d'administration ayant atteint l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur à la moitié des membres du Conseil d'administration en fonction.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-19 alinéa 4 du Code de commerce, lorsque la limitation statutaire fixée sera dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office, cette démission ne prenant cependant effet, quelle que soit la date à laquelle la limite d'âge ci-avant instituée est atteinte, qu'à la date de la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé.

Un ou deux salariés actionnaires sont par ailleurs nommés en qualité de membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés

par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société. Ces personnes ne sont pas prises en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal de membres du Conseil d'administration.

- II. Les membres du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans. Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles. Leur mandat prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue la troisième année suivant celle de leur nomination.

Afin que l'ensemble des mandats des Administrateurs ne prenne pas fin au cours de la même année, le tiers des mandats des membres du Conseil d'administration vient à échéance chaque année (étant précisé que les membres du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour l'application de cette règle).

### POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

- I. 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 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.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

- II. Le Conseil d'administration nomme et révoque le Directeur général ainsi que, s'il en est nommé, le ou les Directeurs généraux délégués.
- III. Le Directeur général devra préalablement solliciter l'accord du Conseil d'administration en vue de céder des immeubles appartenant à la Société, de céder partiellement ou totalement des participations détenues par la Société, ou de consentir des sûretés en garantie des engagements contractés par la Société elle-même.

Toutefois, le Conseil d'administration pourra, par anticipation, et dans la limite d'un montant qu'il fixera par opération, autoriser le Directeur général à réaliser de telles opérations, cette autorisation étant valable pendant une durée maximale de douze mois, prorogée automatiquement, le cas échéant, dans la limite de huit semaines dans l'attente de la tenue du prochain Conseil d'administration.

### PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 14 DES STATUTS)

- I. Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération de son Président.

- II. Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Si le mandat d'administrateur du Président, venant à échéance, est renouvelé par l'Assemblée générale des actionnaires, le mandat de Président sera automatiquement prorogé jusqu'au jour de la tenue de la prochaine séance du Conseil d'administration. Si le mandat d'administrateur du Président n'est pas renouvelé, le Conseil d'administration devra se réunir à l'issue de l'Assemblée pour élire son nouveau Président.

Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration peut le révoquer à tout moment et sans indemnités.

### DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 16 DES STATUTS)

- I. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, la Direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la désignation de son Président. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

L'option retenue par le Conseil d'administration ne peut être remise en cause que lors du renouvellement ou du remplacement du Président du Conseil d'administration, ou à l'expiration du mandat du Directeur général.

- II. En fonction du choix effectué par le Conseil d'administration conformément aux dispositions ci-dessus, la Direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

La durée du mandat du Directeur général est de trois ans.

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Lorsque le Directeur général n'assume pas les fonctions de Président du Conseil d'administration, sa révocation peut donner lieu à dommages-intérêts, si elle est décidée sans juste motif.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces 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.

Le Directeur général 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.

- III. Sur proposition du Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

La rémunération des Directeurs généraux délégués est fixée par le Conseil d'administration.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués assistent le Directeur général dans le cadre du fonctionnement interne de la Société mais disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

#### **MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES**

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

## 7.2 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

### 7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Le capital social est composé de 4 387 757 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros et entièrement libérées.

Par communiqué du 22 mars 2013, la Société a annoncé l'émission de 61 211 bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables (BSAAR). Les BSAAR sont incessibles et non exerçables pendant trois ans. Chaque BSAAR permet d'acquérir ou de souscrire, au choix de l'émetteur, une action existante ou nouvelle de la société Fleury Michon à un prix de 47,58 euros,

la parité ayant été confirmée par délibération du Conseil le 1<sup>er</sup> avril 2016. La période d'exercice a débuté à compter de leur 1<sup>ère</sup> cotation sur le marché d'Euronext Paris, soit le 7 avril 2016 et s'achèvera le 22 mars 2020.

La Société n'a pas émis d'autres instruments dilutifs à la date d'établissement du présent document.

Il n'existe aucun nantissement portant sur les actions de l'émetteur ni sur les actions des filiales de l'émetteur.

### 7.2.2 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Opération sur le capital	Nombre d'actions	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale	Montant du capital
Situation au 01/01/1999	-	4 487 724	3,04898 <sup>(1)</sup>	13 682 982,27
Introduction en Bourse, émissions d'actions	511 000	4 998 724	3,04898 <sup>(1)</sup>	15 241 011,22
Incorporation au capital, conversion en euros	-	4 998 724	3,05	15 246 108,20
Augmentation de capital, emprunt convertible en actions	97 200	5 095 924	3,05	15 542 568,20
Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 500 167	4 595 757	3,05	14 017 058,85
Réduction de capital, annulation d'actions propres	- 208 000	4 387 757	3,05	13 382 658,85
<b>Situation au 31/12/2015</b>	<b>-</b>	<b>4 387 757</b>	<b>3,05</b>	<b>13 382 658,85</b>

(1) Valeur nominale de 20 francs (3,04898 €).

Aucun événement n'est venu modifier le capital social au cours de l'exercice

## 7.3 ACTIONNARIAT

### 7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Répartition du capital et des droits de vote	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote	Nombre d'actions	% du capital	% du droit de vote
SHCP (Société Holding de Contrôle - Famille Gonnord)	2 013 037	45,88 %	58,25 %	2 013 037	45,88 %	56,71 %	2 074 963	47,29 %	58,89 %
Titres détenus à titre individuel (Famille Chartier - Gonnord)	537 929	12,26 %	10,40 %	537 929	12,26 %	10,75 %	537 929	12,26 %	10,80 %
<b>SOUS-TOTAL CONCERT</b>	<b>2 550 966</b>	<b>58,14 %</b>	<b>68,65 %</b>	<b>2 550 966</b>	<b>58,14 %</b>	<b>67,46 %</b>	<b>2 612 892</b>	<b>59,55 %</b>	<b>69,69 %</b>
Autres membres groupe familial (Magdelenat)	269 257	6,14 %	7,74 %	279 340	6,37 %	8,17 %	288 387	6,57 %	8,34 %
Public	1 162 180	26,49 %	19,07 %	1 153 378	26,29 %	19,71 %	976 625	22,26 %	17,12 %
FCPE actionnariat salariés	166 001	3,78 %	4,54 %	164 720	3,75 %	4,66 %	174 500	3,98 %	4,85 %
Auto contrôle	239 353	5,46 %	-	239 353	5,46 %	-	335 353	7,64 %	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 387 757</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4 387 757</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4 387 757</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative dans cette répartition depuis la clôture jusqu'à la date d'établissement du présent document.

La Société est contrôlée comme décrite ci-dessus et a pris des mesures en vue d'assurer que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive avec :

- La présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités d'audit et risques et rémunérations ;
- La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

Le capital de la Société est détenu à plus de 50 % directement ou indirectement par les familles Gonnord et Chartier, lesquelles détiennent 68,65 % des droits de vote (66,27 % des droits de vote théoriques) au 31 décembre 2015.

Il n'existe pas de titres comportant des prérogatives particulières ; à l'exception des droits de vote double attribués (décision de l'Assemblée générale du 13 mai 2002), conformément à l'article 10 paragraphe 1 alinéa 3 des statuts, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même titulaire. Ce droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale.

Les statuts ne comportent aucune clause qui restreint l'exercice des droits de vote ou les transferts d'actions, qui sont libres. Par ailleurs, il n'existe aucune convention ou promesse synallagmatique portant sur l'acquisition de titres de la Société représentant au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

### 7.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS SUR LES 12 DERNIERS MOIS

La Société a été informée des franchissements de seuils suivants au cours des 12 derniers mois :

- Madame Geneviève Gonnord a déclaré avoir franchi individuellement à la baisse, le 20 octobre 2015, le seuil de 10 % des droits de vote de la société Fleury Michon et détenir individuellement l'usufruit de 490 101 actions Fleury Michon

représentant 640 846 droits de vote en Assemblée générale ordinaire et aucuns de droits de vote en Assemblée générale extraordinaire, soit 11,16 % du capital et 9,49 % des droits de vote en AGO.

Ce franchissement de seuil résulte de la donation, par madame Geneviève Gonnord, de l'usufruit de 41 344 actions Fleury Michon au profit de Monsieur Grégoire Gonnord.

### 7.3.3 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS

---

Par lettre en date du 10 juin 2002, la société holding de contrôle et de participations, (FHC Holding ayant été absorbée au 30 décembre 2011), et les membres de la famille Gonnord, à savoir M. Yves Gonnord, M<sup>me</sup> Geneviève Gonnord, M. François Chartier, ainsi que M. Grégoire Gonnord, M<sup>me</sup> Claire Gonnord,

M<sup>me</sup> Marie Gonnord, M. Pierre Gonnord et M. Hervé Gonnord ont déclaré agir à compter du 3 septembre 2002 de concert dans le cadre de l'exercice des droits de vote de la société Fleury Michon SA.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaire.

### 7.3.4 ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

---

Lors de l'introduction en Bourse, 150 000 actions représentant 3 % du capital ont été souscrites par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise, au travers du FCPE Fleury Michon Actionnariat. À la clôture de l'exercice, le nombre d'actions détenues par le FCPE est de 166 001, soit 1 281 actions de plus par rapport à 2014. La part du capital social détenue par les salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise est de

3,78 % contre 3,75 % l'année précédente. Conformément à l'article 11 I alinéa 4 de nos statuts, deux salariés actionnaires sont actuellement nommés en qualité de membres du Conseil d'administration par l'Assemblée générale des actionnaires. Les candidats à la nomination sont désignés par les membres du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société.

### 7.3.5 AUTOCONTRÔLE

---

La dernière opération sur les actions autodétenues a eu lieu en juillet 2014, avec la cession de 95 000 actions représentant 2,1 % du capital. La société holding de contrôle et de participations (SHCP) a également choisi de participer à l'opération en cédant 60 238 actions complémentaires dans les mêmes conditions que l'opération principale. Soit un placement de 155 238 actions représentant 3,5 % du capital. Cette opération a contribué à élargir la part du flottant autour de 26 % contre 22 % auparavant.

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu d'achat ou vente d'actions propres. L'Assemblée générale annuelle du 28 mai 2015, de par sa 12<sup>e</sup> résolution, a autorisé pour une nouvelle période de 18 mois le rachat d'actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social et conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, des dispositions du règlement 2273/2003 pris en application de la Directive « abus de marché » et aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'AMF.

Ainsi au 31 décembre 2015, la Société détenait par autocontrôle 239 353, sans changement par rapport à l'exercice précédent, de ses propres actions pour une valeur nette comptable de 6 842 milliers d'euros, soit un prix moyen unitaire de 28,58 euros.

Descriptif du programme de rachat d'actions	Nombre d'actions	Prix de revient unitaire	Valeur en milliers d'euros
Actions propres au 01/01/2014	334 353	28,84	9 641
Achats actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Ventes actions propres au cours de l'exercice	- 95 000	29,47	- 2 800
Actions propres annulées	-	-	-
<b>TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2014</b>	<b>239 353</b>	<b>28,58</b>	<b>6 842</b>
Achats actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Ventes actions propres au cours de l'exercice	-	-	-
Actions propres annulées	-	-	-
<b>TOTAL ACTIONS PROPRES AU 31/12/2015</b>	<b>239 353</b>	<b>28,58</b>	<b>6 842</b>

En tenant compte des actions propres détenues par l'intermédiaire du contrat de liquidité, soit 1 591 actions (motif animation du cours de Bourse : achats 24 032 actions, ventes 34 501 actions au cours de l'exercice 2015, part de capital 0,04 %), la part du

capital social autodétenu s'élève à 5,49 % au 31 décembre 2015. Le coût annuel du contrat d'animation du cours de Bourse s'élève à 22 868 euros.

Les mouvements sur les actions propres d'opération et d'utilisation au cours de l'exercice 2014 et 2015 et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2013	Rachats	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2014	% du capital
Opération de croissance externe	219 387	- 95 000			124 387	2,83 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions	-	-	-	-	-	-
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	114 966				114 966	2,62 %
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIONS PROPRES</b>	<b>334 353</b>	<b>- 95 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>239 353</b>	<b>5,46 %</b>

En nombre d'actions	Situation au 31/12/2014	Rachats	Réaffectation	Annulation	Situation au 31/12/2015	% du capital
Opération de croissance externe	124 387				124 387	2,83 %
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à attribution d'actions	-	-	-	-	-	-
Plans d'options d'achat d'actions et/ou attribution d'actions aux salariés	114 966				114 966	2,62 %
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIONS PROPRES</b>	<b>239 353</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>239 353</b>	<b>5,46 %</b>

## 7.3.6 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS

### 7.3.6.1 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS – POUVOIRS DU CONSEIL CONCERNANT LE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée délègue chaque année au conseil le pouvoir de procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- Soit d'animer le cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- Soit de procéder à l'achat d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- Soit de couvrir l'exercice d'options donnant droit à l'attribution d'actions ;
- Soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du Groupe ;
- Soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée pour une durée de 24 mois.

Le programme de rachat d'actions en cours, autorisé pour une nouvelle période de 18 mois, a été voté lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2015.

Programme de rachat d'actions :

- Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros ;
- Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros ;
- Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 d'euros.

### 7.3.6.2 AUTORISATIONS DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL

L'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 28 mai 2014 dans sa dix-huitième résolution a autorisé pendant une durée de 24 mois à réduire le capital social par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application

de l'autorisation de procéder à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social conformément à l'article 225-209 du Code de commerce et en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

La société Fleury Michon n'a procédé à aucune réduction du capital social par annulation de ses propres actions depuis cette autorisation.

### 7.3.6.3 DÉLÉGATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES OPÉRATIONS D'AUGMENTATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 11 février 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois sur ses seules décisions, de bons de souscription et/ou d'actions remboursables. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de la tenue de l'AGE, la durée de la validité de la délégation. Le Conseil d'administration était ainsi autorisé à augmenter le capital social pour un montant nominal global maximum de 503 250 euros, soit une émission de 165 000 actions au maximum d'un nominal de 3,05 euros, et à fixer le prix d'émission des actions incluant donc la prime d'émission.

Le Conseil d'administration n'a pas procédé à une augmentation de capital selon les conditions décrites ci-avant.

### 7.3.6.4 DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 28 mai 2015 a délégué tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre l'autorisation de procéder en une ou plusieurs fois à des attributions d'actions gratuite. Elle fixe à 18 mois, à compter du jour de l'AGE, la durée de validité de la délégation.

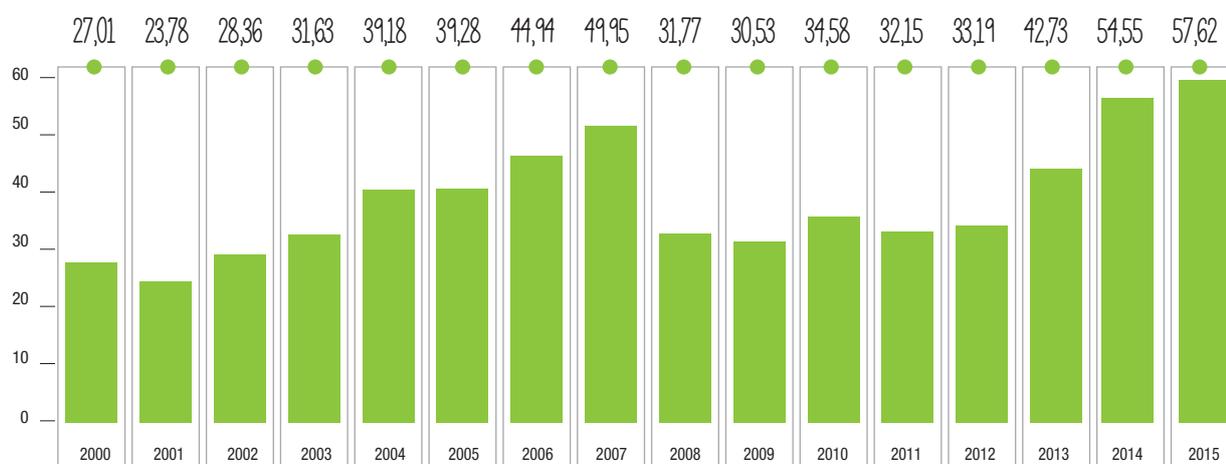
## 7.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris.

Catégorie : Eurolist compartiment B

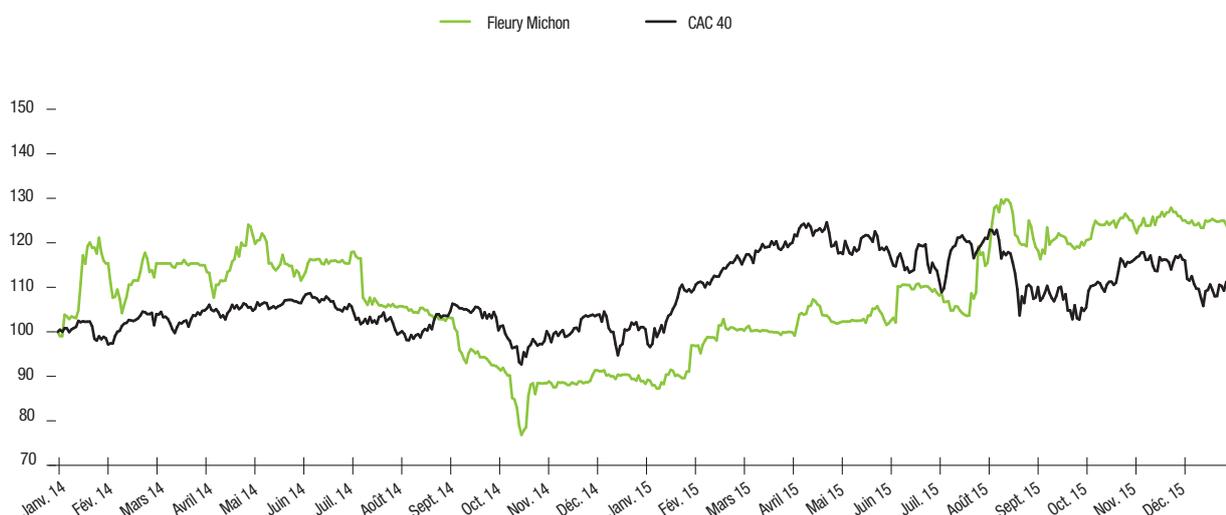
Code ISIN : FR 0000074759 FLE

### COURS MOYEN HISTORIQUE



Données sur le titre	2013	2014	2015
Plus haut cours de clôture (en euros)	52,00	64,52	67,49
Plus bas cours de clôture (en euros)	38,87	39,96	45,38
Dernier cours de l'exercice (en euros)	52,00	46,25	63,91
Moyenne quotidienne des échanges	764	1 093	946
Volume total des échanges	198 600	277 600	246 900

### ÉVOLUTION DU TITRE DE LA SOCIÉTÉ (RÉFÉRENCE CAC 40) BASE 100 AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014





26 MAI 2016

Assemblée générale

RÉSOLUTIONS

Objectifs et projets

# 8

## ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1	OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉOLUTIONS	220	8.2	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	225
8.1.1	Assemblée générale ordinaire	220			
8.1.2	Assemblée générale extraordinaire	223			

## 8.1 OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

- Texte des résolutions devant être soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire du 26 mai 2016.

### 8.1.1 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes, approuve les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui sont présentés.

Conformément à l'article 223 quater du CGI, l'Assemblée générale prend acte de ce que les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ne font apparaître aucune somme au titre des dépenses non déductibles fiscalement.

#### TROISIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale décide, conformément aux propositions du Conseil d'administration, la répartition suivante des résultats :

Le bénéfice de l'exercice 2015	26 817 385 €
Augmenté du report à nouveau des exercices antérieurs	21 035 778 €
Porte le bénéfice distribuable à	47 853 163 €
qui sera réparti de la façon suivante :	
Versement d'un dividende de 1,20 € par action x 4 387 757 actions, soit	5 265 308 €
Affectation au compte « réserves facultatives »	22 000 000 €
Affectation au compte report à nouveau	20 587 855 €
<b>TOTAL</b>	<b>47 853 163 €</b>

Chaque action recevra un dividende de 1,20 euro. Ce dividende sera versé au plus tard le 2 juin 2016, soit dans un délai de cinq jours de bourse.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les revenus distribués au titre des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France, sont obligatoirement imposés selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. Ils sont éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

Les sommes dues au titre de la CSG (8,2 %), de la CRDS (0,5 %), du prélèvement social de 4,5 % et de sa contribution additionnelle (0,3 %), outre la contribution au titre du RSA (2 %), soit au total 15,5 % du montant brut des dividendes, seront directement prélevées par l'établissement payeur sur le dividende versé aux actionnaires, personnes physiques, conformément

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance du rapport de gestion du Groupe établi par le Conseil d'administration, et du rapport général des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2015, tels qu'ils lui sont présentés.

aux dispositions de la loi n° 2007-1822 du 24 décembre 2007, de sorte que le dividende versé aux actionnaires sera net de prélèvements sociaux.

Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'établissement payeur versant des dividendes aux personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France, est tenu de pratiquer un prélèvement à la source non libératoire de 21 %. Ce prélèvement est un acompte d'impôt sur le revenu, imputable sur l'impôt dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été opéré. Si l'impôt finalement dû est inférieur au prélèvement de 21 % réalisé, la différence sera restituée.

En conséquence, l'établissement payeur prélèvera donc sur le dividende une somme totale égale à 21 % de son montant, outre les prélèvements sociaux visés ci-avant (15,5 %), soit au

total 36,5 % du montant du dividende avant son versement à l'actionnaire, de sorte que le montant net du dividende distribué à l'actionnaire sera de 0,762 euro.

Par exception, les personnes appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur au seuil de 50 000 euros pour les personnes célibataires, divorcées ou veuves, et de 75 000 euros pour les couples, peuvent demander à être dispensées du prélèvement de 21 %. La demande de dispense doit être présentée à la Société ou à l'établissement payeur par le contribuable avant le 30 novembre de l'année précédant celle du paiement.

En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes mis en distribution pour les trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions existantes	Dividende brut par action
2012	4 387 757	1,20 €
2013	4 387 757	1,20 €
2014	4 387 757	1,20 €

Il est également rappelé, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, que le dividende de 1,20 euro par action mis en distribution par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 28 mai 2015, soit la somme totale de 5 265 308,40 euros, a été éligible en totalité à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques susceptibles d'en bénéficier.

#### QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale donne quitus de leur gestion aux membres du Conseil d'administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

#### CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de garantie pour sûreté du paiement, par P.F.I., du montant de ses créances qu'elle cède dans le cadre d'une opération d'affacturage à la société de financement Ifitalia, à hauteur d'une somme totale de 5 000 000 d'euros garantie par notre société à hauteur de 50 % soit la somme de 2 500 000 d'euros ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 1<sup>er</sup> avril 2016.

#### SIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention d'animation stratégique valant avenant au contrat de prestations de services avec la société Holding de Contrôle et de Participations – S.H.C.P. ; cette convention a été préalablement approuvée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 1<sup>er</sup> avril 2016.

#### SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la conclusion de la convention de caution en faveur de notre filiale italienne P.F.I. en garantie d'un emprunt réalisé par cette dernière, à concurrence de la moitié de son montant, soit 998 842,53 euros et, pour l'autre moitié du montant de l'emprunt, soit la somme de 998 842,53 euros à titre de contre-garantie de la garantie accordée par la société Beretta, ledit emprunt étant destiné à financer un investissement ; cette convention a été préalablement autorisée par notre Conseil d'administration dans sa séance du 17 décembre 2015.

#### HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution en garantie d'un emprunt souscrit par P.F.I. (Piatti Freschi Italia) pour un montant maximum de 800 000 euros.

#### NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de contre-garantie pour sûreté d'un emprunt souscrit par P.F.I. (Piatti Freschi Italia) pour un engagement d'un montant maximum de 800 000 euros.

#### DIXIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution de 30 millions d'euros autorisé préalablement par le Conseil de surveillance et consenti par notre société au profit de Platos Tradicionales pour sûreté du remboursement des prêts consentis à cette dernière, étant précisé qu'à ce jour, le montant résiduel de la quote-part de l'engagement de caution incombant à notre société correspondant au reliquat du prêt à rembourser est de 5,042 millions d'euros.

**ONZIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite de l'engagement de caution consenti pour un montant maximum de 35 000 000 de dollars canadiens au profit de notre filiale Delta Daily food Inc. (Canada) en garantie d'un prêt contracté par cette dernière, étant précisé qu'à ce jour, le montant résiduel de l'engagement de caution correspondant au reliquat du prêt à rembourser est de 612 904 dollars canadiens (405 467 euros).

**DOUZIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la poursuite d'une convention de compte courant d'actionnaire avec la société par actions simplifiées Très Bien Merci pour un montant de 450 000 euros.

**TREIZIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale, conformément à l'article 225-45 du Code de commerce, décide d'attribuer aux membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence pour l'exercice 2016, une somme globale de 193 000 euros, ladite somme entrant dans les limites autorisées par la loi.

**QUATORZIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'administration, pendant une nouvelle période de 18 mois, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à procéder, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, aux dispositions du règlement 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive « abus de marché » n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003, et aux articles 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF, à des rachats des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- Soit d'animer le cours par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- Soit de les conserver en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;

- Soit de couvrir l'exercice d'options de conversion, d'échange ou de tout autre mécanisme de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions ;
- Soit de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants du groupe Fleury Michon, soit dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, soit plus généralement dans le cadre de toute cession et/ou attribution d'actions aux salariés dans le cadre des dispositions légales ;
- Soit de les annuler, dans le cadre d'une réduction de capital et dans la limite de 10 % du capital, en vue d'optimiser le résultat par action, conformément à l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée dans la 21<sup>e</sup> résolution ci-après pour une durée de 24 mois.

Étant précisé que le nombre d'actions rachetées par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

- Le prix unitaire net d'achat maximum des actions, hors frais, est égal à 85 euros ;
- Le prix unitaire net de revente minimum des actions, hors frais, est égal à 25 euros ;
- Le montant maximum destiné à la réalisation de ce programme est de 15 000 000 d'euros.

Les rachats d'actions pourront s'opérer par tous moyens, en une ou plusieurs fois, y compris en période d'offre publique, et notamment par voie d'achat de blocs de titres ou par applications hors marché.

Cette autorisation remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire dans sa séance du 28 mai 2015.

Il est précisé que si les titres acquis dans le cadre du présent programme de rachat d'actions devaient être annulés, cette réduction de capital aurait pour conséquence d'accroître le pourcentage de participation détenu par le concert Gonnord-Chartier qui détient 58,14 % des actions et 66,27 % des droits de vote.

En vue d'assurer l'exécution de la présente résolution, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général, à l'effet de :

- Passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, notamment en vue de la tenue des registres d'achats et vente d'actions ;
- Remplir toutes autres formalités, et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire en vue de la parfaite exécution de cette opération.

### QUINZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Nicolas Le Chatelier, demeurant 2, avenue Napoléon 60000 Compiègne, pour une durée de trois ans qui prendra fin à la date de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et tenue en 2019.

### SEIZIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire constate que Monsieur Yves Gonnord n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat d'administrateur et donc que le mandat de Monsieur Yves Gonnord prend fin ce jour.

### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire constate que Monsieur Philippe Tharaud n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat d'administrateur et donc que le mandat de Monsieur Philippe Tharaud prend fin ce jour.

### DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale ordinaire décide de nommer, en qualité de nouvel administrateur, Madame Claire Gonnord, demeurant 18, rue de la Capitale 13007 Marseille, pour une durée trois ans qui prendra fin à la date de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et tenue en 2019.

## 8.1.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites au profit des bénéficiaires appartenant aux catégories qu'il déterminera parmi les membres du personnel de la Société ou de certaines des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
2. Décide que le Conseil d'administration déterminera le nombre d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire ;
3. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 4 % du capital de la Société à ce jour, sous réserve d'éventuels ajustements aux fins de maintenir les droits des attributaires, mais sans pouvoir dépasser la limite globale de 10 % du capital de la Société à ce jour ;
4. Décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition d'au moins quatre années, le Conseil d'administration étant libre de fixer ou de ne pas fixer, au terme de ce délai, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires ;
5. Décide que l'attribution gratuite d'actions en application de la présente décision sera réalisée, à l'issue de la période d'acquisition, par attribution aux salariés d'actions existantes auto-détenues par la Société et affectées ou susceptibles d'être affectées à cet usage.

### VINGTIÈME RÉSOLUTION

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre l'autorisation accordée dans le cadre de la première résolution ci-avant, et :
  - Détermine l'identité des salariés bénéficiaires ;
  - Détermine la durée exacte de la période d'acquisition, décider s'il y a lieu de fixer une période de conservation, et dans l'affirmative en déterminer la durée ;
  - Détermine le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire ;
  - Détermine le nombre maximum global d'actions gratuites attribuées aux salariés pouvant en bénéficier ;
  - Arrête la date de l'attribution des actions gratuites ;
  - Et d'une manière générale, fait tout ce qui sera nécessaire, et prend toutes décisions permettant la mise en œuvre de cette opération, notamment en ce qui concerne la mise en place de mesures destinées à préserver les droits des bénéficiaires en procédant à l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société qui interviendraient pendant la période d'acquisition.
2. Fixe à 18 mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.



### **VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale extraordinaire autorise le Conseil d'administration, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce, et pour une durée de vingt-quatre mois, à réduire le capital social par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application de la quatorzième résolution ci-avant.

En conséquence, l'Assemblée générale extraordinaire confère au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mener à bonne fin toutes les opérations concourant à cette réduction de capital, notamment, arrêter le montant définitif de la réduction de capital,

en fixer les modalités, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire, avec faculté de subdélégation au profit du Directeur général.

### **VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION**

L'Assemblée générale ordinaire décide de conférer tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.

## 8.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)

##### *Personne concernée*

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

##### *Nature et objet*

En date du 17 décembre 2015, votre Conseil d'administration a octroyé au nom de votre société un engagement de caution principal de EUR 998.843 ainsi qu'une contre-garantie à hauteur d'un maximum de EUR 998.843, pour sûreté complémentaire et accessoire de la garantie du même montant qui sera accordée par Beretta au profit de la banque consentant le prêt à la société Piatti Freschi Italia.

##### *Modalités*

Au 31 décembre 2015, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Piatti Freschi Italia concerné par ces garanties s'élève à EUR 1.997.686.

##### *Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société*

Cette convention permet à la filiale italienne de votre société, P.F.I., de réaliser un investissement afin d'augmenter sa capacité de production, ce qui va à terme accroître le chiffre d'affaires de P.F.I.

#### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### 1. – AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.) S.A.S.

##### *Personnes concernées*

- M. Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration de votre société et Directeur général de S.H.C.P.
- M. Yves Gonnord, membre du Conseil d'administration de votre société et Président de S.H.C.P.

**Nature et objet**

En date du 1er avril 2016, votre Conseil d'administration a autorisé l'avenant n° 2 à la convention du contrat de prestations de services en date du 30 septembre 2007 ayant pour but de définir le champ de la mission confiée à la S.H.C.P. dans le cadre de la mise en œuvre de la convention de prestations de services en date du 30 septembre 2007, pour l'adapter aux exigences nouvelles liées à la notion de holding animatrice.

**Modalités**

La rémunération versée à la S.H.C.P. sera portée à 0,13 % du chiffre d'affaires consolidé réalisé par le groupe Fleury Michon. Cette modification est entrée en vigueur le 1er janvier 2016.

**Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société**

Cette convention permettra à votre société de bénéficier des travaux du Comité stratégique de la S.H.C.P., dont font notamment partie MM. Yves et Grégoire Gonnord, travaux qui constituent une contribution essentielle pour la Société et définissent notamment sa stratégie moyen et long termes.

**2. – AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)****Personne concernée**

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

**Nature et objet**

En date du 1er avril 2016, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'une convention de garantie pour sûreté du paiement, par P.F.I., du montant de ses créances qu'elle cède dans le cadre d'une opération d'affacturage à la société de financement Ifitalia.

**Modalités**

Cette garantie porte sur un montant maximal de EUR 2.500.000.

**Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société**

Cette opération permettrait de refinancer certaines créances de la filiale P.F.I., ce qui permettrait à cette dernière d'améliorer la situation de sa trésorerie et cela serait positif pour assurer la continuité de son exploitation dans des conditions financières améliorées.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**1. – AVEC LA SOCIÉTÉ PIATTI FRESCHI ITALIA (P.F.I.)****Personne concernée**

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et administrateur de P.F.I.

**Nature et objet**

En dates des 26 juin 2014 et 29 août 2014, votre conseil d'Administration a donné toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société P.F.I., dans la limite d'un montant de EUR 1.600.000.

**Modalités**

Au 31 décembre 2015, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société P.F.I. et concerné par ces garanties s'élève à EUR 752.277.

**Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société**

Cette convention a permis à la filiale P.F.I. de financer la construction par cette société d'une nouvelle ligne de fabrication de sandwiches.

**2. – AVEC LA SOCIÉTÉ HOLDING DE CONTRÔLE ET DE PARTICIPATION (S.H.C.P.) S.A.S.****Personnes concernées**

- M. Grégoire Gonnord, Président du Conseil d'administration de votre société et Directeur général de S.H.C.P.
- M. Yves Gonnord, membre du Conseil d'administration de votre société et Président de S.H.C.P.

**Nature et objet**

En date du 17 décembre 2009, votre Conseil d'administration a autorisé la poursuite du contrat de prestations de services relatif à la mission de conseil en stratégie et au développement des activités de votre société et la redéfinition des intervenants. M. Grégoire Gonnord n'intervenant plus, à ce titre, au sein de la S.H.C.P., celle-ci peut réaliser, soit elle-même, soit avec l'aide de tout tiers hautement spécialisé toutes les missions qui lui sont confiées.

**Modalités**

Votre société a pris en charge, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, une somme de EUR 706.600.

**3.- AVEC LA SOCIÉTÉ PLATOS TRADICIONALES****Personnes concernées**

- M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Administrateur de Platos Tradicionales.
- M. Raymond Doizon, Directeur général délégué de votre société et administrateur de Platos Tradicionales.

**Nature et objet**

En date du 21 décembre 2006, le Conseil de surveillance a autorisé le directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement des emprunts contractés par la société Platos Tradicionales dans la limite de EUR 30.000.000.

**Modalités**

Au 31 décembre 2015, le montant du capital restant dû des emprunts concernés par cette garantie s'élève à EUR 5.041.663.

**4.- AVEC LA SOCIÉTÉ DELTA DAILYFOOD CANADA (DDFC)****Personne concernée**

- M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Président de DDFC.
- M. Raymond Doizon, Directeur général délégué de votre société et Vice-président de DDFC.

**Nature et objet**

En date du 26 juin 2007, le Conseil de surveillance a autorisé le directoire à donner toutes garanties au nom de votre société pour sûreté du remboursement de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada dans la limite de CAD 35.000.000.

**Modalités**

Au 31 décembre 2015, le montant du capital restant dû de l'emprunt contracté par la société Delta Dailyfood Canada et concerné par cette garantie s'élève à CAD 612.904, soit EUR 405.467.

**5.- AVEC LA SOCIÉTÉ « TRÈS BIEN MERCI ! »****Personne concernée**

M. Régis Lebrun, Directeur général de votre société et Président de « Très bien Merci ! ».

**Nature et objet**

En date du 11 avril 2014, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de la convention de compte courant d'associé avec la société « Très bien Merci ! ». Cette convention porte sur les dépenses réalisées par votre société pendant les trois années antérieures à son immatriculation.

**Modalités**

Les sommes inscrites au compte courant de la société « Très bien Merci ! » portent intérêts annuels au taux EURIBOR trois mois majoré de 1,25 %. Le montant des intérêts pris en charge en 2015 par la société « Très bien Merci ! » s'élève à ce titre à EUR 21.843.

Orvault et Nantes, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

RSM Ouest  
Jean-Michel Picaud

ERNST & YOUNG Atlantique  
François Macé





## INFORMATIONS

disponibles sur  
[www.fleurymichon.fr](http://www.fleurymichon.fr)

## QUESTIONS

à envoyer à  
[infos.finances@fleurymichon.fr](mailto:infos.finances@fleurymichon.fr)

# 9

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	230	9.4	ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES	234
9.2	INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES ET TRIMESTRIELLES	230	9.5	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	235
9.3	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR	233			
9.3.1	Contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	233			
9.3.2	Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	234			

## 9.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet <http://www.fleurymichon.fr>.

Les demandes d'informations financières sont à envoyer à [infos.finances@fleurymichon.fr](mailto:infos.finances@fleurymichon.fr).

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes, le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations historiques de la Société (comptes sociaux et comptes consolidés) sont disponibles sur le site internet <http://www.fleurymichon.fr>.

## 9.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES ET TRIMESTRIELLES

Communiqué financier, le 6 avril 2016

Résultats annuels 2015 et chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre 2016

Éléments du compte de résultat IFRS (en millions d'euros)	2014	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>707,1</b>	<b>757,6</b>
Résultat opérationnel	28,6	28,6
Marge opérationnelle	4,0 %	3,8 %
Résultat financier	- 1,1	- 1,6
Impôt	- 11,9	- 11,0
Quote-part mise en équivalence	2,3	1,0
Résultat net consolidé	17,9	17,0
Marge nette	2,5 %	2,2 %
<b>Résultat net consolidé hors exceptionnel</b>	<b>15,6</b>	<b>17,0</b>
<b>Marge nette hors exceptionnel</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,2 %</b>

## PERFORMANCE COMMERCIALE PORTÉE PAR LES VENTES À MARQUE FLEURY MICHON

En 2015, Fleury Michon a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires (+ 7,1 % par rapport à 2014), avec une dynamique positive de tous les pôles.

Les activités du pôle GMS France ont connu une croissance de + 6,3 % en 2015 dans un contexte de quasi stabilité des ventes des produits de grande consommation. À noter surtout la progression des ventes à marque Fleury Michon (+ 7,8 % par rapport à 2014) qui confirme son statut de marque alimentaire de référence pour les consommateurs.

Le pôle Services a réalisé une croissance supérieure à 6 % portée par la bonne tenue du catering aérien et de la restauration hospitalière.

À l'International, l'exercice 2015 a confirmé la vitalité des activités au Canada et en Slovaquie (consolidées dans les comptes) en croissance + 20,8 % par rapport à 2014 (+ 18,1 % à taux de change constant). Dans des contextes économiques nationaux difficiles, les activités espagnoles et italiennes (mises en équivalence dans les comptes) ont enregistré des croissances significatives en 2015.

## STABILITÉ DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DANS UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DÉFAVORABLE

---

Face à l'évolution positive du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel 2015 est stable par rapport à celui de 2014. Cette stabilité s'explique essentiellement par :

- Une concurrence soutenue entre acteurs de la grande distribution ;

- Des coûts d'approvisionnement en hausse ;
- Un renforcement de la part des approvisionnements en jambons d'origine France pour soutenir les éleveurs de la filière porc.

## MAINTIEN DE LA MARGE NETTE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

---

Le résultat net s'élève à 17,0 millions d'euros, soit une marge nette correspondant à 2,2 % du chiffre d'affaires 2015. Ce niveau de marge nette est identique à celui de 2014 retraité du résultat

exceptionnel de l'activité italienne qui avait impacté positivement de 2,3 millions d'euros le résultat net du Groupe en 2014.

## FAIBLE NIVEAU D'ENDETTEMENT ET RENFORCEMENT DES CAPITAUX PROPRES

---

Tout en conservant un niveau d'investissements industriels soutenu de 35,8 millions d'euros soit 4,7 % du chiffre d'affaires, le Groupe a maintenu son faible niveau d'endettement. Au 31 décembre 2015, la dette financière nette est de 58,9 millions d'euros à comparer aux 60,5 millions d'euros de fin 2014 et aux 91 millions d'euros

de fin 2013. Le gearing du Groupe (endettement net/capitaux propres) s'améliore d'autant, à 28,1 %. Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2015 s'élèvent à 209,2 millions d'euros, en progression de + 7,7 % par rapport à fin 2014 (194,3 millions d'euros).

## PROPOSITION DE DIVIDENDE DE 1,20€ PAR ACTION

---

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 26 mai 2016, le versement d'un dividende de 1,20 euro par action au titre de l'exercice 2015, montant identique à celui de 2014.

CHIFFRE D'AFFAIRES 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2016 : 184,7 MILLIONS D'EUROS

Chiffre d'affaires (en millions d'euros IFRS)	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	1 <sup>er</sup> trimestre 2016	Évolution
Pôle GMS France	159,1	158,3	- 0,5 %
Pôle International	9,6	12,4	+ 29,2 %
Pôle Services et divers	13,4	14,0	+ 4,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>182,1</b>	<b>184,7</b>	<b>+ 1,4 %</b>

Fleury Michon a réalisé sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2016 un chiffre d'affaires de 184,7 millions d'euros en croissance de + 1,4 % par rapport à la même période 2015.

Au sein du pôle GMS France, en recul de 0,5 %, la marque Fleury Michon progresse de + 1 %, conséquence d'une part d'un effet de base élevé (chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre 2015 : 146,5 millions d'euros) et d'autre part d'une moindre pression promotionnelle au 1<sup>er</sup> trimestre 2016 dans un contexte de cours élevés en jambons de porc et en surimi.

Le pôle International est en forte croissance par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 sous l'impulsion de l'activité canadienne à + 46 % (+ 55,5 % à taux constant) et de l'activité slovène à + 12,6 %.

Dans le pôle Services, Room Saveurs a retrouvé la croissance à + 7,2 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 et le catering aérien poursuit sa progression.

## CONTACTS

**INVESTISSEURS, ANALYSTES,  
JOURNALISTES FINANCIERS**

Jean-Louis Roy, Directeur administratif & financier

**AUTRES JOURNALISTES ET MÉDIAS**

Cyril Tranchant, Responsable communication financière

02 51 66 30 20

infos.finances@fleurymichon.fr

www.fleurymichon.fr

## 9.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

### 9.3.1 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES DE L'ÉMETTEUR

---

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

**ERNST & YOUNG et Autres**

3, rue Émile-Masson  
44019 Nantes

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
Représentée par M. François Macé

**RSM OUEST**

L'Arpège 213, route de Rennes  
BP 60277  
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes  
Représentée par M. Jean-Michel Picaud

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Auditex  
1-2 Place des Saisons  
92037 Paris La Defense cedex

M. Jean-Michel Grimonprez  
l'Arpège 213, route de Rennes  
44702 Orvault Cedex

#### DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

9 juin 2011

#### DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos  
le 31 décembre 2016

## 9.3.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

**ERNST & YOUNG et Autres**

3, rue Émile-Masson  
44019 Nantes

Membre de la Compagnie Régionale de Versailles  
Représentée par M. François Macé

**RSM OUEST**

L'Arpège 213, route de Rennes  
BP 60277  
44702 Orvault Cedex

Membre de la Compagnie Régionale de Rennes  
Représentée par M. Jean-Michel Picaud

### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

## Auditex

1-2 Place des Saisons  
92037 Paris La Defense cedex

## M. Jean-Michel Grimonprez

l'Arpège 213 route de Rennes  
44702 Orvault Cedex

### DATE DÉBUT DE MANDAT

28 mai 2015

9 juin 2011

### DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

Assemblée générale statuant sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos  
le 31 décembre 2016

## 9.4 ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

**ERNST & YOUNG et Associés**

Tour First TSA 14444  
92037 Paris La Défense Cedex  
Département Environnement et Développement Durable  
Représentée par M. Éric Mugnier

## 9.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Les éléments du rapport de gestion sont repris intégralement au travers de différents chapitres du Document de référence.

Textes de référence			N° de chapitres
<b>Commentaires sur l'exercice</b>			
Code de commerce	L. 225-100, L. 225-100-2, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	4.2, 4.3 et 4.5
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	N/A
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	4.9
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	4.10
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	4.4 et 4.6
Code général des impôts	Art. 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	4.7
Code général des impôts	Art. 223 quater	Informations sur les charges non fiscalement déductibles	4.8
Code de commerce	L. 441-6-1	Informations sur les délais de paiement	4.8
<b>Éléments de présentation du Groupe</b>			
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	1.6
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	1.6.4
Code de commerce	L. 225-100 et L. 225-100-2	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	1.6.2 et 1.6.4
Code de commerce	L. 225-102-1, L. 225-100-2 et R. 225-104	Conséquences sociales et environnementales de l'activité (y compris installations « Seveso »)	2
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	1.5
<b>Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise</b>			
Code de commerce	L. 225-102-1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	3.1.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	3.2.1
Code de commerce	L. 225-102-1	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	3.2.4
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	3.2.5

Textes de référence			N° de chapitres
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.2.5
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.2.5
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.2.2
<b>Informations sur la Société et le capital</b>			
Code de commerce	L. 225-100-3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ou du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	7.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Pouvoirs du Conseil d'administration ou du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	7.1 et 7.3.6
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	7.3.5
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Code de commerce	L. 225-100	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ou au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	7.3.6
Code de commerce	L. 225-100-3 et L. 233-13	Structure et évolution du capital de la Société	7.2 et 7.3.1
Code de commerce	L. 225-100-3	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	7.3.1 et 7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	7.3.1
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	7.3.4
Code de commerce	L. 225-100-3	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	7.3.3
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porte gravement atteinte à ses intérêts	N/A
Code de commerce	L. 225-100-3	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.2.1, 3.2.4
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
<b>Éléments relatifs aux états financiers</b>			
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	5.5 (note 1)
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.7





## TABLE

de concordance

## ATTESTATIONS

des responsables  
du document de référence

# 10

## INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

10.1 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE	240	10.3 TABLE DE CONCORDANCE	241
10.2 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	240		

## 10.1 INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du Règlement européen (CE) n° 809/2004 pris en application de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- Les comptes sociaux et les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurent dans le Document de référence n° D.15-0435 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2015.

Disponible sur le site Internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr> ;

- Les comptes sociaux et les comptes consolidés (normes IFRS) de la société Fleury Michon ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurent dans le Document de référence n° R.14-0035 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 mai 2014.

Disponible sur le site internet de la société Fleury Michon <http://www.fleurymichon.fr>.

## 10.2 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

---

M. Régis Lebrun  
Directeur général  
Fleury Michon

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

---

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion inclus dans le présent Document de référence dont les différentes rubriques sont mentionnées dans la table de concordance chapitre 9.5, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques, présentées dans le Document de référence, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, figurant au chapitre 5.6 du présent document, contient une observation.

Pouzauges, le 28 avril 2016

**Régis Lebrun**  
Directeur général

## 10.3 TABLE DE CONCORDANCE

### TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Conformément à l'annexe I du règlement (CE) numéro 809/2004

Afin de faciliter la lecture du document enregistré comme Document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004.

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>		
1.1. Nom et fonction de la personne responsable du document	10.2	240
1.2. Déclaration de la personne responsable	10.2	240
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>		
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.3.1	233
2.2. Contrôleurs légaux des informations incluses par référence	9.3.2	234
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>		
3.1. Informations financières historiques	1.1	10
3.2. Informations intermédiaires	N/A	-
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>		
4.1. Les risques juridiques	1.6.3	24
4.2. Les risques industriels et environnementaux	2.4	69
4.3. Le risque de crédit et/ou de contrepartie	1.6.4.5	25
4.4. Les risques opérationnels	1.6.1, 1.6.2	23, 23
4.5. Les risques de liquidité	1.6.4.4	25
4.6. Les risques de marché		
4.6.1. Le risque de taux	1.6.4.2	25
4.6.2. Le risque de change	1.6.4.1	24
4.6.3. Le risque sur actions et autres instruments financiers	1.6.4.3	25
4.6.4. Le risque sur matières premières	1.6.2	23
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>		
5.1. Histoire et évolution de la Société		
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	7.1	208
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	7.1	208
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	7.1	208
5.1.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	7.1	208
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.2, 4.4	12, 146
5.2. Investissements		
5.2.1. Les principaux investissements de l'émetteur réalisés	1.4.5, 4.9, 6.5 note annexe 1	20, 149, 188
5.2.2. Les principaux investissements de l'émetteur en cours	4.9, 6.5 notes annexes 3 & 17	149, 190, 197
5.2.3. Les principaux investissements de l'émetteur à venir	N/A	-

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>		
6.1. Principales activités	1.1.2, 1.4	10, 15
6.2. Principaux marchés	1.4	15
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	N/A	-
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	-
6.5. Position concurrentielle	1.4	15
<b>7. ORGANIGRAMME</b>		
7.1. Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.3	14
7.2. Liste des filiales importantes de l'émetteur	5.5 note annexe 3.27, 6.6	178, 200
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>		
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.4.5, 5.5 notes annexes 3.3 & 3.4,	20, 167, 168
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.4	69
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>		
9.1. Situation financière	4.2, 4.3	144, 146
9.2. Résultat d'exploitation		
9.2.1. Facteurs importants	4.1, 4.2	144, 144
9.2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	4.2.1	144
9.2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	1.6	23
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>		
10.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court et à long terme)	5.4, 6.4, 7.2	156, 186, 212
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	5.3, 6.3, 5.5 note annexe 3.21	155, 185, 176
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	5.5 notes annexes 1.3, 3.9 & 3.11	163, 171, 172
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	7.3.1	213
10.5. Sources de financement	1.4.5 & 5.5 note annexe 3.11	20, 172
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>1.5</b>	<b>22</b>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	4.4, 9.2	146, 230
12.2. Événement raisonnablement susceptible d'influer sur les perspectives	4.4, 9.2	146, 230
<b>13. PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE</b>	<b>N/A</b>	<b>-</b>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>		
14.1. Organes d'administration et de direction	3.1	120
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.1.4	125

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES PERSONNES VISÉES AU POINT 14.1</b>		
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	3.2.1, 3.2.2, 3.2.3	129, 130, 131
15.2. Montant total de sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.2.4	132
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>		
16.1. Date d'expiration des mandats	3.1.5	125
16.2. Contrats de service	3.1.4	125
16.3. Comité d'audit et Comité de rémunération	3.3.1	135
16.4. Conformité, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise.	3.3	135
<b>17. SALARIÉS</b>		
17.1. Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	2.5.2, 5.5 note annexe 3.23	84, 176
17.2. Participations et stock-options	3.2.5	132
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2.1	212
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>		
18.1. Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	7.3.1, 7.3.2	213, 213
18.2. Différences entre les droits de vote des principaux actionnaires	7.3.1 et 7.3.2	213, 213
18.3. Détention du contrôle de l'émetteur	7.3.1	213
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société	7.3.3	214
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>5.5 note annexe 3.24, 8.2</b>	<b>177, 225</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>		
20.1. Informations financières historiques	6, 10.1	181, 240
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	-
20.3. États financiers annuels comptes consolidés	5, 10.1	151, 240
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	5.6, 6.8, 9.3	179, 203, 233
20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	5	151
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	9.2	230
20.7. Politique de distribution des dividendes	4.7, 7.1	148, 208
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	1.6.3	24
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	4.4, 4.10	146, 149

Sections/Rubriques	Chapitres	Pages
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>		
21.1. Capital social		
21.1.1. Montant du capital souscrit	7.2.1	212
21.1.2. Autres actions non représentatives du capital	N/A	-
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur	7.3.5	214
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables	7.2.1	212
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.3.6	216
21.1.6. Option ou accord conditionnel ou inconditionnel	N/A	-
21.1.7. Historique du capital social	7.2.2	212
21.2. Acte constitutif des statuts		
21.2.1. Objet social de l'émetteur	7.1	208
21.2.2. Disposition et règlements concernant les organes d'administration et de direction.	7.1	208
21.2.3. Droits attachés aux actions	7.1	208
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	7.1	208
21.2.5. Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales.	7.1	208
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	N/A	-
21.2.7. Franchissement de seuils de participation	7.3.2	213
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	N/A	-
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>N/A</b>	<b>-</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>9.4</b>	<b>234</b>
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>9.1</b>	<b>230</b>
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>5.5 note annexe 3.27</b>	<b>178</b>





BP 1 - 85707 Pouzauges Cedex – France  
Tél. 00 33 (0)2 51 66 32 32  
Email : [infos.finances@fleurymichon.fr](mailto:infos.finances@fleurymichon.fr)